



¿Vivir o sobrevivir?

Sostenibilidad de las
alternativas mediáticas
en Uruguay

Gabriel Kaplún (coord.)
Gustavo Buquet, Alicia García Dalmás,
François Graña y Martín Martínez Puga



Facultad de
**Información y
Comunicación**



UNIVERSIDAD
DE LA REPÚBLICA
URUGUAY

**FRIEDRICH
EBERT
STIFTUNG**

¿Vivir o sobrevivir?

Sostenibilidad de las
alternativas mediáticas
en Uruguay

Gabriel Kaplún (coord.)
Gustavo Buquet, Alicia García Dalmás,
François Graña y Martín Martínez Puga







ÍNDICE

P. 6	1 Alternativas mediáticas y sostenibilidad
P. 11	2 Los casos analizados
P. 16	3 Los medios hegemónicos en Uruguay
P. 22	4 Origen de las experiencias: expectativas y barreras
P. 25	5 Modelos de comunicación: entre la complicidad y la participación de las audiencias
P. 28	6 Contenidos alternativos: el desafío de producir
P. 32	7 Formas de propiedad tradicionales y alternativas
P. 35	8 Participación, profesionalización y otras tensiones de la gestión
P. 38	9 Los modelos de negocio: entre el mercado, las ayudas públicas y el trabajo voluntario
P. 44	10 Tecnologías digitales: oportunidades e incertidumbres
P. 48	11 Políticas públicas de comunicación y alternativas mediáticas: entre la insuficiencia y la ausencia
P. 54	12 La sostenibilidad en la mira: algo más que sobrevivir
P. 62	Referencias bibliográficas
P. 66	Los autores

1 | ALTERNATIVAS MEDIÁTICAS Y SOSTENIBILIDAD

Este trabajo surge de una investigación realizada entre 2015 y 2018 por el grupo AlterMedia (Alternativas Mediáticas), de la Facultad de Información y Comunicación de la Universidad de la República de Uruguay.¹

AlterMedia constituye un espacio de convergencia multidisciplinaria en torno a una pregunta central: ¿cómo pueden generarse y sustentarse alternativas mediáticas en el Uruguay de hoy? Esta pregunta parte de tres consideraciones iniciales:

- En los últimos años, en el Uruguay, la sociedad civil, algunos medios y las políticas públicas han realizado diversos esfuerzos por ampliar la diversidad de actores y propuestas en el sistema mediático uruguayo, en una perspectiva de profundización democrática, equidad social y cultural.
- Estos esfuerzos han tenido hasta ahora un impacto interesante aunque relativamente débil en el sistema mediático, cuyas lógicas dominantes siguen siendo matizadas por el sector comercial concentrado de medios.
- Es necesario, entonces, entre otras cosas, generar conocimientos que ayuden a aprovechar mejor las potencialidades y superar las debilidades de esos esfuerzos de transfor-

mación del sistema mediático. Este trabajo apunta en esa dirección.

Entre los esfuerzos de cambio, cabe mencionar la aprobación de nuevos marcos regulatorios, como las leyes de Radiodifusión Comunitaria (2007) y de Servicios de Comunicación Audiovisual (2014), una mayor presencia de los sectores público y comunitario de medios, la búsqueda de una participación social más activa en la gestación y gestión de las políticas y de los propios medios, la búsqueda de formas de producción, lenguajes, formatos y narrativas diferentes de los hegemónicos a nivel global y local. Retomando discusiones de larga data,² la cuestión de las alternativas, en este terreno, tiene entonces que ver con *la propiedad de los medios, la gestión, los contenidos y los modelos comunicacionales en juego*.

A quienes conservan posiciones dominantes en el sistema mediático actual, entretanto, sus estrategias les han permitido mantener audiencias y asegurar recursos para la producción local y la importación de contenidos —de gran peso en nuestro medio—, así como su distribución por múltiples canales (Gómez *et al.*, 2017). Por otro lado, han existido debilidades en la gestación y aplicación de los nuevos marcos regulatorios (Gómez, 2018; Kaplún, 2017) y de las propias propuestas comunitarias y del sector público para la generación de

1 Información y trabajos del grupo pueden encontrarse en <http://prodic.edu.uy/GIaltermedia>

2 Véanse, entre otros, Festa y Lins (1986); Simpson (1989); Reyes (1995); Peruzzo (1998); Kaplún (2007); Downing (2001); Barranquero y Sáez (2012).

nuevas audiencias, hábitos de consumo y capacidades de producción. Debilidades, en fin, para la gestación de nuevas narrativas y nuevos vínculos de la ciudadanía con los medios y de estos con la ciudadanía, como surge en parte de trabajos anteriores de nuestro grupo (Kaplún, 2015).

Todo esto se da, además, en el marco de la llamada convergencia digital, en la que los «nuevos medios» basados en internet conviven y se articulan con los tradicionales, generando entornos multiplataforma y multipantalla. Este contexto ha despertado expectativas de mayores posibilidades para la generación de alternativas a los medios hegemónicos (Sembramedia, 2017) y, al mismo tiempo, la emergencia de nuevos actores globales con capacidad de concentración de producción y distribución de contenidos mayor que las conocidas hasta ahora (Levy y Urquijo, 2016).

Como se habrá notado, preferimos referirnos a *alternativas mediáticas* en lugar de a *medios alternativos*, término con larga tradición en el campo de la comunicación. Nos parece una denominación más adecuada para abarcar una diversidad de iniciativas que incluyen tanto medios como productores de contenidos que no cuentan con medios propios y usan —o dependen de— otros medios para difundirlos.

Lo *alternativo* es siempre una categoría relativa, que se construye como un *otro* frente a lo hegemónico, que se le opone o que lo complementa. En teoría puede devenir en dominante; en la práctica y con frecuencia, puede ser absorbido dentro de la comunicación hegemónica. Para el caso uruguayo actual, nos parecen particularmente interesantes cuatro tipos de «alternatividades» que pueden darse separada o simultáneamente en distintas experiencias mediáticas:

- Formas de *propiedad* diferentes a la empresa privada: el sector cooperativo o de economía solidaria, las organizaciones de la sociedad civil y los movimientos sociales que gestionan medios, los medios público-estatales.
- Formas de *gestión* diferentes a la de las empresas privadas con fines de lucro: la participación social en la gestión, la definición y gestión colectiva de los proyectos mediáticos, las convivencias y tensiones entre trabajo militante y remunerado, los modos en que se obtienen recursos para sostener los emprendimientos.
- *Contenidos* diferentes a los de los medios hegemónicos: los modos en que se construye la información, la presencia en los medios de actores y temáticas que no suelen tenerla, ampliando la diversidad social y cultural de voces y rostros, la capacidad de introducir nuevos temas en la agenda pública, de hacerle un lugar a lo local frente a los medios fuertemente transnacionalizados. También la generación de narrativas, formatos y lenguajes (radial, audiovisual, multimedia) propios, que no reproduzcan los dominantes y que, a la vez, sean capaces de construir y mantener audiencias, así como el papel educativo y cultural que los medios pueden jugar, sin reducirlo al didactismo escolarizante o al elitismo de «lo culto».
- *Modelos comunicacionales* diferentes a los dominantes: frente al modelo tradicional del *broadcasting* y la difusión unidireccional desde un emisor hacia múltiples receptores, nos interesan las experiencias que buscan generar vínculos más

dialógicos con las audiencias, que buscan hacerlas partícipes de la propia producción mediática, que exploran formas de interacción nuevas con o sin el uso de las posibilidades ofrecidas por las tecnologías digitales, articulándose y fortaleciendo vínculos y tejidos sociales, formas de comunicación mediadas y no mediadas (interpersonales, grupales, colectivas, organizacionales).

La generación y el fortalecimiento de alternativas mediáticas implican, entonces, la presencia de actores, contenidos, formas de gestión y comunicación alternativos a los dominantes en Uruguay. La emergencia de estas alternativas obviamente no es fácil, en tanto nadan contra la corriente, y más difícil aún es que se sostengan en el tiempo. Este es, en parte, el desafío de la sostenibilidad.

Pero la sostenibilidad no es (solo) la capacidad de permanecer. Se trata también de que una propuesta comunicacional sea capaz de hacer lo que se propone hacer y, en este caso, que logre desplegar su(s) alternatividad(es). Podría suceder —y sucede— que buscando sostenerse y permanecer esas alternativas se diluyan y la propuesta termine por asimilarse al resto del sistema mediático. Durar, además, puede no ser importante para quienes solo aspiran a hacer algo por un tiempo acotado: un producto, una experiencia. Aunque es posible que luego quieran realizar otros, y los que buscan sostenerse en el tiempo sean entonces los productores. Como nuestra propia investigación mostrará, hay modos diversos de entender la sostenibilidad. O las «sostenibilidades», como proponen Binder, Fisher y Godínez (2017).

En cualquier caso, un foco central de análisis será el económico: cómo las diver-

sas experiencias obtienen y utilizan los recursos necesarios para realizar su trabajo. Aun cuando nadie cobre, siempre hay recursos en juego, y el propio trabajo voluntario lo es. Pensar los medios como unidades productivas (Iglesias, 2015) es entonces clave para entender los desafíos de la sostenibilidad.

Decidimos usar preferentemente el término *sostenibilidad* y no *sustentabilidad* —que en muchos trabajos aparecen como sinónimos— en tanto el último parece más vinculado a debates como los del desarrollo sustentable, que refieren a los vínculos y equilibrios necesarios entre procesos económicos, sociales y ambientales. Sin embargo, si se admite esta distinción, también puede usarse metafóricamente y para el nivel macro, reservando el primero para lo micro. Es decir: por un lado cómo un medio o una experiencia logra sostenerse (sostenibilidad) y por otro cómo un ecosistema mediático permite vivir y desarrollarse a una diversidad de experiencias mediáticas (sustentabilidad). Ambos aspectos serán analizados en este trabajo, aunque con un énfasis claro en el nivel micro.

El tema ha sido motivo de investigaciones diversas. Los medios comunitarios parecen haber sido los más estudiados.³ Estos estudios coinciden en que se trata de medios sostenidos principalmente en trabajo voluntario o militante y gestión colectiva, con poco acceso al mercado publicitario y formas diversas de obtener recursos, que en algunos casos les permiten desarrollar sus proyectos, pero en muchos otros no logran dar continuidad y/o desplegar su/s alternatividad/es. Algunos cambios regulatorios de los últimos años —como la ley

3 Por ejemplo en trabajos como los de Sáez (2008), Leavi e Iglesias (2013), Iglesias (2015), Kaplún (2015), Binder, Fisher y Godínez (2017).

de medios argentina— tuvieron impactos positivos aunque débiles en esa realidad, y se aplicaron en forma incompleta hasta su reciente desactivación.

Trabajos como los de Villamayor y Lamas (1998) o el de Lamas (2003) aportan propuestas y herramientas para construir sostenibilidad, poniendo el foco en la gestión como proceso integral que articula —o debe articular— el perfil político-cultural de un medio y sus objetivos comunicacionales y empresariales. Si bien parten de una experiencia previa, no se trata de investigaciones sino de guías para la acción. Investigaciones como las referidas antes estarían mostrando, precisamente, que la realidad de los medios comunitarios está hoy, en muchos aspectos, bastante lejos de ese *deber ser* propuesto. Un texto anterior (Geerts y Van Oeyen, 2001) combinaba ambos aspectos al estudiar la «vigencia e incidencia» de las radios populares y proponer caminos para (re)afirmarlas. En este y otros estudios, un foco fundamental está puesto en el vínculo con las audiencias, las cuales, a pesar de aparecer en el discurso como el sentido principal de su existencia, suelen ser poco o mal conocidas por quienes gestionan cotidianamente estos medios.

Para otros sectores encontramos menos trabajos con foco en los aspectos económicos y de sostenibilidad. Stolovich *et al.* (2002) y Radakovich *et al.* (2014) analizan los circuitos de producción, distribución, exhibición y consumo del cine independiente uruguayo. En este último se destaca el trabajo voluntario o con mínima remuneración como un componente importante de los procesos productivos de un cine nacional que sigue teniendo mucho de artesanal. Analiza también el fuerte impacto que tuvo la digitalización en el abaratamiento de los costos de producción.

Un trabajo reciente (Sembramedia, 2017) analiza un centenar de medios «na-

tivos» digitales latinoamericanos (nacidos en internet y no subsidiarios de un medio tradicional), un sector nuevo que ha generado expectativas sobre sus potencialidades para abrir nuevos espacios comunicacionales con costos más bajos que los de los medios tradicionales. También aquí el trabajo voluntario ocupa un lugar importante en muchos casos. Los autores registran un déficit habitual en la gestión comercial: pocos tienen alguien que se encargue de vender publicidad —su principal sustento—, y quienes sí lo tienen suelen tener buenos resultados. Se destacan algunos casos exitosos, que han logrado construir audiencias importantes y contar con ingresos que permiten sostener equipos de trabajo que, de todos modos, no suelen superar las 20 personas.

Hay también trabajos sobre el sector cooperativo como el que realiza actualmente un equipo de la Universidad Nacional de Córdoba (Monje y Rivero, 2018a y 2018b), que incluye a las pymes en general en su foco de investigación. Berlanga (2012) propone la integración con las comunidades de referencia y con otros medios similares como la vía principal para el desarrollo de condiciones de sustentabilidad de los medios cooperativos y sin fines de lucro.

Finalmente cabe mencionar el trabajo realizado por el Programa Internacional para el Desarrollo de las Comunicaciones de Unesco (2014a) para la construcción de indicadores de viabilidad de los medios. Se trata de indicadores macro, que muestran cuáles son las condiciones para que puedan sostenerse medios independientes y plurales. Aunque el conjunto de condiciones puede resultar demasiado exigente para contextos como el nuestro, ordenan un grupo de factores a tener en cuenta para pensar la sostenibilidad. Incluyen aspectos como la publicidad y el financiamiento en general, el mercado de trabajo de los medios,

las estructuras organizativas de apoyo. La discusión en torno a esta propuesta realizada a fines de 2014 en Montevideo (Unesco, 2014b) agregó otros aspectos, como las oportunidades e incertidumbres derivadas de las tecnologías digitales o las barreras que puede representar el acceso a infraestructura de transmisión. Nuestro trabajo tomó en cuenta estos elementos para la elaboración de las categorías con que recogimos y procesamos la información.

En este trabajo daremos cuenta de los principales desafíos que plantea la sostenibilidad de las alternativas mediáticas a partir de la percepción de sus responsables. Abarcan prensa escrita nacional y local, radios comunitarias y radios comerciales del interior, proyectos de televisión digital, productoras de contenidos audiovisuales para la web, propuestas no tradicionales de periodismo informativo y de investigación. Puede cuestionarse que el conjunto es demasiado heterogéneo y que la alternatividad es discutible en algunos casos, pero si se repasan las «alternatividades» propuestas más arriba se verá que siempre hay al menos uno de esos elementos presente de uno u otro modo.

La selección de los casos se hizo mediante un muestreo intencional, sin pretensión de representatividad estadística, que nos permitiera visualizar grandes tendencias a partir de un acercamiento en profundidad al problema y abarcar la diversidad de sectores en que se desarrollan alternativas mediáticas en Uruguay. Se trata de un estudio de casos realizado principalmente mediante entrevistas a informantes calificados que tienen o tuvieron responsabilidades en las diferentes experiencias. En algunos casos recurrimos a presentaciones públicas o entrevistas ya publicadas y también a una investigación anterior de nuestro grupo. Para las entrevistas, elaboramos una guía

sobre la base de una serie de categorías que también sirvieron para el análisis inicial y que son en buena medida las que vertebran este trabajo.

Comenzaremos presentando los casos estudiados para luego repasar cómo funciona el ecosistema mediático en el país y cómo se sostienen los medios dominantes. Nos parece necesaria esta descripción inicial para entender mejor frente a qué se plantean alternativas y en qué contexto.

Daremos cuenta luego del modo en que se relatan los orígenes y motivaciones iniciales de las respectivas experiencias, los modelos de comunicación y el vínculo con sus audiencias, los contenidos que proponen y el modo en que logran —o no— producirlos, las formas de propiedad y gestión que se dieron. Analizaremos luego los modelos de negocios sobre los que se sustentan, el papel que han jugado y juegan las tecnologías digitales y las políticas públicas hacia los medios de comunicación. Al final, plantearemos algunas conclusiones con las que esperamos aportar elementos para una mejor comprensión de los problemas en juego y las formas diversas de encararlos.

Presentamos aquí datos básicos de los 13 casos analizados, principalmente desde la perspectiva de sus responsables.

La Diaria, fundado en 2006, es un periódico impreso que comenzó saliendo de lunes a viernes y actualmente sale también los sábados. Sus responsables apuestan a un diario profesional, crítico, ameno y tocado por un aire de frescura y cierto «desparpajo» en la titulación. El sistema de distribución innovador basado en suscripciones a domicilio contribuye no poco a la sostenibilidad del medio. El proyecto entrelaza compromiso militante con periodismo de investigación y un profesionalismo esmerado que vela por la calidad de las entregas; la distribución por suscriptores, que asegura casi las tres cuartas partes del ingreso total, reduce costos y personaliza el vínculo.

Portal 180 es un portal web informativo que opera con una lógica empresarial basada en la venta de espacios publicitarios, apuntando a la rentabilidad comercial como condición del proyecto. Debe su éxito en buena medida al prestigio previo de su *staff* profesional, proveniente de un conocido programa periodístico radial.⁴ Tras casi 10 años de existencia, sus creadores entienden que se trata de un emprendimiento consolidado y económicamente sostenible, a despecho de eventuales fluctuaciones en la venta de publicidad. Apuestan a un portal serio y responsable, «libre de chismes».

4 *No toquen nada*, que se emitió por mucho tiempo en Océano FM y posteriormente en Del Sol FM.

Sudestada es un portal web que busca focalizarse en «la investigación periodística, el periodismo de datos y las coberturas de contexto».⁵ Entienden que la crisis de la prensa en papel es estructural e irreversible; se transita hoy por una fase transicional en que todavía no hay periodismo de investigación sólido en los medios digitales. Entienden que toca a su fin la división de tareas entre un periodismo de investigación y análisis en soporte papel, e internet, que da difusión a un volumen virtualmente inabarcable de información. Apuestan a una imagen profesional, responsable e independiente, apuntan a lectores de clase media intelectual, universitaria, empresarial y joven, por lo general usuarios asiduos de la web. Se sostiene en base a trabajo honorario, solventado con trabajo profesional remunerado en otros medios. También han ganado premios y conseguido financiación para algunas investigaciones y proyectos.

Canal U es una señal de televisión que se emite en sistemas para abonados («cables») nacionales y regionales. Al comienzo tenía poca programación propia y estableció acuerdos con otros canales y productoras. Luego fue incorporando contenidos propios, varios de ellos vinculados a organizaciones sociales, sindicales y cooperativas. Se proponía también un informativo propio que luego concretó y la difusión en internet. Casi no percibe ingresos de los cables (entregan gratuitamente la señal) y tiene pocos ingresos

5 <http://www.sudestada.com.uy/10920/Quienes-somos>

publicitarios. Su continuidad y desarrollo han dependido económicamente del aporte personal de su dueño, un empresario con múltiples intereses mediáticos y vínculos políticos.

Giro TV fue un proyecto empresarial que se conformó entre *La Diaria* y un conjunto de realizadores audiovisuales para presentarse al llamado a televisión digital terrestre comercial en 2013. Aunque ganó la asignación de una de las dos frecuencias previstas para el sector comercial en Montevideo, no llegó a salir al aire (como tampoco lo hizo VTV, el otro asignatario, una empresa importante que ya operaba en el mercado de la televisión para abonados). Proyectaba una señal de televisión con fuerte producción periodística, programas innovadores producto de un llamado a propuestas independientes y acuerdos con otras televisoras, a las que se sumaba una señal experimental en la que trabajaría con estudiantes de comunicación. Preveía sostenerse principalmente con publicidad e ingresos complementarios por venta de programas y decodificadores.

Mi Canal, un proyecto de la central de trabajadores PIT-CNT, también se presentó y obtuvo una frecuencia en el llamado de televisión digital terrestre de 2013 —en este caso en el sector comunitario—, y tampoco ha salido al aire, más allá de una emisión experimental y de que formalmente no renunció a su asignación. En su señal principal preveía también contenidos periodísticos y producción independiente de documentales y de ficción, con una mirada a los diversos temas desde la perspectiva de los trabajadores, pero no un «canal obrero», porque aspiraban a llegar al conjunto de la sociedad. Preveían además una segunda señal dedicada a recoger las realidades y vivencias de los uruguayos en el exterior (el

llamado «Departamento 20», en alusión a los 19 que tiene el país). Aunque esperaban contar con aportes de los trabajadores sindicalizados, aspiraban a financiarlo principalmente con publicidad.

Parking Films es una productora audiovisual de cine y televisión, proyecto unipersonal reciente (2014) de un realizador con trayectoria previa en otras productoras y prestigio adquirido con películas propias (*El rincón de Darwin*) y colaboración en las de otros realizadores. Ha ganado premios y subvenciones que constituyen su principal ingreso. Apuesta a la calidad y originalidad de los contenidos, con un costo insoslayable en términos de incertidumbre. Busca hacerse un lugar con producción local genuina, a sabiendas de que es un mercado pequeño, conservador y poco dispuesto a arriesgar, en el que reinan los «enlatados» extranjeros y se multiplican pequeñas productoras como la suya.

Coral Films-Efecto Cine es una empresa dedicada a la realización de películas con potencialidad de difusión masiva (Coral) y a la proyección itinerante en pantalla inflable en espacios públicos de filmes propios y de otros realizadores uruguayos (Efecto Cine). Esta combinación, que incluye auspicios de empresas importantes, ha sido clave para su viabilidad económica. Han ideado una estrategia integral que va desde la concepción del film hasta el momento y modo en que será proyectado en público, al que involucran en la elección de las películas, con prácticas innovadoras como el uso de bicicletas durante la proyección como fuente de energía. Según sus propias estimaciones, han logrado cuadruplicar el número de personas que ven cine nacional.

Tiranos Temblad difundía semanal o quincenalmente⁶ en YouTube aconteci-

6 Actualmente ha dejado de emitirse con

mientos uruguayos seleccionados de los videos subidos a esa red por los usuarios. Priman episodios prosaicos de la vida cotidiana que combinan comicidad, absurdo e ironía con humor socarrón y por momentos grotesco. Su creador ha rechazado ofertas publicitarias que le habrían generado ingresos y se ha negado a agregar contenidos que podrían asegurarle mayor masividad. Pero el éxito de su difusión en YouTube atrae propuestas remuneradas a su productora audiovisual, y aceptó realizar un producto con características similares para una señal de televisión internacional.

El responsable del semanario impreso **San José Hoy** transitó una experiencia anterior, el periódico cooperativo *Hechos de San José*, que en sus tres años de existencia en los 80 empataba las cuentas. Ahora se sostiene con suscriptores y con los ingresos de una imprenta. Aspiran a ser percibidos como un «periódico del pueblo» con agenda propia, pero se les hace difícil sobrevivir por su orientación opositora en el ámbito local. Se esfuerzan por entregar un producto de calidad en contenidos así como en presentación gráfica.

La **Asociación de Radios del Interior** (RAMI) reúne a 140 emisoras distribuidas en todo el interior del país. Aunque incluye realidades muy variadas, en su mayoría son pequeños emprendimientos, muchos de ellos familiares, con fuerte vocación comunicacional e importantes audiencias locales, en buena medida por abordar temáticas de interés para los habitantes de cada lugar. Sus ingresos provienen de la publicidad y cuentan con exoneraciones fiscales. Sus directivos deploran un incremento en número de emisoras que dependen de una «torta pu-

blicitaria» estancada; no pocas radios operan al borde de la quiebra, y muchas de las recién llegadas no aportan. También sienten que la radio ha perdido profesionalismo y calidad, que la computadora tiende a sustituir a la voz, y que se han reducido los espacios de participación de los oyentes.

Las **radios comunitarias** uruguayas surgieron en la década de los 90 y se mantuvieron en la ilegalidad hasta la aprobación de una ley que inició un proceso de regularización que ha amparado hasta ahora a 165. También aquí hay situaciones muy variadas, desde emisoras que no logran mantenerse al aire o lo hacen en condiciones muy precarias hasta algunas que han logrado contar con una infraestructura muy digna y una programación estable, casi siempre sostenida sobre la base del trabajo voluntario de vecinos del barrio o localidad del interior donde se ubican. Casi todos mencionan su compromiso con la comunidad en la que se insertan, que debería reflejarse en una programación que dé lugar a sus inquietudes, informaciones y producciones culturales, pero no siempre lo logran. En su gestión adoptan formas más o menos participativas y sostienen sus costos, generalmente reducidos, con modestos ingresos por publicidad, aportes propios del grupo más activo y de los vecinos de cada lugar.

Televisión Nacional de Uruguay (TNU), el canal estatal fundado en 1965, cubre casi todo el territorio nacional gracias a una red de repetidoras locales. Su pantalla tiene cuotas importantes de producción nacional, principalmente programas periodísticos, *magazines*, documentales y cine nacional, a los que suma producciones de canales públicos de la región y el mundo, incluidas series de ficción. El canal busca «promover programación de calidad», «garantizar información de interés ciudadano»,

regularidad, más allá de algunas entregas anuales, pero las 75 entregas anteriores están disponibles en <https://www.youtube.com/TiranosTembladTV>

«reivindicar valores de convivencia democrática, no discriminación y respeto al otro, difundir la cultura nacional y la de otras sociedades, fortalecer vínculos con otras televisoras públicas, fomentar la producción nacional».⁷ Aunque hay pocas y poco fiables mediciones de audiencia, se sabe que esta ha aumentado en los últimos años, a partir de mejoras técnicas y de programación, pero sigue siendo minoritaria frente a los canales privados (Unesco, 2015). Se financia principalmente con el presupuesto estatal, aunque también vende publicidad y tiene espacios tercerizados.

Para el análisis de estos casos nos basamos, por un lado, en entrevistas realizadas para esta investigación entre junio y agosto de 2015 por François Graña, Martín Martínez, Gustavo Buquet, Juan Platero, Nicolás Robledo y Gabriel Kaplún. Los entrevistados fueron:

- Lucas Silva, director de *La Diaria*
- Walter Pernas, portal web Sudestada
- Robert Rocha, gerente de Canal U
- Marcelo Pereira, Proyecto Giro TV
- Gabriel Molina, proyecto Mi Canal (PIT-CNT)
- Diego Fernández, Parking Films
- Andrés Varela, Coral Films-Efecto Cine
- David Rabinovich, periódico *San José Hoy*, expresidente de la Organización de la Prensa del Interior (OPI)
- Juan Brañas, Radio Universo (Castillos), expresidente de la Asociación de Radios del Interior (RAMI)
- Virginia Martínez, exdirectora de TNU

Además utilizamos las siguientes fuentes:

- Exposición de Mauricio Erramuspe, jefe de contenidos de Portal 180, en la jornada «Sostenibilidad de los medios y el periodismo en la era digital» (CCD-APU-CAINFO, 15 de setiembre de 2015).
- Entrevistas en diversos medios y presentaciones públicas de Agustín Ferrando, responsable de Tiranos Temblad, sistematizadas por Alicia García, disponibles en
 - www.elobservador.com.uy/exito-espontaneo-n263003
 - www.articaonline.com/2013/04/tiranos-temblad-cultura-remix-amateur-y-local-en-internet/
 - www.articaonline.com/2013/09/tiranos-temblad-ecosistemas-de-creatividad-encirc13/
 - 180.com.uy/articulo/31873_Tiranos-Temblad-el-canal-de-YouTube-codiciado-por-la-television
 - www.elobservador.com.uy/agustin-ferrando-el-poder-una-idea-n280296
 - www.republica.com.uy/tiranos-temblad-llego-a-cartoon-network/515351/
- Investigación realizada por nuestro grupo, que incluyó entrevistas, talleres y estudios de casos, publicada en Gabriel Kaplún (coord.) (2015). *¿Qué radios para qué comunidades? Las radios comunitarias uruguayas después de la legalización*. Montevideo: CSIC-UdelaR.

Como se verá, tanto esta última como las entrevistas a Brañas y Rabinovich per-

⁷ <http://www.tnu.com.uy/documentos>

miten hacer alusión, a lo largo del trabajo, no solo a medios específicos, sino también a los medios comunitarios y a la prensa y radio del interior en general.

Como ya dijimos, la elección de los casos tuvo que ver con la presencia de alguno de los componentes de nuestra definición de alternativas mediáticas: propiedad, gestión, contenidos o modelo comunicacional. Puede discutirse si los medios comerciales del interior tienen una presencia justificada, pero entendemos que sí en lo que refiere a los contenidos, porque, al menos potencialmente, pueden ser la ventana por la cual ver realidades locales que los medios hegemónicos no suelen mostrar. Más discutible es la presencia de 180 o Canal U, emprendimientos comerciales que no parecen diferenciarse claramente de los medios hegemónicos tradicionales. En el primer caso nos pareció valiosa su presencia porque parece ser uno de los pocos medios nativos digitales que han logrado sostenerse con la venta de publicidad, por lo que sirve entonces de test para un modelo de negocios posible en este ámbito. Canal U, por su parte, aparece como un intento de competir, desde su misma lógica, en el terreno de la televisión comercial, núcleo central de la concentración mediática uruguaya. Lo incluimos entonces como un caso testigo interesante para este análisis.

Cabe aclarar finalmente que, a lo largo del texto, en general no haremos alusión a los entrevistados sino a los casos. Esto es así porque hemos tomado la información que ellos nos dieron como insumo para el análisis de los casos, análisis del que nos hacemos cargo sin pretender atribuirlo a los entrevistados.

3 | LOS MEDIOS HEGEMÓNICOS EN URUGUAY

Hablar de alternativas mediáticas implica, simultáneamente, que existen otros; la otra cara de la moneda, los medios dominantes o hegemónicos. El proceso de acumulación de estos medios depende de su génesis —del proceso por el cual hayan sido creados—, de su trayectoria, de su escala —desde el punto de vista de la oferta, pero también de la demanda— y del tamaño de sus audiencias. Así, se puede hablar de medios, grupos y grandes corporaciones o conglomerados mediáticos hegemónicos a escala mundial, a escala regional, a escala país o incluso a escala local. Es también bastante lógico que la dimensión de esos grupos mediáticos dependa del tamaño del país, región o localidad.

En cualquier caso, independientemente de la escala de la que estemos hablando, la brecha económica y de posicionamiento de audiencias entre hegemónicos y alternativos es desmesurada. Basta pensar en las corporaciones multinacionales como Warner o Disney, que cuentan con producción de cine y televisión, canales abiertos, productores de señales dirigidas a televisión para abonados, u operadores de cable que cuentan sus audiencias por millones a escala global y facturan decenas de miles de millones de dólares al año, y compararlo con cualquiera de las alternativas posibles, incluso de los Estados Unidos, por ejemplo una radio comunitaria, un periódico local o una productora cinematográfica independiente. Estos medios hegemónicos, por su posicionamiento global, son los que más distancia tienen con las alternativas mediáticas.

Pero al mismo tiempo, si pensamos en un país como Uruguay, por más pequeño que sea, sabemos que no escapa a esta ley general que establece una gran diferencia de poder entre unos y otros actores mediáticos. La lógica de los negocios y la estructura de mercado de los medios clásicos hegemónicos en Uruguay no escapan a la lógica de otras partes del mundo.

LAS CORPORACIONES MEDIÁTICAS Y EL AUDIOVISUAL

Para empezar, en Uruguay existen —a escala país— tres grandes corporaciones mediáticas. Están asociadas a los sistemas de televisión abierta y de abonados de Montevideo, aunque también poseen radios y otros medios en localidades del interior, y algunos de ellos, también prensa escrita a nivel nacional. Más allá de algunos cambios en la propiedad de acciones, estos tres grupos se pueden seguir asociando a los canales abiertos y operadores de cable de la siguiente manera: Canal 10-TCC, Canal 12-Nuevo Siglo y Canal 4-Montecable (Gómez *et al.*, 2017). Estos tres grupos obtienen ingresos en torno a los 180 millones de dólares por año (AUDAP-CINVE, 2016; URSEC, 2017).

Así es que la brecha entre medios hegemónicos y alternativas mediáticas se hace cada vez mayor. Cada uno de estos grupos en promedio factura en torno a los 60 millones de dólares por año y obtiene benefi-

cios por unos 10. Estos niveles de ingreso registrados para el año 2016 no difieren sustancialmente de los registrados en el año 2011 (Buquet y Lanza, 2011). Se puede decir que esta estructura de fuerte concentración se ha mantenido casi incambiada en los últimos años; ¿décadas? Ya de por sí, el acceso a frecuencias para poder emitir una señal de televisión es una difícil barrera a sortear. Pero incluso contando con dicha frecuencia, el tamaño de los grupos existentes hace muy difícil el ingreso de otras señales alternativas.

Este es el primer desafío que tiene un medio televisivo que quiera disputar al menos una parte pequeña de la audiencia en el mercado de la televisión. Por ejemplo, un actor público potencialmente fuerte como TNU, que obtiene ingresos —fundamentalmente públicos— por valor de 10 millones de dólares al año, subsiste, y probablemente aumente sus audiencias, pero no ha pasado de ser un actor casi testimonial.

En realidad, el altísimo nivel de concentración en el mercado de la televisión comercial genera barreras a la entrada muy difíciles de sortear por los medios alternativos. Sin duda esto influyó en que no se concretara la salida al aire de un canal abierto como Giro.

Una situación diferente —aunque en permanente peligro de existencia— presenta Canal U, que pretende tener una programación propia, con producción nacional, original, pero que se encuentra con que no tiene posibilidades de ingresar a la grilla de los operadores de televisión para abonados de estas corporaciones que, con prácticas anticompetitivas, impiden que nuevos actores ingresen al mercado.

Aunque no forman parte del mismo mercado —pero sí de la misma cadena de valor—, los productores audiovisuales de cine y televisión se encuentran con las mis-

mas barreras a la hora de intentar negociar con estas empresas televisivas nacionales condiciones decorosas para sus productos. A diferencia de lo que ocurre en otras partes del mundo, las cadenas privadas nacionales no necesitan de la producción independiente, y por tanto el poder de negociación de las productoras es ínfimo frente a los canales. Los medios televisivos hegemónicos también han imposibilitado la existencia de una industria nacional fuerte de producción audiovisual.

Asimismo, las corporaciones multinacionales ya mencionadas, que parecerían tan abstractas y alejadas de nuestra realidad, están muy presentes en Uruguay e invaden tanto las salas de exhibición cinematográfica como la pantalla chica. De este modo, pantallas nacionales y obras audiovisuales internacionales se asocian para discriminar nuestras películas y programas. Los datos son más que ilustrativos: el cine nacional no ocupa más del 2 % o 3 % de las salas de exhibición cinematográfica, mientras que el cine norteamericano registra un demoledor 83 % (ASOPROD e ICAU, 2014).

LAS RADIOS

En Uruguay hay asignadas 87 emisoras comerciales en AM y 186 en FM, de las cuales 43 son de Montevideo, repartidas casi en partes iguales entre las dos frecuencias.⁸ En apariencia, sería un mercado equilibrado y competitivo, en el que las posibilidades de permanencia deberían ser para todos los operadores más o menos iguales. Sin embargo la situación no es tan idílica como pareciera. Recordemos que las frecuencias son de carácter local, por lo que la situación

8 <https://www.ursec.gub.uy/inicio/informacion-tecnica/telecomunicaciones/radiodifusion-sosnora-historico/2014-listados-radiodifusion/>

geográfica de la radio condiciona la audiencia potencial y pone a la mayor parte de los radios de los departamentos del interior del país al borde de la subsistencia. La mayor parte de estas radios organizadas en la Asociación de Radios del Interior (RAMI) —unas 140—⁹ han explicitado esta situación.¹⁰ La contracara de este panorama es representada por unas 10 radios de Montevideo que concentran la mayor parte de una facturación que ronda los 30 millones de dólares por año (AUDAP-CINVE, 2016).

Ya existe una política pública que apunta a apoyar a las pequeñas radios del interior, que las exonera de algunos impuestos. En cualquier caso, asistimos también en este mercado a una estructura en la que dos radios AM —Montecarlo y Sarandí— y cuatro FM —Aire, Del Sol, Disney y Latina— concentran el 46 % de la audiencia de Montevideo,¹¹ y además las dos radios AM emiten en cadena sus informativos a radios de las principales ciudades de los departamentos del interior del país. Estamos hablando de radios que facturan millones de dólares y otras que tienen que hacer diariamente las cuentas para sobrevivir. Como es esperable, las gremiales de las radios comerciales —ANDEBU y RAMI— han opuesto fuerte resistencia al ingreso de nuevos operadores (Graña, 2013).

Igualmente, en 2008 se aprobó la Ley de Radiodifusión Comunitaria, que legalizó una realidad existente de pequeñas radios que dirigían su emisión a una audiencia de cercanía territorial. Según datos de la Unidad Reguladora de Servicios de Comunicaciones (URSEC), existen 165 radios comunitarias, de las cuales 93 son administradas

9 <http://ramiradiosdelinterior.com/rami-historico/>

10 <http://www.lr21.com.uy/politica/4738-por-nuevas-concesiones-se-van-a-fundir-todos>

11 Revisión general de audiencias de radio. Agosto-octubre 2017. Medición y mercados.

por el Ministerio de Educación y Cultura (MEC) y gestionadas por grupos sociales sin personería jurídica, y el resto están en manos de distinto tipo de organizaciones civiles. Si la mayor parte de las radios del interior tienen dificultades para sustentarse, las comunitarias suelen tener situaciones aún más precarias.

La estructura del mercado de las radios está sumamente segmentada, en general con radios dedicadas a distintos géneros musicales, y otras de carácter generalista y de información que se dirigen a audiencias locales o de territorios más amplios y con preferencias diversas. Al igual que los medios televisivos, las radios de Montevideo operan muchas veces como radios de alcance nacional. Así que tenemos un mapa de 273 radios comerciales y 165 radios comunitarias, pero unas 10 radios concentran gran parte de la facturación. Tenemos entonces un mercado de opulencia de unos pocos y otro de subsistencia de la mayoría. La diferencia más importante entre las radios y la estructura de mercado de la televisión es que, a pesar de esta diferencia en las audiencias y el poder económico de unos y otros, existen otras voces, cientos de voces y propuestas culturales que al menos se aproximan más a los distintos intereses que expresa la ciudadanía.

LA PRENSA ESCRITA

En Montevideo se editan cinco periódicos de edición diaria: *El País*, *La Diaria*, *El Observador*, *La República* y *La Juventud*; los primeros cuatro son de circulación nacional. Veintiséis tiene registrados la Organización de Prensa del Interior¹² (OPI) en los distintos departamentos. Existen también unos cuantos semanarios tanto en Monte-

12 <http://opi.com.uy/empresas/>

video como en el interior. Algunos son rentables, como *Búsqueda* o *Caras*, y el resto sobreviven con dificultad.

Quizás las menores barreras a la entrada —como no necesitar una asignación de frecuencia— expliquen por qué se pueden encontrar tan variadas publicaciones periódicas a escala nacional, e incluso hayan podido entrar actores relevantes, como *El Observador* y *La República* en su momento, o *La Diaria* no tanto tiempo atrás, a un mercado tan disputado.

Según el Instituto Verificador de Circulaciones (IVC)¹³ (2018), que supervisa en Uruguay la tirada de tres periódicos de Montevideo y un diario del interior, *El País* tiene una tirada promedio de 23.000 ejemplares diarios y los domingos alcanza los 46.000, y *La Diaria* y *El Observador* registran una tirada promedio de 5.500 y 5.000 ejemplares, respectivamente. *La Diaria* del fin de semana registra una circulación de más de 9.000 ejemplares. El resto de los periódicos de Montevideo no se han sometido a este control.

En el interior, el único diario supervisado por el IVC es *El Pueblo*, de Salto, con un tiraje de 7.000 ejemplares el domingo y un promedio diario de 2.000 ejemplares. Los diarios que integran la OPI informan de sus respectivos tirajes, aunque no están sometidos a control. No obstante, puede tener un sesgo hacia un tiraje mayor que el real; si tomamos la información de OPI, el rango en el que se encuentran la mayor parte de los periódicos del interior varía entre 300 y 3.000 ejemplares.

Este es un mercado que se financia por venta de periódicos y venta de espacios publicitarios. Con relación a las ventas, el diario *El País* genera una facturación bruta anual de unos 10 millones de dólares, mientras que sus competidores más cercanos, *La*

Diaria y *El Observador*, facturan en torno a los 2 millones de dólares. Los diarios *El Pueblo* de Salto, *El Telégrafo* de Paysandú y *Crónicas* de Soriano quizás lleguen a ventas de medio millón de dólares por año; *La República* probablemente se sitúe en torno de esa cifra. El resto de los 25 periódicos tanto de Montevideo como del interior se encuentran lejos de estos niveles de facturación.¹⁴ Si analizamos las ventas en términos porcentuales, *El País* representa más del 60 % del mercado, *La Diaria* y *El Observador* un 20 %, los tres más grandes del interior, *El Pueblo*, *El Telégrafo* y *Crónicas*, sumados a *La República*, un 12 %, y el resto, unos 25 periódicos, en torno al 5 %.

Este mercado factura en torno a los 20 millones de dólares al año (AUDAP-CINVE, 2016). Sabemos que el que tiene más audiencia, como ocurre también en la radio o en la televisión, se lleva una proporción mayor de la facturación publicitaria de la que reflejan sus lectores. Esto significa que, al igual que en los otros medios, la prensa de información general de circulación diaria es un mercado sumamente concentrado. En este mercado existe una competencia despiadada entre los propios periódicos de Montevideo, donde *El País* ostenta un poder incontestable y el resto tiene que hacer esfuerzos por subsistir. Pero esta lucha es más dura en el interior, donde los diarios de cada localidad, además de competir entre sí por una audiencia reducida, deben competir con los diarios de circulación nacional que les quitan una tajada importante del mercado local.

Mientras *El País* factura unos 10 millones de dólares anuales por sus ventas de ejemplares, más un mínimo de 12 millones de dólares por venta de espacios publicitarios —es decir, una facturación de 22 millones de dólares por año—, los que más

13 <http://www.ivc.org.ar/uruguay.html>

14 El precio de venta del editor es estimado en el 50 % del valor del precio al consumo final.

se aproximan facturan en total en torno a 3 millones de dólares por año. La inmensa mayoría de los periódicos del interior no alcanzan estas cifras en pesos.

Las publicaciones periódicas del interior —al igual que las radios y las televisoras— cuentan con exenciones fiscales, pero prácticamente no acceden a la gran torta de la publicidad oficial. Los propietarios de los periódicos agrupados en la OPI alegan que en el interior tienen entre todos una circulación muy superior a la registrada por *El País*, y sin embargo reciben solo el 3 % de la publicidad oficial, estimada en 25 millones de dólares por año (Buquet, Lanza y Rabinovich, 2012).

En resumen, en este medio no se necesitan frecuencias, pero nuevos emprendimientos dependen también de la escala y el capital, y la lucha por aumentar cuotas de mercado es encarnizada. Si bien *La Diaria*, *La República* y *El Observador* en su momento pudieron ingresar al mercado, nunca han conseguido una estabilidad financiera que les permita consolidar y expandir sus audiencias. *La República* tuvo que cambiar dos veces de dueño en los últimos cinco años por sus problemas económico-financieros. Ni que hablar de los periódicos del interior, a los que les cuesta llegar a la audiencia y vender espacios publicitarios.

Con relación a emprendimientos en la web, los periódicos dominantes en papel son los que han dominado también la plataforma digital. *El País* aparece entre las diez primeras páginas más vistas en Uruguay, mientras que *El Observador* aparece en el lugar 17. Otros medios como los canales 10 o 12 están entre las 100 primeras, y las primeras radios aparecen en los lugares 182 (*El Espectador*) y 302 (*Del Sol*).¹⁵

¹⁵ <https://www.alexa.com/topsites/countries/UY>

Si bien un ejemplo de este estudio, Portal 180, ha logrado integrarse en una audiencia amplia, que permite sostener el emprendimiento, a la mayoría de los nuevos emprendimientos digitales, a pesar de las expectativas depositadas en la web, les cuesta tanto o más sostenerse en internet que en las ediciones en papel. Sudestada es un ejemplo en este sentido. Aquello de que ahorrarse la distribución, el papel y la imprenta permitiría aumentar la circulación de diarios profesionales no ha dejado de ser una quimera. Si bien internet permite el ingreso de múltiples voces, la prensa escrita digital es un mercado tan concentrado como los demás.

CONCENTRACIÓN Y ALTERNATIVAS MEDIÁTICAS

El mercado mediático está esencialmente concentrado en unos pocos medios hegemónicos, que suelen ser aquellos que han tenido connivencia con el poder político en el momento de su surgimiento. En nuestro país este ha sido un factor clave a lo largo del tiempo. Así se realizaron las primeras asignaciones de frecuencias de radio en los años 20 del siglo pasado, a las que casualmente luego, en los años 50, se sumaron los canales de televisión abierta, en los 90 la televisión para abonados de Montevideo y, finalmente, la renovación de sus licencias, en este siglo XXI, con la asignación de frecuencias de televisión digital terrestre. En la prensa pasa otro tanto, y el periódico hegemónico, *El País*, fundado en 1918, ha sabido sortear dificultades en sus 100 años de existencia para convertirse en el líder absoluto de su sector. Aunque otros periódicos con otras ideas también circulan y otras radios que acogen otras voces tratan de hacerse un lugar en este difícil mercado.

En definitiva, se trata de un sistema altamente concentrado, en el que asoman, sin embargo, pequeños —y a veces no tan pequeños— espacios donde se pueden ir integrando otras voces, otras alternativas mediáticas, como veremos en el resto de este trabajo.

4 | ORIGEN DE LAS EXPERIENCIAS: EXPECTATIVAS Y BARRERAS

En sus discursos sobre el origen o motivación de sus propuestas o medios, los referentes de las experiencias analizadas plantean que buscaban *colmar un vacío existente* tanto en temáticas como en miradas o enfoques.

Así, por ejemplo, para los creadores de Sudestada faltaba investigación periodística. Para los voceros de las radios comunitarias, del proyecto Mi Canal del PIT-CNT y de la prensa escrita del interior, se trataba de incluir el punto de vista de la comunidad o de los trabajadores, además de construir una agenda alternativa a la de los medios masivos. El director de Canal U plantea que busca poner de relieve la dimensión social y humana, mientras que *La Diaria* se plantea brindar una mirada desde la «izquierda crítica». Tanto *La Diaria* como Sudestada buscan ofrecer «contenidos de calidad» en opinión, en investigación, en profundidad y contexto adecuados. Estos y otros medios —Mi Canal, TNU— asocian tales preocupaciones con el cumplimiento de una función pública, así como con la propia calidad de la democracia y la construcción de un espacio plural e incluyente.

Otros, en cambio, enfatizan la búsqueda de formas de *hacer lo que realmente quieren hacer, pero trascendiendo lo ya establecido*. En ese sentido, procuran generar diversidad tanto en productos como en soportes, con modalidades novedosas de producción y distribución; es el caso de Parking Films, Tiranos Temblad y Coral Films-Efecto Cine. Las motivaciones iniciales enraízan también en el interés

por vivencias idiosincráticas tales como el Carnaval y el fútbol, o por «mirar con amor y con respeto los hechos más simples de la vida» (Tiranos Temblad). En su percepción, no se trata tanto de ocupar espacios que faltaría llenar, sino más bien de posar la mirada sobre la trama de la vida social cotidiana y a partir de allí plantear un diálogo con los otros.

Estos posicionamientos van a influir en las modalidades de financiamiento, pero también en la circulación y el consumo, en lo que se busca lograr masividad no solo a través de los medios o espacios tradicionales. Así, se crean canales de YouTube o se generan circuitos de exhibición en espacios públicos en localidades del interior o en barrios de la capital.

Tampoco faltan quienes se centran más en sus propias necesidades, inquietudes u objetivos, para los cuales el «otro» no aparece más que como destinatario. Más allá de esta propuesta inicial, las interacciones con los otros pueden transformar los relatos y las estructuras, o también generar nuevos desarrollos (Tiranos Temblad, Parking Films).

Las exigencias que plantean las formas de financiación tradicionales —publicidad, fondos de fomento— pueden resultar *barreras importantes al acceso*. Para algunos, esto requiere un involucramiento diferente del Estado, con intervenciones que van desde la regulación o el acceso a tecnologías hasta el cobro de un canon a los medios hegemónicos para apoyar a la producción

independiente. Otros entrevistados centran su análisis de las barreras en ciertas prácticas establecidas, como la falta de apoyo y de exhibición de sus producciones por parte de los canales de televisión. Y aun cuando dan difusión a las producciones independientes, se quedan con lo generado por la publicidad incorporada a dichas producciones. En palabras del entrevistado de Parking Films:

... me parece que como país seguimos dando la pelea por el modelo tradicional de la televisión cuando está empezando a extinguirse, y no solo eso, sino que nos cuesta apostar a los caminos nuevos que ya vienen surgiendo... y no lo decimos nosotros, es el mundo.

Se plantean así *nuevas modalidades de financiamiento, producción y distribución*, lo cual replantea también modelos de comunicación y relacionamiento con los públicos/destinatarios/ciudadanos.

Para Giro, los aspectos económicos pueden transformarse en barrera si los decisores no entienden la lógica que suponen los proyectos cooperativos, con propuestas de interactividad, modalidades de relacionamiento o formatos que actualmente no existen en la televisión abierta.

Ni la legislación vigente ni las cuestiones tecnológicas aparecen como obstáculos en sí misma. Sin embargo, en su implementación o en las exigencias que plantean, así como en la delimitación de las posibilidades de acceso y en las regulaciones, pueden surgir barreras de entrada que la letra de la normativa no permitía entrever. En el caso de las radios comunitarias, se señala que la persistencia de formas de estigmatización o de conflictos propios de los años previos a la legalización puede constituirse en trabas invisibles a la entrada.

La facilidad de acceso a equipamientos, aunada a la apertura que significa internet, abre posibilidades que no siempre pueden

aprovecharse. Aparecen dificultades en la formación, y en la profesionalización según las experiencias. En muchos casos es imposible contar con un equipo remunerado y estable. Las alianzas y redes aparecen como posibilidad de romper con algunas de las dificultades señaladas.

En general se perciben las propuestas como «emprendimientos» en sentido amplio. Para algunos, tanto la viabilidad económica como la organizativa constituyen preocupaciones presentes desde los orígenes del emprendimiento y, en consecuencia, formulan *proyecciones de largo plazo* que contemplen estas dimensiones de la sostenibilidad. Para otros, la puesta en marcha inicial supuso inevitablemente echar a andar aun a conciencia de no estar del todo preparados. En tales circunstancias, se contaba con un respaldo económico no lucrativo, solidario, que posibilitaba la aventura. Finalmente, hay quienes funcionan con la lógica de producciones y productos de características más «flexibles» en cuanto a estructura, equipos de trabajo, acuerdos y relacionamientos. En estos casos, si bien la sostenibilidad figura entre sus preocupaciones, tal flexibilidad parece eximirlos de la proyección de largo plazo que sí está presente en otras propuestas.

Algunos entienden que, en ausencia de financiamientos iniciales, la clave del éxito reside en el *carácter colectivo* de los emprendimientos; quienes así se posicionan apuestan a la existencia de nuevos destinatarios, así como a la integración a redes más amplias. Es el caso de *La Diaria*, de las radios comunitarias y también del proyecto Mi Canal. Canal U, por su parte, figura entre aquellos que procuran contar con sistemas de distribución en los que participen organizaciones privadas (incluso del exterior).

En casos como 180, la propuesta asume desde sus inicios una lógica empresarial

tradicional, que busca sostenerse con publicidad y apoyarse en el capital humano representado por figuras visibles que vienen de los medios tradicionales (es el caso de los periodistas Joel Rosenberg y Carlos Tanco). Se trata entonces de una estrategia de ingreso y mantenimiento en el mercado similar a las practicadas por los medios hegemónicos.

En muchos casos, la sostenibilidad aparece ligada a una combinación de medios con nuevos soportes y plataformas, así como con modalidades creativas de relacionamiento con sus públicos. Es el caso de Coral Films-Efecto Cine, cuyos promotores piensan las películas como un evento integral que incluye los preparativos, las vías de llegada a su público, las circunstancias y modalidades de exhibición. El que sea sin costo para quien recibe o busca un producto o experiencia aparece como parte de estas propuestas. Se pone a disposición en internet, no se cobra entrada cuando se exhibe en un espacio público, no se espera que el otro busque por sí mismo, sino que se proponen estrategias para interesar y acercar a las personas.

El caso de *La Diaria* muestra un abanico de emprendimientos derivados del mismo proyecto: una revista en papel, la exploración de modalidades de inclusión de sus lectores (Comunidad La Diaria), organización de eventos especiales como El Día del Futuro destinados a la creación de espacios de opinión e intercambio.

Finalmente, no faltan quienes, como Canal U, buscan disputar a los medios hegemónicos parte de su público en el terreno de los programas informativos.

5 | MODELOS DE COMUNICACIÓN: ENTRE LA COMPLICIDAD Y LA PARTICIPACIÓN DE LAS AUDIENCIAS

Al abordar los modelos de comunicación desde nuestra perspectiva altermediática, ponemos el foco en las búsquedas y estrategias que realizan las diferentes experiencias para generar vínculos más dialógicos con las audiencias, para hacerlas partícipes de la propia producción mediática, para explorar nuevas formas de interacción —con o sin tecnologías digitales— articulando y fortaleciendo vínculos y tejidos sociales.

La relación comunicacional con las audiencias es muy heterogénea, y por lo general no aparece en el discurso de los entrevistados como un factor relevante cuando se refieren a los problemas de sostenibilidad, ni se percibe como un factor significativo para la sostenibilidad del emprendimiento. En un contexto de dificultades económicas y demanda de mayores apoyos estatales, la sostenibilidad es percibida principalmente en sus dimensiones económica e institucional y no tanto en su dimensión social. Pensar la relación con la comunidad o con la audiencia implica diversos desafíos: la apropiación inicial, cómo se transforma en el tiempo, cómo es parte de la discusión en el ámbito público, quiénes se incorporan a la experiencia, etcétera (Sáez, 2008).

La articulación entre las dimensiones económica, institucional y social (Gumucio Dagon, 2005) permitiría a las experiencias construir estrategias para su fortalecimiento a partir del relacionamiento con diversas prácticas sociales y comunicacionales. La falta de esta articulación puede explicar en parte la virtual inexistencia de estudios de audiencia.

Un ejemplo ilustrativo fue mencionado por nuestra entrevistada de TNU. Cuando este medio aspiraba a entrar en la televisión digital, su dirección propuso la creación de un departamento de investigación de audiencia destinado a generar insumos de conocimiento que irían bastante más allá del mero *rating*. El proyecto se frustró por falta de recursos humanos y por la priorización de otras urgencias en la asignación de los recursos disponibles. Pero dado que los recursos disponibles siempre resultan escasos, el abandono del proyecto también podría ser percibido como una desestimación de su importancia.

Cabe recordar también que, casi cuatro años después de aprobada la Ley de Servicios de Comunicación Audiovisual,¹⁶ no se ha implementado la Comisión Honoraria Asesora del Sistema Público de Radio y Televisión Nacional, prevista en esta norma. Esta comisión, integrada por representantes de diversas organizaciones de la sociedad civil, tendría entre sus cometidos «receptionar, gestionar y analizar las quejas, individuales o colectivas, realizadas por el público respecto de la programación» y «proponer [...] modificaciones o cambios debidamente fundados» en la programación. Mecanismos de este tipo existen en medios públicos de otros países.

16 Como suele nombrarse a la Ley 19.307, aprobada el 29/12/2014 y publicada el 14/01/2015. El nombre completo es: ley de medios. Regulación de la Prestación de Servicios de Radio, Televisión y Otros Servicios de Comunicación Audiovisual; también se la conoce como ley de medios (usaremos indistintamente ambas denominaciones).

Hay experiencias en las que la relación dialógica con su comunidad o audiencia es esencial para el proyecto político-comunicacional, aunque no resulta fácil concretarla en estrategias sostenibles en tiempos de cambios de prácticas comunicacionales y políticas. Es el caso de las radios comunitarias, que exhiben su modelo comunicacional como pilar de su razón de existencia. Buscan romper con el modelo tradicional de comunicación unidireccional construyendo cercanías con su audiencia real o potencial. Las formas en que se construye esta relación con la comunidad son casi tan variadas como los propios proyectos comunicacionales existentes. La articulación radio-comunidad define a la radio y esto explica la discusión incesante entre la comunidad que queremos o imaginamos y la que tenemos, que no siempre tiene interés y voluntad de participar en el medio (Kaplún, 2015).

En esa articulación y tensión discurren muy diversas actividades tendientes a relacionar a la radio con los vecinos y organizaciones locales. Estos participan mediante mensajes, reaccionan ante alguna preocupación o interés puntuales, intervienen en eventos organizados por el medio, en ocasiones hacen colaboraciones económicas directas, participan en algunas instancias de decisión sobre la programación y gestión de la radio. Las organizaciones de la zona —ONG, liceos, escuelas, clubes— encuentran también allí un espacio de difusión de actividades en programas de la radio y —en menos ocasiones— con programas propios. Pero las dificultades de gestión, los problemas económicos y la rotatividad de los radialistas —entre otros factores— conspiran contra la continuidad y los resultados de tales esfuerzos.

También los medios escritos y radiales del interior propugnan la importancia central de la empatía con su audiencia; mani-

fiestan que la sostenibilidad de su medio reposa en buena medida en esta relación de proximidad, de afinidad y aun de representación de los intereses locales. El referente de RAMI (radios del interior) reivindica que las emisoras suelen estar abiertas para que las «fuerzas vivas» puedan expresar «con respeto» lo que desean o precisan. Pero este factor de fortaleza, según sus percepciones, constituye a la vez su principal fuente de debilidad y una potencial amenaza a su viabilidad. Toda vez que las autoridades locales, los anunciadores o ciertos vecinos influyentes entienden que sus intereses resultan lesionados —o ignorados— por apreciaciones o informaciones difundidas en el medio local, el medio en cuestión podría sufrir un boicot de la audiencia o la suspensión de espacios publicitarios. Algo similar plantea el referente de la prensa escrita del interior.

La Diaria, Coral Films-Efecto Cine y Tiranos Temblad constituyen casos interesantes. Sus referentes relatan una relación de cercanía, complicidad o participación activa de sus audiencias que según su percepción inciden en la sostenibilidad de su propuesta, articulando de esta manera la dimensión económica con la dimensión social del emprendimiento.

La Diaria no propone modalidades de participación activa del público en la producción de contenidos periodísticos, pero sus responsables buscan entablar vínculos de complicidad con sus lectores, en el entendido de que estos no se limitan a una lectura pasiva, sino que reclaman, critican, proponen y, en algunos casos, envían colaboraciones que son publicadas en el diario. Tuvieron también una «defensoría del lector» que buscaba abrir canales para la participación de los lectores, pero no logró mantenerse. Sí se desarrolló la Comunidad La Diaria, que, con la consigna «Lo que hacemos une», ofrece a los lectores beneficios para el acceso a diversas actividades

culturales. Aunque esta propuesta no se diferencia mayormente de las estrategias de fidelización que implementan muchas otras empresas, denota el interés constante de generar espacios «entre» con sus lectores. Intencionalidad comunicativa que entreteje relaciones de empatía entre el medio y sus receptores, que incluso abre la posibilidad de pedir apoyos circunstanciales en tiempos de dificultades económicas, como ya ha sucedido.

En la misma línea, la propuesta de Giro se fundaba sobre un modelo comunicacional con diversas interacciones con su potencial audiencia. Se apostaba a prácticas interactivas posibilitadas por la televisión digital y la multipantalla como parte importante de su proyecto comunicacional. A pesar de las dificultades que se visualizaban para la interactividad en la televisión digital, se proyectaba generar distintas formas de participación y control por parte de los televidentes. Se preveía también una defensoría de la audiencia que contara con su propio espacio en la pantalla.

Por su parte, el referente de Coral Films-Efecto Cine da cuenta de una práctica que incorpora formas de relacionamiento dialógico con el público en el proceso de distribución audiovisual. La selección de las películas que se proyectarán en espacios públicos se hace en diálogo con el público local a partir de un catálogo de películas, algunas con muy poca visibilidad previa pero que tienen alguna relación con las localidades. Rompen así con el espacio tradicional del cine al proyectar al aire libre, y cambian también las formas de selección de las películas, buscando cercanía con sus públicos.

Los relatos cotidianos y los videos de YouTube constituyen la base narrativa de Tiranos Temblad. Esto ha llevado a que la selección de material para cada una de las

entregas involucre, con el correr de los episodios, a muchas otras personas que hacen o buscan videos, que proponen ideas, que comparten material aprovechable para la producción. Se establece así un círculo virtuoso con aporte de videos nuevos, con la eventual emergencia de personajes protagónicos de existencia efímera o bien sostenida en el tiempo a lo largo de varios capítulos. Este proceso creativo con intervenciones muy variadas, no programadas ni programables alienta la sensación de que se está ante un producto colectivo. El resultado adopta la forma de un relato polifónico, no concertado, acerca de cómo somos y qué hacemos cotidianamente los uruguayos. Es así que su creador expresaba en una entrevista que dejó de ser su visión del país para transformarse en una visión de Tiranos Temblad. Esta transformación progresiva, esta transición de un proyecto inicialmente individual hacia una coproducción colectiva que emerge de modo no planeado, imprevisto e imprevisible potencia la producción del material y, con ella, la sostenibilidad del emprendimiento.

6 | CONTENIDOS ALTERNATIVOS: EL DESAFÍO DE PRODUCIR

Como hemos dicho, las expresiones mediáticas alternativas analizadas tienen una gran heterogeneidad y, por tanto, también la tienen los contenidos que generan.

La necesidad de promoción de contenidos audiovisuales nacionales, de relatos con contenidos locales, con otras perspectivas, como la de los trabajadores, que denoten otras formas de realizar periodismo o de ser parte del ámbito público son argumentos centrales para fundamentar existencias y continuidades. Es decir, más allá de una diversidad de enfoques, objetivos, formatos y alcances, la generación de contenidos diferentes de los hegemónicos es un argumento central para justificar su existencia o proyecciones por parte de las experiencias. Y de hecho muchas logran generar contenidos que plantean otras posibilidades en el ecosistema comunicacional uruguayo.

En este panorama de diversidades nos proponemos analizar la sostenibilidad de sus contenidos. Dimensión de mucha complejidad, dado que relaciona varias de las que se abordan en este trabajo: la gestión, los modelos de negocios, la proyección en sus orígenes, etcétera.

En la publicación *¿Qué radios para qué comunidades?* decimos que el desafío de la programación para las radios comunitarias en la actualidad requiere romper con un círculo vicioso de falta de recursos, capacidades y tiempo, que dificulta generar contenidos con calidad y atractivo para sus audiencias potenciales y hace más difícil conseguir recursos. En este trabajo, que

contiene otras experiencias, otras lógicas y contextos, los componentes de este círculo vicioso vuelven a aparecer incluyendo, además, otros elementos, como las políticas de promoción, la diversificación de tareas, nuevas reglas de producción y distribución.

Los referentes entrevistados plantean la relación entre sostenibilidad y contenidos a partir de diferentes posturas, que podríamos agrupar en tres líneas argumentales. Por un lado, se plantea la necesidad de políticas de promoción o regulación, dado que sin posibilidades de construir buenas condiciones de producción es imposible generar contenidos sustentables. Otros, aunque no contradicen lo anterior, argumentan que los buenos contenidos generan mayores alternativas de sostenibilidad; por eso frente a los malos tiempos es necesario generar otros y mejores contenidos. Por último, se plantea que los buenos contenidos no siempre son reflejo de construir sostenibilidades, dado que las variables que marcan una dimensión y otra no son comparables.

En este sentido, el referente de la prensa del interior decía que si pensara un proyecto que tomara como centralidad la sostenibilidad económica, plantearía otros formatos y enfoques temáticos. Según su percepción, su emprendimiento lograba construir una agenda alternativa a partir de contenidos y de un diseño gráfico muy cuidados, pero la sostenibilidad del proyecto siempre estaba en riesgo. El desafío estaba, entonces, en articular la sostenibilidad con la línea editorial de sus proyectos comunicacionales.

Nuestro entrevistado de Sudestada plantea que internet les brinda la posibilidad de existir y los contenidos, la posibilidad de incidir en la agenda a partir de una propuesta de periodismo de investigación. Aspectos fundamentales para la posibilidad de sostener el proyecto, pero a pesar de esto el emprendimiento se encontraba, en el momento de la entrevista, en redefinición, dado que no lograba consolidar un funcionamiento que le permitiera generar periodicidad en sus contenidos.

Varias experiencias se enfrentan a una continua tensión entre la fidelidad a su proyecto comunicacional y la búsqueda de viabilidad económica, un punto de equilibrio ético-económico que plantea decisiones como cuáles son las fuentes de financiación, qué programas o espacios son válidos en sus medios, etcétera.

En este sentido, el entrevistado de *La Diaria* nos plantea un ejemplo que grafica la situación de los medios como agencia publicitaria, en que los contenidos empresariales son cada vez más frecuentes. Se genera así una lógica publicitaria cuestionable pero de la que es muy difícil estar totalmente ausente. En este contexto el medio se plantea no cerrarse del todo a esas prácticas, sino generar mecanismos de transparencia sobre el contenido publicitario que respeten la relación con su audiencia, y además aceptar productos o servicios que estén de acuerdo con su política editorial.

La necesidad de incluir contenidos externos para complementar la grilla y, al mismo tiempo, mantener la identidad editorial es una problemática que viven varias experiencias.

Las radios comunitarias tienen como base la generación de procesos participativos y de cercanía con sus comunidades de referencia. Por eso suelen estar abiertas a recibir propuestas de realización de progra-

mas por parte de integrantes de la comunidad. Pero a veces las propuestas que llegan se alejan de los propósitos comunicacionales de la emisora, lo que genera una compleja tensión entre cerrarse o abrirse a otras expresiones. La apertura puede ocasionar que en la emisora predominen música y programas muy similares a los que emiten las radios convencionales.

El canal público vivió una problemática similar al tener una proporción importante de sus contenidos realizada por empresas privadas. Según la referente entrevistada, esto generaba descoordinaciones, repetición de noticias y agendas o productos con objetivos diferentes de los que un canal público debería proyectar. Un ejemplo de esto eran los programas agropecuarios, guiados por estrategias comerciales, con muchas notas empresariales, no basadas en una política de información para el sector.

Los proyectos Giro y Mi Canal planteaban pantallas con énfasis importante en lo periodístico informativo; en el caso de Giro con un tercio de la propuesta de programación proyectado en este género, mientras que Mi Canal proyectaba la producción de dos informativos como programación central para los objetivos de la propuesta comunicacional del PIT-CNT. Ambos preveían completar la grilla a partir de producciones externas en las que intervendrían estudiantes de comunicación de distintas universidades, estudiantes de escuelas de cine, colectivos teatrales, entre otros. A un llamado que realizó Giro se presentaron más de 300 propuestas, muchas de ellas inviables, pero más de una docena de buena calidad y que, según nuestro entrevistado, podrían ofrecer contenidos en sintonía con la línea comunicacional que el canal se proponía.

De la misma manera, Canal U tenía inicialmente una escasa programación propia, lo que llevaba, según la perspectiva

del referente entrevistado, a que quedara desdibujada la imagen corporativa del canal. En el momento de la entrevista esta situación había cambiado y el canal producía 14 programas y 10 horas diarias de programación propia que, con las repeticiones, ocupaban gran parte de la grilla. Esta producción se financiaba principalmente con aportes económicos del dueño del canal.

Otros factores que inciden en la sostenibilidad de los contenidos son los cambios en las formas de producción y distribución. Internet y las tecnologías digitales han cambiado el mapa mediático y el acceso al equipamiento para producir. Esto tiene un fuerte impacto en medios tradicionales como la radio: se multiplican la producción de contenidos y las vías para difundirlos, pero la torta publicitaria es la misma, hay más posibilidades expresivas pero menos recursos para financiarlas. Disminuyen entonces las motivaciones y la posibilidad de producir contenidos «profesionales», argumenta nuestro entrevistado de RAMI.

También se han modificado la circulación y el consumo de los contenidos mediáticos, entre ellos la continua información y cobertura a través de los portales web de noticias. Esto ha obligado a *La Diaria* a reformular sus contenidos —según nos relata nuestro entrevistado—, apostando a un periodismo de análisis, con más opinión, con referencia del periodista que escribe y con fotografías que también relaten. Mayor diversidad y calidad en los contenidos parece ser la respuesta a estos desafíos.

En otro apartado veremos con mayor detalle la incidencia de internet, pero respecto a los contenidos web parecería que la sostenibilidad aumenta cuando se desarrollan modelos comunicacionales relacionados con los mecanismos que internet

posibilita para sus usos y consumos. Por ejemplo con espacios de producción colaborativa que propician modelos posibles de sostenibilidad, como en el caso de Tiranos Temblad, o de convergencia de contenidos, como propone 180.

La producción audiovisual se plantea la necesidad de políticas de promoción para la sostenibilidad de sus propuestas, dado que tanto las formas de distribución más tradicionales como las más novedosas exigen diversificar tanto la tarea para poder subsistir que queda un tiempo escaso para realizar los contenidos deseados.

Quienes producen contenidos alternativos se ven inmersos en una relación muy desigual con los medios hegemónicos, en la que el acceso a la televisión abierta suele ser en marcos de mucha desventaja, con formas de negociación que se han mantenido por mucho tiempo y sin tener en cuenta los cambios comunicacionales, de producción o del mercado. O deben vivir presentándose continuamente a concursos para realizar sus películas, con lógicas diferentes en lo nacional y en el extranjero. Las convocatorias locales, dicen los entrevistados, suelen apostar más a lo artístico-cultural y las del exterior a lo industrial. Pasan entonces más tiempo construyendo mecanismos para hacer sostenibles sus productos que realizándolos.

Por eso algunos, como Coral Films, apuestan más bien a producir contenidos que, sin perder calidad, tengan posibilidades de alcance masivo y sean capaces de captar auspiciantes privados o de entrar en los canales de la televisión locales y en cadenas internacionales.

Otro abordaje posible, que se plantea en varios casos, es la generación de alianzas que hagan más sostenible la producción de

contenidos. Alianzas entre radios comunitarias, entre los medios cooperativos, entre medios públicos, entre diferentes canales de televisión de cobertura menor o entre experiencias sindicales de comunicación, por ejemplo.

Así por ejemplo, en TNU se presentó un proyecto institucional que proponía alianzas con instituciones públicas para la generación de contenidos. La experiencia desarrollada con el Museo Nacional de Artes Visuales, de la que surgió la serie infantil animada *Los artistonautas* sobre pintores nacionales, mostraba un camino posible.

En el caso de Canal U, tienen acuerdos de programación gratuita con señales o proyectos de poca distribución en el país, como la Universidad de Tres de Febrero de Argentina, la televisión pública rusa y productores nacionales.

Mi Canal había generado alianzas con experiencias mediáticas sindicales de la región, como el sindicato de la construcción argentino o el metalúrgico de Brasil, que dispone de un multimedio (radio, prensa y televisión).

En el caso de *La Diaria* y Giro conformaron una mesa de medios cooperativos que incluía a medios como el semanario *Brecha* y medios cooperativos del interior y de otros países de la región. El mayor intercambio se dio con el diario *Comercio y Justicia* de Córdoba, que es un medio recuperado por los trabajadores luego de una quiebra. La propuesta, que luego no prosperó, era hacer encartes comunes sobre destinos turísticos en ambos países.

Las alianzas y los espacios de intercambio, algunos incipientes y otros de larga data como AMARC (Asociación Mundial de Radios Comunitarias) en las radios comunitarias, dibujan caminos posibles, generando intercambios prácticos que refuerzan

grillas e intercambios de ideas creativas, de aprendizajes, de posibilidad de negociación colectiva y de reconocimiento como actores en el mapa comunicacional mediático. Aspectos sustanciales todos para construir sostenibilidad de contenidos y para avanzar en una mayor organización e incidencia en su contexto social ya comunicacional. Ayudan a romper el círculo vicioso de que, por ser pequeños y débiles, no pueden dedicar tiempo y energía a generar alianzas, lo que también repercute en su debilidad.

7 | FORMAS DE PROPIEDAD TRADICIONALES Y ALTERNATIVAS

En nuestra conceptualización inicial (véase el capítulo 1), la propiedad es en sí misma una alternatividad en el contexto de un sistema mediático en el que la forma dominante es la empresa privada tradicional. Pero, como puede verse, incluimos entre los casos de análisis algunas empresas privadas que proponen algún tipo de alternativa en cuanto a la gestión, los contenidos o el modelo comunicacional.

Parece necesario aquí precisar mejor qué entendemos por *empresa privada tradicional*. El *Diccionario* de la Real Academia Española dice que una empresa es una «unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de servicios con fines lucrativos». De un modo más específico, nos referimos a organizaciones cuya finalidad es la producción de bienes o servicios comercializables en el mercado y que generen un valor agregado para remunerar a sus integrantes mediante utilidades para sus dueños y salarios para sus empleados. En la empresa tradicional, además, las principales decisiones son tomadas por los propietarios.

El Portal 180, Canal U y muchas de las radios y medios de prensa del interior se autodefinen como empresas privadas «tradicionales». Son casi todas micro y pequeñas empresas y algunas de tamaño medio.¹⁷ Pero en rigor no todas ellas cumplen con las definiciones precedentes. Canal U, por ejemplo, parece sostenerse por el interés

¹⁷ Según la clasificación utilizada en Uruguay, microempresa: de 1 a 4 empleados, pequeña: de 5 a 19, mediana: de 20 a 99, grande: más de 100.

político y los recursos económicos de su propietario aun sin generar ingresos equivalentes a los salarios que paga.

Algo similar sucede con muchas radios y medios de prensa del interior, que suelen ser además empresas familiares. Muchos sobreviven gracias a aportes de sus dueños provenientes de otras actividades y a su interés político o vocación comunicacional, que los lleva a seguir trabajando aun cuando los ingresos generados no permiten pagar salarios adecuados ni obtener utilidades razonables, que se compensan en parte con tercerizaciones, informalidad y venta de espacios. En estos casos se mantiene el poder de decisión de los dueños, característico de la empresa privada, pero el factor lucro tiene una presencia débil.

Las cooperativas son una de las alternativas a la empresa tradicional. «Una cooperativa es una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada» (CICOPA, s/f). Por tanto su finalidad principal no es el lucro, todos los integrantes son dueños de la empresa y las decisiones principales se toman entre todos.

La Diaria no nació como cooperativa, pero se formalizó como tal posteriormente, en una búsqueda explícita de alternatividad en los contenidos así como en las formas de propiedad y gestión. Giro, su proyecto

de televisión no concretado, se planteaba también como cooperativa. Pero como en muchos casos en Uruguay y en otras partes, comparte su carácter de cooperativa con el de empresa que contrata empleados, que incluso son más numerosos que los cooperativistas (60 cooperativistas y 80 empleados). Se trata de una empresa grande para los parámetros nacionales, que parece haber logrado una sostenibilidad razonable, aunque con ingresos relativamente bajos para sus socios. En alguna ocasión tomaron la decisión colectiva de autolimitar sus ingresos sin afectar los salarios de los empleados no cooperativistas, lo que les permitió sobrevivir en algunos momentos críticos. En opinión de su director, esto fue posible gracias al carácter cooperativo de la empresa y la práctica sistemática de toma de decisiones clave en forma colectiva. Podríamos decir entonces que se trata de un ejemplo relativamente exitoso de construcción de una alternativa mediática con un formato empresarial también alternativo.

En un sentido inverso se expresa el exdirector de *Hechos*, medio de prensa del interior del país (San José) que funcionó en los 80 como una cooperativa de unas diez personas. Plantea una tensión entre cooperativa y medio de comunicación, «porque es imposible definir el contenido de un diario entre diez». Pero luego coloca el problema más bien en la gestión que en la propiedad: «podés ser una cooperativa, pero el director es uno, aunque sea rotativo, de lo contrario comienzan las peleas por el espacio, por el enfoque». Retomaremos este tema en el capítulo siguiente, pero vale señalar que hay un cierto sentido común instalado respecto al cooperativismo como una forma problemática de propiedad en tanto conlleva formas de decisión colectivas que pueden atentar contra la eficiencia, enlentecer el funcionamiento y dejar en desventaja frente a la empresa privada tradicional jerárquicamente organizada.

Hay también casos ambiguos o híbridos de emprendimientos como Sudestada y Coral Films-Efecto Cine, que, más allá de su forma jurídica, se identifican como «especie de cooperativas» por su forma de gestión colectiva. En el primer caso no parece haber una búsqueda clara de sostenibilidad económica de sus integrantes, que viven de otros ingresos, algo similar a lo que sucede en los medios comunitarios. En el segundo han logrado sostenibilidad en base a las complementariedades de los modelos de negocios de la producción y la distribución.

Tenemos finalmente los emprendedores solitarios, frecuentes en la producción audiovisual. El responsable de Parking Films, por ejemplo, se asocia o contrata gente para cada proyecto específico, sin lograr nunca una estabilidad económica. Es también el caso de Tiranos Temblad, producido por dos personas que lo suben a YouTube sin retorno económico directo, pero sí indirecto hacia su productora audiovisual «tradicional».

Otra alternativa a la empresa privada es la institución o empresa pública. La propia autodefinición, en estos casos, parece importante: ni TNU, el caso analizado para este trabajo, ni los demás medios públicos del país se autodefinen como empresas, sino que se consideran organismos o instituciones público.¹⁸ Lo que sí mantiene TNU en común con el esquema empresarial tradicional es la toma de decisiones jerárquica, en este caso en manos de su director/a, que en última instancia responde al gobierno que lo/la designa. En ese sentido, TNU ha sido, hasta ahora, más un canal gubernamental que estatal y menos aún público. No hay mecanismos de designación parlamentaria, como es frecuente en Europa (García

18 Vale recordar que al crearse en 2007 la Empresa Brasil de Comunicação (EBC), que agrupa a un conglomerado de medios públicos de ese país, se optó por esa denominación.

Leiva, 2008; Marzal, Izquierdo y Casero, 2015), ni participación de los «dueños» del canal a través de representantes de distintos sectores sociales, como en el Consejo Curador en Brasil o el Consejo de Administración en Alemania. Un consejo consultivo con representación social está previsto en la Ley 19.307 de 2014,¹⁹ pero aún no se ha implementado, como tampoco el Sistema Público de Radio y Televisión Nacional. Este organismo funcionaría como un servicio descentralizado con un directorio de tres miembros designado por el Poder Ejecutivo con venia parlamentaria, quienes designarían a su vez a los directores de la televisión y radio públicas. Se trata de un avance en materia de autonomía y representación social que ofrece una oportunidad para abordar algunos de los problemas de que se queja una exdirectora de TNU entrevistada para este trabajo, en coincidencia con otro anterior (Invernizzi, 2009). Ambos se refieren a las dificultades para la gestión que implica el estatus de organismo público: formas de contratación, régimen de trabajo, sistemas de compras, etcétera. Durante el proceso de elaboración de la Ley 19.307 se planteó pasar a un sistema de empresa pública de gestión privada, lo que fue descartado ante la oposición de los funcionarios.

Las radios comunitarias, gestionadas en Uruguay por grupos de personas y asociaciones civiles sin fines de lucro, representarían en principio una tercera forma alternativa de propiedad. O más bien cuarta, si consideráramos a las cooperativas —y a la «economía solidaria» en general— como una modalidad en sí misma. En términos generales, la mayoría de los radialistas comunitarios uruguayos no se plantean vivir de su trabajo como tales, sino que encaran su tarea como una militancia o volunta-

riado, y viven de otros trabajos. Pero de todos modos deben solventar costos de infraestructura, mantenimiento y gastos mínimos si quieren asegurar cierta calidad y continuidad en los contenidos, claves para cumplir su papel de alternativas mediáticas. Una solución exitosa en nuestro contexto ha sido la asociación con otros actores, especialmente públicos, como el liceo rural de Cerro Pelado, que paga parte del trabajo del director de la radio porque considera que esta es parte de su propuesta educativa.

19 Ley de Medios. Regulación de la Prestación de Servicios de Radio, Televisión y Otros Servicios de Comunicación Audiovisual.

Hay cierta correlación entre las formas de propiedad y las de gestión, pero, como veremos, esto no es mecánico. Las analizaremos mirando el modo en que se toman las decisiones (dimensión política) y se planifica (dimensión estratégica), las formas en que se establecen las relaciones con la audiencia —lo que afecta al modelo comunicacional—, las diferencias según el tamaño de los emprendimientos, la profesionalización, remuneraciones y condiciones laborales de quienes trabajan en ellos.

La toma de decisiones es centralizada y jerárquica en los medios público-estatales y en las empresas comerciales, pero varias dejan grados importantes de autonomía en el trabajo comunicacional. Las radios comunitarias y las cooperativas buscan formas de decisión colectiva, que no han sido fáciles de implementar y sostener. Un modo de resolverlo es distinguir entre la conducción cotidiana, a cargo de un grupo pequeño de personas y a veces de un director —designados formalmente o no—, y las decisiones estratégicas comunicacionales y empresariales, en las que pueden participar muchos más. La separación y articulación entre decisiones técnicas y políticas aparece en el proyecto de televisión del PIT-CNT.

Los vínculos con la audiencia están poco sistematizados. Algunos los buscan incorporando integrantes de la audiencia potencial a la propia producción del medio y eventualmente a algunas de sus decisiones (radios comunitarias), otros creando una «comunidad» simbólica (*La Diaria*). Los que trabajan en internet tienen una oportu-

nidad de evaluar el tamaño y desarrollo de su audiencia en términos cuantitativos y eventualmente tener algún retorno de ella (Tiranos Temblad), algo que en parte también tienen los medios tradicionales como la radio a través del teléfono, los mensajes y las redes sociales. Efecto Cine dice acordar con las comunidades locales su programación. La mayoría no cuenta con estudios sistemáticos de audiencia, que tampoco figuran entre sus prioridades; se los ve preocupados ante todo por conseguir apoyos financieros y canales de exhibición.

El tamaño de las empresas. Se trata mayoritariamente de micro y pequeñas empresas. Operan con un núcleo estable mínimo que se amplía de modo variable con subcontrataciones más o menos formales para tareas específicas o para proyectos a término. Solo aparece una empresa mediana (Canal U) y luego empresas o proyectos grandes, de más de 100 trabajadores, como TNU y *La Diaria*-Giro. En este último caso, según sus responsables, el tamaño podía poner en riesgo la sostenibilidad y se planteaban reducirlo simplificando la estructura y aprovechando la integración con el diario. Un caso especial es el vínculo entre proveedores chicos y empresas grandes (audiovisualistas-canales), que resulta muy problemático en Uruguay y no está bien regulado, lo que somete a los proveedores a situaciones abusivas, según nuestro entrevistado de Parker Films.

Personal, capacidades, profesionalización. Algunos se quejan del personal avejentado (TNU) y otros se enorgullecen de

su apuesta a los jóvenes (*La Diaria*). Casi todos buscan captar profesionales acreditados por su experiencia y/o su formación (algo que parece tener peso creciente), salvo las radios comunitarias, en las que parece prioritaria la participación de los vecinos más allá de sus capacidades previas, que pueden generarse con la propia experiencia; la capacitación no parece tener un lugar importante en ninguno de los medios. En el interior del país hay una dificultad importante para captar gente con experiencia o formación. Es frecuente, además, que tanto en ellos como en los comunitarios quienes destacan por su desempeño terminen «emigrando» hacia otros medios con mayor capacidad económica.

Formalización, remuneraciones. En las empresas más chicas (portales, producción audiovisual) hay poca formalización (seguridad social, etc.) y en general los ingresos y los salarios son reducidos. El trabajo militante no remunerado es el principal sostén de las radios comunitarias, pero también de algunos nuevos medios que no tienen claro un modelo de negocios posible (Sudestada, Tiranos Temblad) o tal vez lo encontraron en vivir-de-otra-cosa-y-hacer-esto-que-nos-gusta, con el agregado de que lo-que-nos-gusta ayuda a ubicarse mejor en el mercado en el cual se consiguen ingresos. La sindicalización aparece poco entre los más chicos y más entre los mayores. La Asociación de Productores y Realizadores de Cine del Uruguay (ASOPROD) juega desde su rol patronal, especialmente en el relacionamiento con los actores, agremiados en el Sindicato Único de Actores (SUA) y en AUC-GREMIOCINE.

Roles profesionales desarrollados. Como es de esperar, en las empresas más grandes hay una mayor especialización de tareas, lo que requiere el desarrollo de roles específicos. En el otro extremo, entre los

pequeños medios del interior y en los comunitarios hay una mayor tendencia a que casi todos hagan casi de todo. La producción audiovisual, por su complejidad, suele demandar la división de tareas en cada proyecto, pero en Uruguay es frecuente que quien hace una tarea en un proyecto haga otra en otro: por ejemplo, dirección, cámara, edición, producción. Muchos realizadores audiovisuales, periodistas y otros generadores de contenidos se ocupan también de conseguir recursos y de gestionarlos, pero reconocen que no es lo ideal y no suelen hacerlo bien; en el caso de las radios comunitarias, directamente, suelen no hacerlo. Están poco desarrollados en nuestro país roles específicos para estas tareas y, en general, falta incorporar el desarrollo organizacional y empresarial en estas (potenciales) alternativas mediáticas.

La planificación. Parece haber poca planificación con objetivos explícitos, etapas, etcétera, o bien se plantea de un modo bastante impreciso. Se distinguen *La Diaria*, que se fue planteando etapas de crecimiento, y 180 y Coral Films-Efecto Cine, que se propusieron alcanzar metas de sostenibilidad que lograron, aunque no sin dificultad. TNU tiene en su página web un proyecto comunicacional presentado en ocasión del llamado a televisión digital, aunque no está claro que sea una referencia de su accionar actual y hay cosas importantes que no cumple, como su segunda señal. En otros casos —medios comunitarios, productoras independientes— las cosas se van haciendo sin mayor planificación; a lo sumo, se arman proyectos específicos, pero no se planea el desarrollo como empresa u organización: esta se piensa en función de las necesidades de manera flexible, pudiendo desactivarse e implementar otras según lo requieran los desafíos del momento. Pero también hay casos

como el de Sudestada y algunos medios comunitarios que apuestan a establecer una marca que les permita proyectarse. Y alguno parece haberlo logrado, tal vez sin planteárselo, como Tiranos Temblad.

9 | LOS MODELOS DE NEGOCIO: ENTRE EL MERCADO, LAS AYUDAS PÚBLICAS Y EL TRABAJO VOLUNTARIO

Los emprendimientos aquí analizados fueron clasificados en medios públicos, medios comerciales, de sustentabilidad comercial con apoyo público, comunitarios y sustentados solamente con trabajo voluntario. Es evidente que las fronteras entre estas categorías y, sobre todo, los modelos de negocios en los que se basan los diferentes emprendimientos intersectan en algunos puntos.

Por ejemplo, uno de los medios comerciales aquí tratado, Canal U, seguía siendo deficitario un buen tiempo después de su puesta en marcha y su funcionamiento dependía de aportes de capital de su dueño. En cambio, los emprendimientos comerciales *La Diaria* y el Portal 180 habían logrado sortear las barreras del mercado y se sustentaban por sí mismos, aunque no sin dificultades en este último caso. En TNU obviamente no existe trabajo voluntario y sus fuentes de financiación proceden exclusivamente del Estado y del mercado.

El resto de los casos analizados dependen en distintas proporciones del trabajo voluntario y de las ayudas del Estado, si bien algunos de ellos también obtienen ingresos procedentes del mercado. Emprendimientos como las radios o periódicos del interior, cuya principal fuente de financiación debería ser el mercado, no se sostendrían si no estuvieran exonerados de impuestos o subsidiados, si sus propietarios no les dedicaran horas sin remunerar, si sus empleados —a menudo familiares— estuvieran

todos registrados debidamente y pagaran sus respectivos aportes a los organismos de previsión social.

Lo mismo ocurre a los productores audiovisuales. Para llevar adelante sus proyectos deben concertar equilibrios frágiles entre varios factores: acuerdos comerciales con canales de televisión privada que dan la espalda a la producción nacional de calidad, *sponsors* privados, coproducciones internacionales y, sobre todo, subvenciones provenientes del Estado. A ello suman su trabajo vocacional, muchas veces sin retorno económico, y modelos de negocios creativos para mantener sus empresas abiertas.

¿Qué decir de los medios comunitarios, que no acceden casi al mercado publicitario y tampoco encuentran fuentes de financiación públicas que permitan mantener una expectativa razonable de sostenibilidad futura? Son también sostenidos fundamentalmente por trabajo voluntario o «militante». Por último, se analizan dos casos de medios sostenidos exclusivamente por trabajo no remunerado: el portal Sudestada y el noticiero en YouTube Tiranos Temblad.

En general los emprendimientos analizados dependen en grado diverso de tiempo de trabajo voluntario o «militante». A menudo, el proyecto cuenta ya con existencia propia, sus responsables saben muy bien qué quieren y han definido con nitidez el perfil del emprendimiento, y solo después procuran financiación para asegurar su permanencia. En resumidas cuentas, y sal-

vo las excepciones mencionadas, ninguno de los medios considerados a continuación se sustenta por el solo juego del mercado. Así, podría afirmarse que la mayor parte de los medios alternativos lo son también al mercado y no solo en el plano de la oferta de contenidos.

Si bien el concepto de modelo de negocio está vinculado a las fuentes de ingresos que una empresa obtiene a partir de su cadena de valor, y por tanto a cómo se sostiene en el mercado (Díaz-Espina, 2013), llamaremos aquí *modelos de negocio* a las diversas estrategias —a menudo combinadas— diseñadas por las alternativas mediáticas con vistas a su sostenibilidad, en las que no solo entra el mercado, sino un sistema en el que intervienen otros mecanismos de financiación.

Lo que sigue es una tipología que intenta precisar estos modelos de negocios, con fronteras porosas y solapamientos entre algunos de ellos, como ya dijimos.

MEDIOS PÚBLICOS

TNU es la televisión pública del Estado. Genera ingresos a través de fondos públicos, venta de espacios publicitarios y alquiler de parte de sus espacios de programación. Esta última modalidad de ingresos consiste en la venta de tiempo de emisión al aire. La forma de pago más corriente es el establecimiento de cierto monto a cambio de la cesión de un espacio, en el que el usuario puede a su vez contratar publicidad para su propio beneficio. La principal fuente de ingresos son los presupuestos generales del Estado. Por otra parte, una normativa vigente establece que el 20 % de la inversión en publicidad que realizan las empresas y los entes del Estado debe ser destinado a TNU o a Radiodifusión

Nacional. Producto de una mayor exigencia para el cumplimiento de esta normativa y un incremento importante del presupuesto estatal, hoy TNU cuenta con un presupuesto que ronda los 10 millones de dólares al año, 80 % del cual proviene de rentas generales del Estado.

MEDIOS COMERCIALES

La Diaria es un periódico cooperativo que obtiene sus ingresos como cualquier diario comercial, de la venta tanto del periódico como de espacios publicitarios. Sin embargo, ha implementado una estrategia innovadora para insertarse en el mercado. Estableció una agresiva política de suscripción que le permitió sortear las barreras a la entrada de distribución a través de kioscos, que hasta el día de hoy sigue siendo su principal fuente de ingresos, aunque, como todo diario comercial, también vende espacios publicitarios. El proyecto se ha autosustentado económicamente en el tiempo, aunque con dificultades importantes en algunos momentos.

El portal web 180, creado en 2008, ha tenido una rápida integración al mercado. Su éxito comercial se explica en buena medida por el prestigio previo de su director y su *staff* de periodistas, ganado con un programa radial matinal. Portal 180 salió al mercado con un capital relativamente bajo, destinado a solventar su actividad unos cinco meses. Apelaron como cualquier medio comercial a la venta de espacios publicitarios. Según uno de sus responsables, el emprendimiento se encuentra consolidado y es considerado un buen negocio.

Canal U, señal de televisión surgida en 2014, tiene como objetivo su retransmisión por distintos operadores de televisión para

abonados, así como por internet. Busca obtener ingresos por dos diferentes vías: por una parte, un pago del operador por la transmisión de la señal, y por otra, la venta de espacios publicitarios. En lo relativo a operadores de televisión, Canal U obtiene ingresos solo del Grupo Clarín, tanto de Cablevisión en Uruguay como de algunos de los operadores de televisión para abonados que este grupo tiene en la Argentina. También está presente en varios operadores de televisión por cable en Uruguay, así como en algunos países americanos, pero ninguno de ellos paga por su señal. Su audiencia es baja, lo mismo que sus ingresos publicitarios. Sus ingresos no llegan a cubrir los costos, por lo que arrastran un déficit importante que el propietario cubre con aportes de capital. Resulta claro en este caso que el propósito no reside en la rentabilidad del emprendimiento en sí mismo. Tal parece que esta actividad oficia de recurso de poder o de «capital social» que su dueño emplea para propósitos diferentes de los que se obtiene por una inversión comercial. Canal U integra un grupo de comunicación que tiene espacios radiales y compró también la Impresora Polo (Búsqueda, 2016). Su «modelo de negocio» en este caso podría definirse como el interés por la influencia mediática.

Giro es un proyecto ganador de una de las frecuencias asignadas en un llamado de 2013 a operadores de televisión digital terrestre, que no pudo concretar su propuesta. En tanto canal abierto, y según su proyecto, su modelo de negocio estaba basado en la venta de espacios publicitarios. Como complemento de estos ingresos, se había planteado también la venta de programas y de decodificadores. Esta última estrategia le brindaría, además de ingresos por ventas, un mecanismo de fidelización de la audiencia. Este proyecto no pudo salir al aire, y actualmente han renunciado a su desarrollo. Según sus responsables, uno de

los impedimentos centrales fue la no aplicación de la Ley de Servicios de Comunicación Audiovisual en los tiempos previstos. Algunos artículos de esta ley, como el que obligaba a operadores de cable a emitir todas las señales de televisión abierta de su localidad —conocido como *must carry*—, eran fundamentales para poder acceder a la audiencia montevideana. Esto también dificultó la concreción de recursos previstos para la inversión inicial.

SOSTENIBILIDAD COMERCIAL CON APOYO PÚBLICO

La mayoría de las emisoras agrupadas en la Asociación de Radios del Interior (RAMI) constituyen emprendimientos familiares. En muchos casos no tienen empleados o mantienen con ellos vínculos laborales informales. Con frecuencia no han realizado inversiones en nuevos equipos y mantienen las emisiones con tecnologías antiguas. Estas radios son apoyadas por el Estado por la vía de exoneraciones fiscales. Viven de la venta de sus espacios publicitarios, aunque, según sus voceros, esta fuente de ingresos siempre es insuficiente, al igual que el alquiler de espacios a otros productores de contenidos; se reitera en el tiempo el anuncio de que muchos de sus afiliados se encuentran al borde de la quiebra o trabajan de forma deficitaria. La imagen —real o figurada— del emprendimiento con fines sociales que opera a pérdida y de modo «vocacional» abona el terreno para el reclamo de subvenciones estatales. El caso es que, en su mayor parte, las radios pertenecientes a RAMI se han mantenido económicamente a través del tiempo. En su gran mayoría cuentan con una gran dedicación de sus propietarios y consiguen subsistir no más allá del punto de equilibrio.

El semanario *San José Hoy* comenzó como publicación gratuita, con escasa venta de espacios publicitarios, y hoy su principal fuente de ingresos proviene del sistema de suscriptores. Recibe además un subsidio de la Organización de Prensa del Interior (OPI), que administra un fondo estatal con este fin. Además, como todo diario, genera ingresos por venta de publicidad. Sus impulsores nunca se plantearon obtener ingresos suficientes como para vivir de la edición de esa publicación. El emprendimiento siempre fue visto con el objetivo principal de brindar información con una agenda propia.

Coral Films-Efecto Cine reúne una productora de cine y televisión y una distribuidora y exhibidora de cine itinerante. Se financiaron con donaciones y préstamos del Banco de la República (BROU). Comenzaron produciendo con fondos públicos para cine, pero luego esta fuente de ingresos pasó a ser secundaria. Su estrategia se basó en la exhibición itinerante. Una vez alcanzada una audiencia significativa, consiguieron *sponsors* que les financiaron la distribución y exhibición, y la realización de películas como *Maracaná*. Esta última obtuvo un éxito destacado, y sus derechos fueron adquiridos por el canal deportivo ESPN, lo que generó un importante ingreso para la empresa. Hoy este original emprendimiento se sostiene fundamentalmente con recursos del sector privado, venta de derechos audiovisuales y *sponsors* para la exhibición itinerante.

Parking Films, emprendimiento unipersonal, está principalmente dedicado a la producción para televisión y proyectos cinematográficos. Se trata de una actividad muy cuesta arriba en el mercado local, pequeño y fuertemente orientado a la adquisición de «enlatados» extranjeros de bajo costo, riesgo casi nulo y alto *rating* garantizado. En tales circunstancias, la innovación

riesgosa que representa la adquisición de audiovisuales «culturales» de manufactura local no ofrece ningún interés para los grandes medios comerciales. Así, los vocacionales de la producción audiovisual se ven empujados a buscar fondos públicos, y eventualmente intentan incorporar publicidad en sus productos: por ejemplo, la marca de un alfajor en un programa infantil. Su meta principal, de todos modos, suele ser la venta del programa. Ha conseguido realizar programas por haber ganado premios y/o subvenciones, uno de sus principales ingresos; y también por haber acordado algunos pocos programas con canales de televisión abierta, primero con el 10, con cláusulas abusivas, y posteriormente con TNU. Actualmente sigue presentándose a fondos públicos y buscando promover coproducciones con Brasil, Argentina y Estados Unidos, y cada vez apuesta más a la producción para internet.

MEDIOS COMUNITARIOS

Por su condición de organizaciones sociales sin fines de lucro, las radios comunitarias tienen importantes exoneraciones impositivas. La Ley de Radiodifusión Comunitaria autoriza la obtención de ingresos por diversas vías, entre ellas la venta de espacios publicitarios. Esto no ha impedido que las radios experimenten importantes dificultades para lograr que la publicidad sea una fuente regular de ingresos; y en términos generales, sufren dificultades para obtener ingresos por cualquiera de las vías que habilita la ley («donaciones, aportes solidarios, auspicios, patrocinios y publicidad»). La situación ha motivado el reclamo de apoyo económico estatal regular para las radios comunitarias, así como una parte de la publicidad oficial. En suma, la situación actual de las radios comunitarias, como la

de otros medios ya analizados, es precaria y depende esencialmente del trabajo voluntario o «militante».

Mi Canal, proyecto de televisión digital terrestre del PIT-CNT, también se encuadra dentro de la Ley de Radiodifusión Comunitaria. Más allá de su presencia simbólica en pantalla, el proyecto no llegó a iniciarse hasta ahora. Parece claro que el mercado no podría sustentar su funcionamiento, al menos en sus inicios y durante un período considerable. Dados los altos costos de un canal de aire, debería llegar a un *rating* muy importante para vender publicidad significativa. Tiene la posibilidad de ser financiado a través de la cuota de los sindicatos, en cuyo caso podríamos llamar «transferencia institucional» a esa fuente de sostenibilidad. Hasta donde sabemos, nunca se plantearon esta modalidad de financiación, que parecería estar a su alcance sin grandes dificultades: bastaría con recaudar unos cinco dólares por afiliado por año —con lo que podrían llegar a recaudar unos dos millones anuales— para solventar una decorosa salida al aire. Las donaciones constituyen otra fuente posible de ingresos, que el PIT-CNT pensaba captar con campañas como «la tele es un boleto». Probablemente la publicidad podría finalmente ser una fuente significativa de ingresos. Otro mecanismo pensado para disminuir los costos de financiamiento es el intercambio de productos audiovisuales con otras televisoras comunitarias, particularmente emisoras regionales de sindicatos.

MEDIOS SUSTENTADOS SOLO CON TRABAJO VOLUNTARIO

Tiranos Temblad es un caso singular que ofrece un servicio completamente gratuito: no cobra y no tiene publicidad de ningún

tipo; en este sentido, representa el arquetipo del emprendimiento que reposa por entero sobre el trabajo voluntario de las personas a cargo. La difusión de su programa por YouTube ha brindado a su creador cierta notoriedad pública; es razonable pensar que esa visibilidad ha oficiado de trampolín para la obtención de ingresos por otros trabajos. Habida cuenta de que sus videos cuentan con más de 100.000 visitas, parecería que no hay un aprovechamiento de sus potencialidades comerciales. En cambio, es evidente que su trabajo con Cartoon Networks —también presente en YouTube—, realizado a imagen y semejanza de Tiranos Temblad, es remunerado, y debe sin duda ese nexo comercial al prestigio-notoriedad emergentes de este último. Podríamos decir entonces que su «modelo de negocios» está centrado en la obtención de prestigio.

El portal informativo Sudestada no vende espacios publicitarios. Ha recibido donaciones, aunque no parecen importantes. Ha conseguido algunos fondos públicos para financiar algunos proyectos y ha obtenido premios, los que generan ese capital intangible que es el prestigio o la notoriedad, lo que posiblemente contribuye a la obtención de ingresos de sus integrantes por su trabajo en otros medios. De este modo, la sustentabilidad del emprendimiento reposa fundamentalmente en el trabajo de sus responsables, y también podríamos hablar de un modelo de negocios con un eje en la obtención de prestigio.

El cuadro siguiente presenta en forma esquemática los modelos de negocios de los casos analizados.

MODELOS DE NEGOCIO

	TNU	La Diaria	Portal 180	Canal U	Giro*	RAMI	San José Hoy	Coral Films- Efecto Cine	Parking Films	Radios comunitarias	Mi Canal*	Tiranos Temblad	Sudestada
Publicidad	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X		
Alquiler de espacios	X					X							
Suscriptores		X					X						
Venta de la señal				X									
Venta de derechos					X			X	X				
Apoyos/ patrocinio								X					X
Venta de decodificadores					X								
Financiamiento propio				X									
Fondos públicos	X						X	X	X	X	X	X	X
Exoneración fiscal						X	X			X	X		
Otros apoyos del Estado						X	X			X	X		
Trabajo voluntario						X	X			X		X	X
Transferencias institucionales										X	X		
Donaciones											X		X
Prestigio												X	X

* No llegaron a iniciarse.

10 | TECNOLOGÍAS DIGITALES: OPORTUNIDADES E INCERTIDUMBRES

En un contexto de convergencia digital, las alternativas mediáticas se ven inmersas en entornos de multipantallas y multiplataformas que abren nuevas posibilidades, pero también nuevas demandas e interrogantes sobre los significados e impactos cotidianos. Es así que, ante la pregunta sobre las tecnologías y sus desafíos, internet y su incidencia suele ser la primera respuesta de los referentes de cada uno de los casos.

La lógica de red construye otras narrativas y experiencias culturales (Rincón, 2013), que posibilitan otros relacionamientos con los públicos y otros posibles formatos comunicacionales. En este contexto, surgen nuevos medios y alternativas digitales, pero también nuevas concentraciones y políticas que favorecen a los grandes usuarios (Mastrini, 2013).

La digitalización ha posibilitado la generación de experiencias alternativas casi sin inversión inicial (salvo el capital social), formatos innovadores y transformaciones en las formas de realizar periodismo (Sembramedia, 2017), pero también introdujo otros límites y pautas marcados por las lógicas de programación y edición de actores dominantes (Levis, 2012). La convergencia digital rompe fronteras entre los medios de comunicación tradicionales, los nuevos medios y las redes sociales, genera hibridaciones y espacios «entre», bastardiza las formas estéticas y enunciativas (Rincón, 2013) e introduce nuevas formas de problematizar, representar y reconocer ciudadanías.

La articulación entre los proyectos comunicacionales y la convergencia digital aún se manifiesta como desafío para varias de las experiencias relevadas, sobre todo si en su origen el medio no incluía la lógica virtual. Las redes sociales y otros espacios digitales son utilizados en todas las experiencias, pero los actores no siempre ponderan detenidamente el modo en que se utilizan; otras urgencias cotidianas van relegando proyecciones de convergencia o evaluaciones de las acciones generadas.

En este aspecto, TNU generó nuevas formas de comunicación de sus contenidos a través del *streaming*, la biblioteca virtual y el portal donde se alojan programas para ser vistos a demanda. Sin embargo, al momento de la realización de la entrevista para este trabajo, solo se contaba con aproximaciones parciales e intuitivas del consumo de estos productos, dado que no se habían generado estudios de audiencias para conocer su incidencia. Por ello, el análisis del impacto —de cuya existencia nadie duda— adopta diferentes prioridades y visibilidad según las experiencias.

En el caso de Mi Canal y la televisión digital, lo esencial según el entrevistado era poder estar en el aire. Esa era la apuesta principal: luego de lograr estar al aire la señal se podía repetir, y se veía a la plataforma Vera de Antel como una buena alternativa.

Internet, como ya se planteó, representa la posibilidad de existir a costos muy bajos o nulos, y así lo muestran las experiencias

de Tiranos Temblad o Sudestada. El entrevistado de Sudestada explicitaba que quince años atrás su propuesta habría sido inviable.

Otros no dudan de que «hay que estar», pero no es tan claro cómo hacerlo. Emergen entonces propuestas para adecuarse de alguna forma a los nuevos escenarios tecnológicos y comunicacionales, pero no siempre se construyen convergencias entre la propuesta web y la propuesta comunicacional inicial.

A su vez, persisten incertidumbres provocadas por los cambios comunicacionales y los relacionamientos con el público que estos conllevan. Los medios tradicionales como la radio o la prensa escrita se encuentran con dificultades para hacer frente a estos desafíos. Muchos hablan de oyentes no tan fieles o de un lector digital que cambia su forma de consumo de manera impredecible.

Para las radios comunitarias, internet supone la apertura de un espacio desterritorializado geográficamente que permite vincularse con un mayor número de personas, lo que puede percibirse como una ampliación de la comunidad con la cual relacionarse. A la vez, este desafío induce a rediscutir las definiciones y los significados de la noción de comunidad de referencia, en muchas ocasiones relacionada con territorios de referencia.

Desde la perspectiva de la producción audiovisual, las plataformas web representan la posibilidad de valerse de una lógica comunicacional diversa que supone otros formatos, otros relatos y obviamente otras especificaciones técnicas. Pero estas plataformas suponen también cambios en las formas de comercialización. Según los productores, para acceder a las plataformas importantes hay que lograr una visibilidad significativa y negociar con intermediarios locales, a precios locales. Internet se presen-

ta para muchos como otra alternativa en la búsqueda de posibilidades de ingresos, si bien en general para los entrevistados la producción o emisión web no logra constituirse por sí misma como actividad económicamente sostenible.

La virtualidad se plantea como posibilidad desafiante pero compleja, ya que gran parte de la pauta publicitaria discurre todavía a través del sistema mediático tradicional, y a su vez la web se encuentra dominada por grandes empresas que controlan el mercado. En este sentido, el representante de Giro ve no solo nuevas reglas comerciales, sino también una nueva amenaza para la producción local. Esto porque, más allá de la adecuación de las grandes plataformas a diferentes contextos, ciertas temáticas son dejadas de lado. Esto podría ser a su vez una oportunidad, siempre y cuando se logre atraer audiencia hacia espacios diferentes de los de las grandes plataformas, lo que no es fácil y obliga, además, a estar igualmente presente en ellas.

Muchos de estos emprendimientos mediáticos alternativos buscan proyectarse en los nuevos contextos a los que venimos aludiendo. Sudestada logró financiar una aplicación focalizada en la actividad parlamentaria que promueve mayor información en interacción con los legisladores. Dicha financiación permitió fortalecer al medio con una temática de interés, pero no respaldó la producción de contenidos de investigación periodística, objetivo fundacional de su proyecto comunicacional. Asimismo, Canal U proyecta crear una aplicación para Android mediante la cual ofrecería televisión gratis, acompañada por otros servicios de compras o noticias que los usuarios puedan contratar.

Por su parte, *La Diaria* entiende que su presencia en internet debe estar en sintonía con su plan de negocios. En ese sentido

piensan que cometieron un error inicial al liberar contenidos web que atentan contra su principal fuente de sustento económico que es la suscripción. Buscaron luego equilibrar cuidadosamente la necesaria presencia en internet con sus intereses económicos más básicos, limitando el número de noticias diarias que se pueden leer sin pagar.

En síntesis, internet introduce nuevas modalidades de encuentro, de producción y de modelos de negocio, que se constituyen en desafíos ineludibles y, al mismo tiempo, no siempre fáciles de articular con las propuestas comunicacionales de los emprendimientos alternativos.

Algunas de las alternativas mediáticas relevadas proponen respuestas tentativas a las interrogantes que surgen. Es el caso de Tiranos Temblad, con narraciones colectivas mediante las cuales los consumidores de la propuesta también aportan al producto final. Portal 180 genera contenidos inspirados o compartiendo la producción periodística con el programa radial *No toquen nada*, con el que conforma a una propuesta diferente en la web, pero con una lógica comunicacional muy semejante a la de origen.

Se plantean asimismo otros cambios tecnológicos que impactan más allá de internet. Figuran entre ellos: un mayor acceso a más y mejores herramientas que modifican las condiciones de realización; la aparición de receptores radiales exclusivos para FM que alteran las pautas de consumo radial; los imperativos de la actualización tecnológica, que suponen nuevas presiones económico-financieras. Estos cambios son expresados como desafíos legítimos y, en general, como una apertura a mayores posibilidades comunicacionales. Aun cuando tales cambios resulten exigentes, costosos o incómodos, se los percibe como esperables,

como parte constitutiva de reglas de juego compartidas.

El acceso a las posibilidades tecnológicas ha crecido, lo que se constata sobre todo en el campo audiovisual. Esto ha estimulado la proliferación de pequeñas productoras y la diversificación de demandas para espacios no tradicionales; correlativamente, se han modificado tanto el campo profesional como las posibilidades y condiciones de la realización audiovisual. Tal como lo expresa el entrevistado de Coral Films-Efecto Cine, «se atomizó exponencialmente» el número de productoras, pero también se han incrementado considerablemente la demanda de productos audiovisuales y el número de usuarios de servicios comunicacionales que recurren al audiovisual.

Si bien se accede más fácilmente a las herramientas y materiales, persiste la brecha tecnológica entre algunas de las experiencias alternativas y los medios comerciales tradicionales. En este sentido, en el caso de TNU se expresa que, más allá de las mejoras realizadas, la diferencia en calidad de imagen y audio respecto de las demás ofertas de televisión abierta sigue repercutiendo desfavorablemente en la audiencia. Por otra parte, el atraso tecnológico le impide llegar a todo el país, imperativo que emana de su condición de medio público. Así, la dimensión tecnológica se erige en asunto primordial para la soberanía del canal.

Más allá de internet, es importante incluir en este contexto el pasaje a la televisión digital, que habilitó una propuesta política regulatoria que buscaba diversificar la oferta televisiva abierta. En esta línea, este trabajo incluye a Giro y Mi Canal —dos de las propuestas que obtuvieron la asignación de señales digitales— como parte de las alternativas mediáticas. Si bien el proceso generado no repercutió en la oferta ni

tampoco lo hizo de forma significativa en el consumo televisivo, propició discusiones públicas sobre el sistema mediático uruguayo.

Varios de los casos analizados aquí siguen un camino de transición que posiblemente les permita consolidar su soporte tecnológico y económico. Otros, en tanto, pueden quedar a la orilla del camino si no logran insertarse en el nuevo contexto tecnológico de forma sostenible.

11 | POLÍTICAS PÚBLICAS DE COMUNICACIÓN Y ALTERNATIVAS MEDIÁTICAS: ENTRE LA INSUFICIENCIA Y LA AUSENCIA

Las políticas públicas de comunicación pueden ser factores clave para favorecer o dificultar la emergencia, consolidación y sostenibilidad de alternativas mediáticas. El sistema mediático librado exclusivamente al mercado tenderá, por el contrario, a consolidar el dominio de los medios hegemónicos y dejará poco o ningún espacio a todo tipo de alternativa.

Una política de comunicación que tenga en cuenta al conjunto de la sociedad debería asegurar la diversidad de medios, de contenidos y de voces; impedir la concentración y la hegemonía de unos pocos medios sobre otros, establecer que los medios del Estado sean públicos, al mismo tiempo que implementar una política de apoyo activa para promover el surgimiento y la consolidación de pequeñas y medianas empresas mediáticas (Mastrini y Loreti, 2009).

Entre las políticas mayormente mencionadas por nuestros entrevistados, se encuentran: 1) las vinculadas a la creación de medios del Estado; 2) las relacionadas con la regulación, como por ejemplo aquellas que limitan la concentración, establecen cuotas de producción nacional en las grillas de programación o aseguran la asignación de frecuencias a la radiodifusión comunitaria, y 3) políticas de estímulo, como apoyos económicos, exoneraciones fiscales o financiación, dirigidas a la sostenibilidad de medios o a la producción de contenidos, así como aportes a la circulación de obras a las que, por sus características, les resulta imposible sobrevivir a las inequidades generadas por el mercado (Rey, 2013).

Estas políticas, a su vez, articulan entre sí, y los medios y la producción de contenidos alternativos se cruzan de distintas maneras con ellas. Por ejemplo, una norma puede establecer la obligatoriedad de que las cadenas de televisión —sean públicas o privadas— compren contenidos a productoras independientes y, a su vez, puede existir una política simultánea que apoye económicamente la producción de contenidos dirigidos a ocupar esos espacios.

Propondremos a continuación una clasificación de las políticas por sectores, y dentro de cada sector se analizará si la política está dirigida a los medios públicos financiados por el Estado, a proyectos que buscan consolidarse por el mercado o a emprendimientos que, no siendo estatales, dependerán de las ayudas públicas o del trabajo no remunerado.

SEÑALES DE TELEVISIÓN

TNU (señal pública). Las primeras emisiones de TNU se realizaron en 1963, 12 años más tarde de lo que se había planificado. Este ritmo es el que va a marcar la velocidad y la estructura de la televisión pública en Uruguay. Su principal fuente de financiación reside en los presupuestos generales del Estado. Al empezar la administración del año 2005, no alcanzaban los 2 millones de dólares al año; el desequilibrio competitivo con la televisión abierta comercial era muy grande: hay canales que facturan más

de 30 millones de dólares anuales (Buquet y Lanza, 2011).

Esta situación presupuestal fue cambiando paulatinamente durante los últimos años; actualmente, TNU cuenta con un presupuesto que ronda los 10 millones de dólares al año. Además, en el año 2005 se implementó una norma que establece que el 20 % de la inversión publicitaria realizada por el gobierno central y las empresas públicas debe destinarse a espacios publicitarios de la radiodifusión pública. Al no cumplirse rigurosamente esta normativa, por esta vía el canal obtiene solo 1,2 millones de dólares al año. Por venta de espacios publicitarios a empresas privadas y arrendamiento de espacios, el canal no sobrepasa el millón de dólares anuales. El resto es aportado por el Estado.

Este incremento presupuestal ha mejorado la programación del canal; sin embargo, según nuestra entrevistada, siguen existiendo problemas que solo una buena gestión pública podría resolver. En primer lugar, un plan a largo plazo del canal que permitiera generar una estrategia independientemente de las autoridades que lo gestionen. La implementación del postergado Sistema Público de Radio y Televisión Nacional (SPRTN), previsto en la Ley de Servicios de Comunicación Audiovisual, podría significar un avance en esa dirección, en tanto el directorio del SPRTN será el responsable de planificar las políticas generales, y los directores de las radios y la televisión deberán elaborar planes anuales de gestión. Ello implicaría definir públicos objetivo y requeriría contar con mediciones de audiencia que permitan evaluar la estrategia seguida para alcanzarlos. Se mencionaron igualmente problemas con los recursos humanos, falta de control de los espacios rentados a terceros y una política más activa de promoción de la producción nacional. Elementos como estos posibilitarían una competencia más

equilibrada con la televisión comercial, tanto en venta de espacios publicitarios como en audiencia. En definitiva: falta aplicar algunas políticas ya previstas en la legislación y desarrollar una gestión más eficiente, para lo que también pueden requerirse nuevos ajustes normativos.

Mi Canal (señal comunitaria de televisión digital abierta del PIT-CNT) surgió en el contexto de dos políticas públicas, expresadas en sendas normativas. Por un lado, la Ley de Radiodifusión Comunitaria, que generó un marco legal para la existencia de radios y televisoras comunitarias. Por otra parte, el Decreto 153 de 2012 (y siguientes, 413/12 y 144/13), que definió las reglas de los llamados para la asignación de frecuencias de televisión digital abierta (TVD) y reservó un tramo del espectro para la televisión comunitaria. El PIT-CNT presentó el proyecto, ganó la asignación en 2013, pero no ha salido al aire. Su principal dificultad ha sido el financiamiento, aunque no parece ser la única explicación. Las indefiniciones, las «idas y vueltas del canal» —según el propio entrevistado— reflejan contradicciones internas de la central sindical que seguramente también incidieron en que no se avanzara con el proyecto.

El representante del emprendimiento sostiene que el financiamiento se debe conseguir a partir de la propia estructura sindical, aunque no deja de plantear que habría otras vías necesarias de financiamiento, de las que no excluye apoyos estatales. En este sentido, cabe decir que la Dirección Nacional de Telecomunicaciones, del Ministerio de Industria, Energía y Minería (DINATEL-MIEM), ha desarrollado un fondo para promover contenidos de radiodifusión comunitaria. Un fondo pequeño y sin consolidar aún, pero que podría marcar un camino para apoyar la programación de la radiodifusión comunitaria. Esto podría consolidarse e incrementarse con la aplicación

efectiva de la Ley de Servicios de Comunicación Audiovisual, que prevé un fondo de fomento de la producción audiovisual nacional a partir del cobro por licencias y uso de espectro a los medios comerciales. La ley sobre publicidad oficial que está en trámite parlamentario podría ampliar las fuentes de financiamiento de la programación por otra vía. El representante del canal también valoró el aporte de Antel con la infraestructura para la transmisión de la señal a un costo subsidiado. Finalmente, un elemento importante para la consolidación de una potencial audiencia de Mi Canal —si es que este proyecto ve la luz— sería la aplicación de las normas de *must carry* (deber de transportar) previsto en la Ley de Servicios de Comunicación Audiovisual, que les garantizaría su presencia en las grillas de los servicios de televisión para abonados en su zona de cobertura.

Giro —proyecto de televisión digital abierta comercial— renunció a la licencia obtenida en el llamado de 2013. Según sus propios responsables, fueron varios los obstáculos a la implementación de la propuesta. Por una parte, producto de una decisión política, se ha retrasado la aplicación del *must carry* antes aludido. Esta situación le reduciría en más del 50 % la audiencia potencial a una eventual señal. En segundo lugar, el Estado no cumplió en tiempo y forma con la implementación de la televisión digital terrestre en la etapa prepagón analógico y su correspondiente campaña de difusión y promoción de decodificadores. Un tercer elemento que impacta, aunque menos, es el recorte de la inversión publicitaria pública. En cuarto y último lugar, un conjunto de elementos desestimularon la inversión privada en el canal: la incertidumbre que ha generado la política de gobierno en cuanto a la implementación de la TVD; los juicios de Sarmelco y Oz (dos de los competidores en la licitación que cuestionan el resultado licitatorio), y la caída del

decreto que afectaba a Cablevisión y puso en entredicho toda la asignación de espectro para la televisión digital.

En realidad, las apreciaciones que hace el entrevistado tienen más que ver con las dificultades —o tal vez la falta de voluntad política— esgrimidas por el gobierno para implementar las políticas que con la definición de las políticas mismas.

Canal U, como cualquier señal de televisión creada específicamente para integrar la grilla de los operadores de televisión para abonados, aspira a la sostenibilidad económica por el mercado y no ha reivindicado apoyo económico del Estado. Pero sí integró el grupo de señales interesadas en participar de un *must carry* particular que diseñó la Ley de Servicios de Comunicación Audiovisual. Se trata del artículo que obliga a los operadores de televisión para abonados de todo el Uruguay a transportar al menos tres señales privadas, lo que generaría, por la vía de los hechos, que dichas señales estuvieran presentes a escala nacional, lo que facilitaría su acceso al mercado publicitario.

RADIOS

RAMI (Asociación de Radios del Interior). Las radios del interior del país gozan de exoneración impositiva, una medida específica para facilitar su sostenibilidad. Pero los entrevistados reclaman por la falta de una política de publicidad oficial que hoy está centralizada en la capital y no derrama hacia el interior del país. Según un estudio que aborda esta temática, el 97 % de la publicidad oficial se destina a los medios de Montevideo, y solo un 3 % a los departamentos del interior (Buquet, Lanza y Rabinovich, 2012). Reclaman también una

política que regule la venta de dispositivos de recepción, que han ido abandonando la frecuencia de AM y dejado a mucha gente sin posibilidad de sintonizar sus emisoras, y un mayor control de las emisoras ilegales, que en algunas zonas compiten por audiencia y publicidad.

Las radios comunitarias, como ha quedado dicho, se desarrollaron legalmente a partir de la Ley de Radiodifusión Comunitaria. La normativa establece que dichas radios se pueden sustentar económicamente a partir de la venta de espacios publicitarios, sin establecer un límite máximo de recaudación. En cualquier caso, estas radios no han encontrado los mecanismos apropiados para insertarse en este mercado y los ingresos obtenidos por este mecanismo han sido bajos. Las radios comunitarias también han reivindicado que parte de la inversión publicitaria de instituciones públicas se destine al sector y han reclamado —sin éxito— que la ley de publicidad oficial en discusión en el Parlamento prevea un porcentaje específico para ellas. Anteriormente habían avanzado en un acuerdo con DINATEL para que mediara en esta demanda, pero no llegó a implementarse.

En 2013, DINATEL lanzó iniciativas bien recibidas inicialmente por el sector de radios comunitarias, aunque dichos programas no han mantenido regularidad ni fondos estables asignados. Se trató de llamados para la producción de programas, compra de equipos y programas de capacitación.

PRENSA ESCRITA EN PAPEL E INTERNET

Para la prensa escrita editada en Montevideo no se han desarrollado políticas pú-

blicas. La demanda de estos medios es la de todos los medios: una mayor recepción de publicidad oficial. Así, por ejemplo, Sudes-tada no cuenta prácticamente con recursos ni recibe publicidad oficial. Aunque los entrevistados también aclaran que para hacer periodismo de investigación se necesita total independencia política del Estado. El temor a los condicionamientos que puede conllevar la publicidad oficial podría minimizarse con la ley en trámite parlamentario, que busca evitar que esta se convierta en mecanismo de premio o castigo a los medios.

La Diaria también menciona que sería bueno contar con políticas como las que han desarrollado algunos países europeos como Francia, donde se promueve a estos medios por ejemplo subsidiando suscripciones gratuitas al periódico de su elección a los estudiantes de enseñanza media. Por su parte, la estrategia del portal de noticias 180 busca lograr su sostenibilidad económica por medio de su inserción en el espacio publicitario comercial.

En el caso de la prensa del interior, el Estado ha creado un fondo de apoyo que ronda el millón de dólares al año y es administrado por un consejo honorario en el que participa la Organización de la Prensa del Interior (OPI). Según afirman, sin este fondo, a la mayor parte de las publicaciones periódicas del interior les sería muy difícil sobrevivir. Al igual que las radios, también cuentan con una exoneración impositiva total y, al mismo tiempo, sufren la ausencia de una política equitativa de distribución de la publicidad oficial entre Montevideo y el interior del país.

PRODUCTORAS AUDIOVISUALES

Existe una diversidad de fondos públicos dirigidos a promover la producción de contenidos audiovisuales. Algunos de ellos a nivel de gobiernos departamentales, como Montevideo Socio Audiovisual, Montevideo Filma y Fona (Fondo para el Fomento y Desarrollo de la Producción Audiovisual Nacional). A escala nacional, el más importante es el Fondo de Fomento Audiovisual situado en la órbita del Instituto Cinematográfico del Uruguay (ICAU). También se encuentran el Fondo Audiovisual de la DINATEL-MIEM para la producción de contenidos televisivos y videojuegos, e Ibermedia, un fondo iberoamericano en el que participa el Uruguay y productores uruguayos tienen posibilidades de competir por sus recursos. Tiranos Temblad obtuvo, por una única vez en 2013, una subvención en la categoría Memoria y Tradiciones del programa de Fondos Concursables de la Dirección Nacional de Cultura (DNC-MEC). Hay también una Ley de Incentivos Fiscales que favorece a empresas que apoyan la producción audiovisual.

Se estima que entre todos los fondos disponibles el dinero que destinan los distintos organismos públicos alcanza los 3 millones de dólares anuales (ASOPROD e ICAU, 2014). La Ley de Servicios de Comunicación Audiovisual prevé un fondo, aún no implementado, destinado a la promoción de la industria audiovisual, que podría alcanzar otros 3 millones, aunque parte de él deberá solventar gastos de funcionamiento del Consejo de Comunicación Audiovisual, organismo de aplicación de la ley.

Según los entrevistados del sector (Parking, Coral), los apoyos públicos son absolutamente insuficientes; estos referentes demandan mayor compromiso del Estado para apoyar la producción audiovisual. En-

tre otros elementos, recuerdan que la industria del *software* ha gozado durante años de la exoneración del impuesto a la renta, política que no se ha implementado en el sector audiovisual. Comparan también las políticas públicas uruguayas con las de otros países con mayor visión estratégica y más fondos para el sector, como Nueva Zelanda, Argentina o Colombia.

Otro de los problemas mencionados es que no hay regulación que ampare a los productores audiovisuales con relación a su vínculo con los canales comerciales. La diferencia en el poder de negociación es tan grande que los productores audiovisuales terminan produciendo a precios por debajo del punto de equilibrio. Por otra parte, hay una ausencia del canal público en la inversión en contenidos audiovisuales.

LAS POLÍTICAS Y SUS INSUFICIENCIAS

Desde hace años se implementan diferentes tipos de políticas que, en principio, cuentan con un andamiaje aceitado, se ejecutan con regularidad y logran los efectos buscados, aunque muchas veces resultan insuficientes. En este sentido, se podría hablar del funcionamiento de TNU, del Fondo de Apoyo a la Prensa del Interior, de las exoneraciones fiscales para los medios del interior, de los distintos fondos de apoyo económico al audiovisual, así como de la aprobación y puesta en funcionamiento de la Ley de Radiodifusión Comunitaria.

Según los entrevistados —y como ya hemos consignado—, los fondos de apoyo al audiovisual son sumamente escasos y la televisión pública no ha registrado el necesario compromiso con la producción independiente. Algo parecido pasa con la Ley de

Radiodifusión Comunitaria. Si bien esta ley legalizó frecuencias previamente existentes y habilitó otras nuevas, la mayor parte de las radios comunitarias necesitarían apoyos económicos que el Estado apenas ha insinuado y de modo discontinuo en el tiempo.

Por otra parte, una de las principales carencias del gobierno ha sido la falta de voluntad política para poner en funcionamiento la Ley 19.307 de Servicios de Comunicación Audiovisual, que posibilitaría una menor concentración y mayor democratización de los medios y la producción. Su no implementación ha dificultado la salida al aire de nuevas señales y demorado los mecanismos de fomento previstos. Es el caso del artículo 117 (deber de transportar), que habría permitido darles mayor audiencia potencial a los asignatarios de las frecuencias de televisión digital, proporcionando un escenario de mayor certidumbre para la emisión de estas señales; o el artículo 187, que establece el costo de la licencia para operadores de televisión para abonados destinado a nutrir el fondo de promoción, que prácticamente duplicaría las ayudas públicas existentes para la producción de contenidos nacionales.

También hay leyes o normativas posibles sin aprobar. Es el caso del Proyecto de Ley de Publicidad Oficial, en discusión en el Parlamento, que dispone destinar el 30 % de esta a medios del interior del país; o de un modelo de «autosustentabilidad» de la producción audiovisual nacional, reivindicada por la Asociación de Productores y Realizadores Audiovisuales (ASOPROD), que fortalecería sustantivamente las actuales ayudas a partir de tasas o impuestos a los distintos agentes de la cadena audiovisual, como por ejemplo una tasa a empresas de servicios de comunicación audiovisual no lineal (como Netflix), lo que podría elevar el fondo en varios millones de dólares.

Otro capítulo es Antel, la empresa estatal de comunicaciones, ausente en las respuestas de los entrevistados, con sus propias políticas de convergencia, particularmente aquellas vinculadas a la inclusión de servicios de comunicación audiovisual, como Vera TV, o la inclusión en sus paquetes de ofertas de Netflix y Spotify. Esta empresa no se ha integrado a la discusión y coordinación de políticas de producción de contenidos audiovisuales nacionales. ¿Qué pasaría si este actor relevante se constituyera en impulsor de una nueva política audiovisual? Quizás podría ser el espaldarazo que necesitan las productoras independientes y el audiovisual nacional para crear una verdadera industria que pudiera posicionarse de otra forma a nivel país y a escala internacional.

En suma, se está omiso en la consolidación de políticas existentes, en la aplicación de normas aprobadas por el Parlamento y no implementadas por el Poder Ejecutivo, así como en la elaboración de leyes que permitan fortalecer el paisaje diverso de alternativas mediáticas en Uruguay.

12 | LA SOSTENIBILIDAD EN LA MIRA: ALGO MÁS QUE SOBREVIVIR

El sistema mediático uruguayo tiene un núcleo hegemónico —en cuanto a audiencias y capacidad económica— con base en la televisión privada de Montevideo y con ramificaciones en el resto del país y en otros medios (radio, prensa impresa y web). Se trata de empresas privadas tradicionales, con fines de lucro, cuya fuente principal de ingresos es la publicidad. El suministro de contenidos con capacidad de difusión masiva constituye su vínculo principal con las audiencias. En el caso de la televisión hay baja producción nacional de esos contenidos, especialmente en la ficción, cuyos altos costos relativos —difíciles de sostener con un mercado reducido como el nuestro— estimulan su sustitución por «enlatados» importados a menor costo. La producción propia, además, está concentrada en Montevideo y atiende poco las realidades locales del resto del país.

Diversas expresiones mediáticas pueden considerarse alternativas frente a esta realidad dominante. En algunos casos se trata de emprendimientos cuya propiedad o gestión se diferencia, en alguna medida, de aquella llevada a cabo por la empresa privada tradicional con fines de lucro. Otros proponen contenidos diferentes o formas de comunicación más dialógicas con sus audiencias. Muchos combinan varias de estas características. A la mayoría de estas alternativas mediáticas no les resulta fácil sostenerse y sostener su propia propuesta alternativa. El análisis de los casos seleccionados aquí da cuenta de esta dificultad y aporta elementos para una mejor com-

prensión de los problemas involucrados y del modo en que perciben la cuestión los propios actores, que confrontamos también con referencias generales y experiencias de otros países. Surgen además algunas pistas para encarar estos problemas.

Algunos entienden la sostenibilidad como la posibilidad de vivir del emprendimiento. Otros optan por vivir de otras actividades y sostenerlo con su trabajo militante o su tiempo libre. Eso no quita que haya gastos que cubrir, por lo que la sostenibilidad sigue siendo igualmente algo a atender. Pero esto importa menos cuando se trata de una experiencia puntual y a término, sin aspiraciones de continuidad. Para los que aspiran a mantenerse en el tiempo la cuestión cobra mayor importancia. En algunos casos parece haber cierta ambigüedad respecto a estas cuestiones y clarificarlas puede ser un primer paso útil y necesario. ¿Queremos vivir de esto y dedicarle parte importante de nuestro tiempo? ¿Queremos que tenga continuidad? Según la respuesta a estas preguntas, las preocupaciones por la sostenibilidad y las formas de encararlas tendrán también formas de abordaje diversas.

Por eso mismo no hay que limitar la cuestión de la sostenibilidad a los aspectos económicos. Aunque no haya interés en vivir del emprendimiento, no dejará de ser importante poder cumplir con la propuesta comunicacional que le dio origen, mantener vínculos fuertes con la comunidad o formas de decisión y gestión colectivas que

son constitutivas de la experiencia y sin las cuales no se reconocería. En ese sentido podemos hablar de «sostenibilidades»: sostenibilidad económica, social, comunicacional, político-institucional.

Algunos emprendimientos surgen con la intención de atender necesidades que entienden no están siendo bien cubiertas por el sistema mediático: cierto tipo de contenidos, actores, realidades que no tienen lugar en los medios hegemónicos, o bien ciertos puntos de vista o formas de abordarlos. Esa percepción de carencia a cubrir no suele venir acompañada de estudios sistemáticos, lo que puede implicar una debilidad de partida, al no dimensionar con mayor precisión las audiencias específicas a las que se supone les interesará, las formas de llegar a ellas y sus posibilidades de contribuir a la sostenibilidad de la experiencia. Para algunos emprendimientos, en el inicio no hay un otro de referencia al que dirigirse, porque el interés principal está en hacer lo que se quiere hacer, hacer algo diferente de lo establecido. Claro que hay una expectativa de que lo que se hará encontrará un público, otros dispuestos a recibirlo, y puede ser útil pensar mejor en este aspecto, al menos si se aspira a algún tipo de sostenibilidad, en el sentido planteado más arriba: vivir del emprendimiento y/o asegurar su continuidad en el tiempo.

Las alternativas mediáticas se encuentran con diversas barreras y dificultades iniciales. Entre las principales, nuestros entrevistados mencionan las provenientes del marco regulatorio y las de financiamiento. En los últimos años hubo mejoras del marco regulatorio, pero persisten muchas carencias en su aplicación o directamente no se han aplicado, como la Ley de Servicios de Comunicación Audiovisual. Estas carencias disminuyen las posibilidades de acceso a los medios —el fracaso de la televisión digital terrestre—, el acceso a

espacios en medios ya existentes —cuotas mínimas para producción nacional— o a financiamiento para producir —fondos de fomento no implementados—, entre otros ejemplos. Los cambios tecnológicos disminuyeron los costos de inversión inicial para algunos sectores —internet—, pero estos siguen siendo importantes para otros —televisión—, y en todos es difícil contar con respaldo para funcionar mientras se alcanza el punto de equilibrio entre ingresos y egresos. Una política pública específica para facilitar el financiamiento del sector cooperativo — Fondo para el Desarrollo (FONDES)— mostró contradicciones dentro del propio Estado, que la consideró inadecuada para financiar un emprendimiento cooperativo —Giro TV—. Para emprendimientos mayores, en los que no alcanza con el trabajo voluntario o el aporte financiero propio, puede ser clave entonces conseguir un socio capitalista o auspiciantes importantes, y lógicamente no es fácil conseguirlos para quienes proponen alternativas a lo ya consolidado en el mercado. No aparecen mencionadas formas nuevas de financiamiento colaborativo que proliferan hoy en internet (el llamado *crowdfunding*). Parece entonces necesaria una discusión a fondo sobre las políticas públicas capaces de «levantar» barreras de entrada y permanencia —tema sobre el que volveremos luego— y sobre los mecanismos de financiamiento de emprendimientos mediáticos alternativos. Tal vez ayuden en esta discusión los ejemplos del sector cooperativo en otros países (Monje y Rivero, 2018a) y los modelos de negocios exitosos de algunos de los medios nativos digitales (Sembramedia, 2017).

Pero quizás la mayor dificultad que enfrentan las alternativas mediáticas sea la que tiene que ver con la audiencia, a la que no es fácil «mover» de sus consumos mediáticos habituales hacia propuestas nuevas. En este sentido, una primera cuestión ya fue mencionada antes: la falta

de estudios o al menos análisis sistemáticos sobre la audiencia actual y potencial. Pensar las audiencias, sus necesidades/deseos y sus posibilidades de contribuir a la sostenibilidad puede ser clave para empezar a resolver esta dificultad. Esto es particularmente importante para quienes, como los medios comunitarios, buscan construir con sus audiencias una relación diferente de la tradicional, más dialógica y participativa, cuestionando de hecho la idea misma de «audiencia».

Y aquí viene un segundo aspecto problemático: la construcción de una audiencia activa requiere mucho trabajo, trabajo que es difícil hacer para emprendimientos animados por grupos activos pequeños, a veces inestables y con poco tiempo disponible. Encontrar formas de funcionamiento capaces de aprovechar al máximo el tiempo y las capacidades de cada persona y cada organización que se sienta parte del medio puede también ayudar a romper ese círculo vicioso de «somos pocos... porque somos pocos». Esto mejora la sostenibilidad social y comunicacional, al acercar más la práctica al discurso identitario dialógico y participativo de la propuesta mediática, y puede permitir también encarar la sostenibilidad económica con mejores posibilidades.

La construcción de vínculos fuertes con la audiencia puede adoptar formas diversas, desde el involucramiento en decisiones y gestión, producción de contenidos, colaboración económica hasta, incluso, estrategias típicas de fidelización con beneficios. Internet ofrece posibilidades de construcción colaborativa que recién empiezan a explorarse (Tiranos Temblad). Formas diversas que construyen vínculos de complicidad o afecto y que pueden llevar incluso a que la audiencia haga contribuciones económicas extraordinarias en momentos críticos (*La Diaria*).

Pero la sostenibilidad comunicacional del medio pasa también —y de modo

decisivo— por sus contenidos, y ello incide en su sostenibilidad económica. Si un medio no logra sostener su propuesta comunicacional produciendo los contenidos que quiere producir, su sobrevivencia será difícil y puede generar un círculo vicioso como el que ya mencionamos y que aparece mucho en los medios comunitarios, por ejemplo cuando no logran sostener la agenda informativa local. Pero también pueden construirse círculos virtuosos en los que buenos contenidos atraen audiencia y recursos, como en medidas y formas distintas pasó con *La Diaria* y Coral Films. También hay situaciones complejas en las que estas correspondencias no se establecen: contenidos que atraen audiencia hechos con pocos recursos (Tiranos Temblad) o que hacen perder recursos, como les pasa a algunos medios del interior con la publicidad oficial cuando el gobierno local se siente afectado, lo que vuelve difícil encontrar un punto de equilibrio ético-económico. También hay quienes atraen recursos desdibujando el medio, como los programas tercerizados de TNU: aquí el punto de equilibrio perdido es económico-identitario. Algunos encuentran solución a este tipo de dilemas combinando emprendimientos, como Coral Films-Efecto Cine, en que el segundo (exhibidora) sostiene en parte al primero (productora de contenidos) y lo realimenta con sintonía ética, identitaria y comunicacional. En otro sentido, 180 en internet y *No toquen nada* en radio se alimentan mutuamente, generando economías en la producción de contenidos. La identificación y búsqueda de estos puntos de equilibrio, la construcción de círculos virtuosos como los descritos —o la ruptura de los viciosos— pueden ser un modo de plantearse la sostenibilidad de los contenidos alternativos —sostenibilidad comunicacional— y su articulación con la sostenibilidad económica.

Las formas de propiedad en los casos analizados van desde la empresa privada

tradicional con fines de lucro a la institución pública, de las asociaciones civiles a las cooperativas y otras formas de asociativismo, de los emprendedores solitarios (o casi) al empresario que sostiene el medio a pérdida por su interés político o vocación de comunicar. No hay una relación directa entre estas diversas formas y la sostenibilidad económica o social. Algunos creen, por ejemplo, que las cooperativas ofrecen mayores riesgos. Sin embargo parecería que, por el contrario, estas tienen más posibilidades de sobrevivir en condiciones difíciles por el compromiso —y a veces el sacrificio— de sus integrantes. La institución pública, por su parte, tiene casi totalmente garantizada su sobrevivencia, lo cual incrementa el riesgo de perder sostenibilidad comunicacional en ausencia del acicate de la competencia. Este riesgo podría reducirse, precisamente, si se pensara como empresa que debe competir por audiencia y eventualmente por publicidad.

Lo que sí puede ser útil preguntarse, antes de comenzar un emprendimiento, es cuál es la forma institucional más adecuada para cada proyecto comunicacional y para sus sostenibilidades —económica, comunicacional, social, político-institucional—. En general las cooperativas se plantean esto de forma más explícita que el resto, en tanto requiere esfuerzos mayores para sostener su vida democrática interna. Los medios estatales, en cambio, parecen mantener inercialmente un formato institucional que puede dificultarles su desarrollo como medios públicos, algo en lo que podrían avanzar de aplicarse la ley de medios de 2014.

Valdría la pena revisar en qué medida el carácter de asociación civil resulta adecuado para las radios comunitarias, qué ganan y qué pierden los emprendedores solitarios por trabajar de ese modo y cuán funcional resulta a la producción de contenidos audiovisuales de calidad, por ejemplo. En todo caso, este trabajo es una invitación a

pensarlo desde cada emprendimiento y también en forma colectiva en los ámbitos adecuados (por ejemplo, en ASOPROD para los productores independientes). Esto puede ser especialmente necesario cuando los integrantes de un emprendimiento se plantean vivir de él y la sostenibilidad económica aparece como un objetivo, porque eso obliga a repensar todo el proyecto.

Algunos de los problemas que parecen derivar de las formas de propiedad hacen más bien a la gestión. Por ejemplo, las cooperativas no son necesariamente organizaciones en las que todo se decide entre todos —como menciona uno de los entrevistados—, lo cual haría imposible una gestión mínimamente eficiente de un medio de comunicación. Una buena solución para este problema es la adoptada por muchas empresas cooperativas, incluido un medio como *La Diaria*, cuyas asambleas toman decisiones estratégicas y establecen criterios y lineamientos generales de trabajo, y las decisiones cotidianas las toma una persona o un grupo designados en forma rotativa para eso: director, consejo editorial, etcétera. Algo similar puede decirse de los medios públicos: las ineficiencias o rigideces atribuidas a su condición de propiedad estatal pueden deberse más bien a las formas de gestión adoptadas y a veces mantenidas por inercia o por normativas que pueden ser modificadas si hay voluntad política para hacerlo. En ambos casos un vínculo más dialógico y participativo con las audiencias, cuando aparece entre los intereses del emprendimiento, requiere estructuras y formas de funcionamiento capaces de concretarlo de modo eficiente, algo que no ha sido posible en muchos de los casos.

Otro problema de la gestión es cómo lidiar con las desventajas del pequeño tamaño de la mayoría de los emprendimientos sin perder sus ventajas, y cómo no perder las ventajas de lo pequeño cuando el tama-

ño es mayor. La asociación entre emprendimientos chicos puede ayudar a resolver lo primero; plantillas reducidas e incorporación de gente para cada proyecto pueden atender lo segundo, y ambas formas pueden combinarse. Muchos emprendimientos viven también una tensión entre la militancia o el voluntariado en el que basan su existencia y la necesidad de profesionalizar su trabajo, dedicándole más tiempo y poniendo en juego saberes más complejos. Entre estos saberes, uno que requeriría contar con gente especializada —y no suele haberla— es precisamente el relacionado con la gestión.

Puede pensarse que hablar de modelo de negocio es algo que no corresponde en este marco. Sin embargo, entender el concepto en sentido amplio —y no solo el lucro de la empresa capitalista tradicional— permite comprender aspectos importantes del nacimiento, desarrollo y sostenibilidad de las alternativas mediáticas. En este sentido podríamos hablar de tres grandes modelos. Uno que apunta al mercado, compitiendo por ventas (*La Diaria*) o por publicidad (180); otro apoyado casi exclusivamente en el presupuesto del Estado (TNU), y un tercero basado en el trabajo voluntario o militante (radios comunitarias). Pero hay también muchas situaciones mixtas: los medios estatales y comunitarios venden publicidad, los del interior reciben apoyos estatales y suelen sostener sus emprendimientos con parte importante de trabajo no remunerado. En general el Estado ocupa un rol importante en el sostenimiento parcial de varias alternativas mediáticas mediante exoneraciones impositivas, subsidios o fondos concursables. Hay también casos con bajo o nulo retorno económico pero que generan prestigio que permite a los responsables mejorar sus posibilidades de obtener ingresos por otras vías (Sudestada, Tiranos Temblad).

De las entrevistas con los responsables de los distintos casos surge que no siempre hay análisis ni decisiones claras y pensadas sobre estas cuestiones. Esto puede deberse a que no hay una perspectiva de sustentabilidad en el sentido de continuidad o fuente de ingresos para vivir; a no tener conocimiento propio o asesoramiento adecuado sobre estos aspectos, o a un rechazo a la idea misma de modelo de negocio. Tal vez sean necesarios otros términos y desarrollos teóricos más adecuados, pero a la hora de iniciar un emprendimiento parece clave clarificar cuáles serán las fuentes de ingresos y qué destino se les dará. Esto puede evitar malos entendidos y frustraciones, como acabar «pagando para trabajar» no por decisión previa sino porque «así salieron las cosas».

Las nuevas tecnologías basadas en internet y la digitalización abrieron nuevas posibilidades para el nacimiento y desarrollo de alternativas mediáticas, pero también trajeron nuevos problemas y, sobre todo, incertidumbres. Por un lado, hay posibilidades de crear nuevos emprendimientos con inversiones mucho menores que en el pasado —en equipamiento para producir y distribuir contenidos, por ejemplo— y con menores barreras a la entrada —acceso a frecuencias radioeléctricas, licencias—. Por otro lado, se abrieron posibilidades de desarrollos narrativos nuevos y de modelos de comunicación más dialógicos y participativos. Pero no está claro cómo generar ingresos en las nuevas plataformas, y quienes sí lo están logrando son, nuevamente, quienes hegemonizan el mercado, con la diferencia de que se trata de nuevos actores transnacionales en detrimento de los locales. Así, por ejemplo, empresas como Facebook y Google captan el grueso de la inversión publicitaria en internet, y empresas como Netflix, la mayor parte del pago por contenidos audiovisuales. En este marco en el que en muchos terrenos se barajan

de nuevo las cartas, pueden darse alianzas nuevas —con los nuevos o con los viejos actores hegemónicos— o tensarse aún más las relaciones con ellos. Por el momento no parece haber estrategias claras, pero, como diría Michel de Certeau (1996), se despliegan muchas tácticas de quienes quieren plantear alternativas al sistema mediático dominante. Debemos estudiarlas y debatirlas más para ir entendiendo por dónde pueden avanzar transformaciones más profundas.

En este sentido, las políticas públicas juegan un papel clave, por acción u omisión. Sin ellas el mercado tenderá a consolidar el dominio de los hegemónicos, que en todo caso disputarán entre ellos el terreno, como sucede hoy con algunos de los actores locales tradicionales y los nuevos transnacionales. Uruguay tuvo algunas tímidas políticas públicas que buscaban equilibrar el sistema mediático, por ejemplo financiando medios estatales y subsidiando a los del interior. Desde 2005 se vienen intentando cambios institucionales más importantes, que apuntan a desestimar la concentración mediática en el sector privado comercial, a fortalecer al sector público-estatal y a estimular la presencia de nuevos actores —medios comunitarios, producción independiente—. Estas reformas han tenido avances lentos en lo normativo y más lentos aún en su aplicación, como es el caso de la ley de medios de 2014. Hubo también fracasos —televisión digital—, insuficiencias —promoción del sector comunitario— y ausencias —normativa sobre publicidad oficial, hoy en trámite parlamentario—. Estos esfuerzos, además, no asumieron los nuevos desafíos planteados por la convergencia digital, que por ejemplo quedó excluida de la ley de medios de 2014.

El resultado no ha movido decididamente la aguja en la dirección planteada: en las transformaciones del sistema mediático uruguayo han tenido más incidencia la con-

vergenencia digital y los nuevos actores transnacionales que los actores públicos, independientes o comunitarios aquí estudiados. Algunos de estos actores han mantenido, con éxito relativo, espacios de coordinación y presión colectiva hacia las políticas públicas, pero la temática nunca ocupó un lugar central en la agenda pública ni en la política. Las propias características de estos actores, diversos y dispersos, con intereses variados y dificultades para sobrevivir, contribuyen a debilitar su incidencia. Pero hay un campo de acciones posibles que podría encontrar mejores oportunidades si encuentra voluntades políticas más claras en el Estado, como sucedió en algún momento en otros países latinoamericanos. Y hay también márgenes para incidir en el sistema mediático on las políticas públicas, como lo muestra el caso europeo al comenzar a regular aspectos clave de la convergencia (Parlamento Europeo, 2018).

Para cerrar, podemos destacar algunas ideas principales que surgen de nuestro trabajo. No todos los emprendimientos mediáticos alternativos se plantean la cuestión de la sostenibilidad y, en rigor, no tienen por qué hacerlo. En algunos casos basta con hacer algo durante un tiempo limitado, generando ingresos que permitan realizarlo o sosteniéndolo principalmente con trabajo militante o voluntario. Pero a muchos sí los preocupa, desde el comienzo o después, y en tal caso parece necesario clarificar qué tipo de sostenibilidad quieren alcanzar: ¿mantenerse en el tiempo?, ¿vivir del emprendimiento?, ¿ser fieles a un proyecto comunicacional, social o político?

Hay entonces diferentes perspectivas a partir de las cuales visualizar las sostenibilidades de una propuesta comunicacional alternativa. Plantearse modelos posibles de «sostenerse» permite proyectarse y es clave para mantener las alternativas de la propuesta. Los entrevistados dan cuenta de

miradas diversas sobre las formas de vivir la sostenibilidad de sus emprendimientos, pero no aparece una conceptualización integral que contemple la dimensión comunicacional, la político-institucional, la social y la económica. Redefinir la sostenibilidad articulando estas dimensiones puede llevar a plantearse nuevas preguntas, construir nuevas respuestas y resignificar las fortalezas de cada experiencia en cada contexto específico.

En todos los casos los emprendimientos mediáticos alternativos tendrán que plantearse, de modo explícito y con la mejor información que se pueda tener o generar, qué vínculos se quieren tener con las audiencias, qué contenidos se quieren producir y cómo, cómo se aprovecharán las posibilidades del entorno convergente actual y cómo se lidiará con sus riesgos e incertidumbres, cuáles serán las formas de propiedad y gestión más adecuadas y qué modelo de negocio puede permitirles su sostenibilidad. También cómo lidiarán con las limitaciones y oportunidades que ofrecen o imponen el mercado y las políticas públicas, cómo sortearán las barreras a la entrada —económicas, normativas, culturales—. Y si se propondrán incidir, junto con otros, en la transformación de esas limitaciones y la ampliación de esas posibilidades para avanzar hacia un sistema mediático más plural y democrático.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ASOPROD e ICAU (2014). *Compromiso audiovisual Uruguay 2015-2020*. Montevideo: MEC.
- AUDAP-CINVE (2016). *La industria publicitaria y su impacto en la economía uruguaya*. Montevideo: AUDAP.
- BARRANQUERO, Alejandro, y SÁEZ, Chiara (2012). Teoría crítica de la comunicación alternativa para el cambio social. El legado de Antonio Gramsci y Paulo Freire en el diálogo norte-sur. *Razón y Palabra*, 16(1_80). México.
- BERLANGA, Juan Manuel (2012). Otra televisión es posible. En Nahúm MIRAD *et al.* (coords.), *Economía solidaria hacia un nuevo mapa de comunicación*. Buenos Aires: Usina de Medios.
- BINDER, Inés, FISHER, Pablo y GODÍNEZ Francisco (2017). *Como sea. Sostenibilidad económico-administrativa en radios comunitarias de Argentina*. Buenos Aires: CPR-Unesco.
- BUQUET, Gustavo, y LANZA, Edison (2011). *La televisión comercial en Uruguay. Caracterización de la concentración de la propiedad, las audiencias y la facturación*. Montevideo: Fesur.
- BUQUET, Gustavo; LANZA, Edison, y RABINOVICH, David (2012). *Ni premio ni castigo. Inversión, mecanismos y procedimientos de asignación de la publicidad oficial en Uruguay*. Montevideo: Fesur.
- BÚSQUEDA (2016). Empresario dueño de Canal U, que posee varios espacios radiales y es dueño de la Impresora Polo, negocia comprar «la gestión» de Carve. *Búsqueda*, n.º 1857. Montevideo. Recuperado de www.búsqueda.com.uy/nota/empresario-dueno-de-canal-u-que-posee-varios-espacios-radiales-y-es-dueno-de-la-impresora-polo (acceso 20.9.18).
- COOPERATIVAS DE LAS AMÉRICAS (s/f). *Principios y valores cooperativos*. Alianza Cooperativa Internacional / Cooperativas de las Américas. Recuperado de <https://www.aciameericas.coop/Principios-y-Valores-Cooperativos-4456> (acceso 15.11.18).
- DE CERTEAU, Michel (1996). *La invención de lo cotidiano. El arte de hacer*. Tomo I, México: Universidad Iberoamericana.
- DÍAZ-ESPINA, Carolina (2013, junio-agosto). Modelos de negocio y medios online. Aproximación teórica a la cuestión. *Razón y Palabra*, 18(83). México: Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey Estado de México.
- DOWNING, John (2001). *Radical Media: Rebellious Communication and Social Movement*. Londres: Sage.
- FESTA, Regina, y LINS, Carlos (orgs.) (1986). *Comunicación popular alternativa*. Buenos Aires: Paulinas.

- GARCÍA LEIVA, María (2008). Luces y sombras de una experiencia pionera: políticas de televisión digital terrestre en el Reino Unido. *Telos: Cuadernos de Comunicación e Innovación*, 75. Madrid: Fundación Telefónica.
- GEERTS, Andrés, y VAN OEYEN, Víctor (2001). *La radio popular frente al nuevo siglo: estudio de vigencia e incidencia*. Quito: ALER.
- GÓMEZ, Gustavo (coord.) (2018). *Una ley de medios a medias*. Montevideo: Fesur.
- GÓMEZ, Gustavo; FRANCO, Facundo; GELVES, Fernando, y THEVENET, Nicolás (2017). *En pocas manos. Mapa de la concentración de medios en Uruguay*. Montevideo: Fesur.
- GRAÑA, F. (coord.) (2013). *Radios comunitarias: el fin de una larga noche*. Montevideo: UdelAR.
- GUMUCIO DAGRON, Alfonso (2005). Arte de equilibristas: *La sostenibilidad de los medios de comunicación comunitarios*. Recuperado de http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-02762005000100002 (revisión: abril de 2018).
- IGLESIAS, Martín (2015). *A contramano. Modelos de gestión y estrategias económicas de las radios comunitarias argentinas en búsqueda de la sustentabilidad (2005-2015)*. (Tesis de maestría, Universidad Nacional de Quilmes, defendida en 2016). Recuperada de <https://cpr.org.ar/media/uploads/documents/investigacionpidc/martin-iglesias-a-contramano-mi-cc.pdf> (acceso 15.2.18).
- INVERNIZZI, Claudio (2009). Ponencia. Foro *Contenidos Culturales y Medios de Comunicación*. Montevideo: Ministerio de Educación y Cultura.
- KAPLÚN, Gabriel (2007). La comunicación comunitaria en América Latina. En Bernardo DÍAZ NOSTY (org.), *Tendencias 07. Medios de comunicación. El escenario iberoamericano*. Madrid: Fundación Telefónica.
- (coord.) (2015). *¿Qué radios para qué comunidades? Las radios comunitarias uruguayas después de la legalización*. Montevideo: CSIC-UdelAR.
- (2017). La reforma de la comunicación en Uruguay: avanzar frenando. *Telos*, n.º 105, p. 9-11. Madrid: Fundación Telefónica.
- LAMAS, Ernesto (2003). *Gestión integral de la radio comunitaria*. Quito: FES.
- LEAVI, Carlos, e IGLESIAS, Martín (2013). Las radios sin fines de lucro: comunicación desde la ciudadanía. Estrategias, posicionamientos y tensiones frente al mercado y la regulación del Estado. *Oficios Terrestres*, n.º 29.
- LEVIS, Diego (2012). Pantallas. En Cosette CASTRO y Eduardo ROJAS, *Diálogos transdisciplinarios en la sociedad de la información*, pp. 55-64. La Paz: REDES.
- LEVY, Gabriel, y URQUIJO, Sergio (2016). Concentración en internet: un asunto de capas. En *Observacom*. Recuperado de www.observacom.org/concentracion-en-internet-un-asunto-de-capas/ (acceso 15.11.18).

- MARZAL, Javier; IZQUIERDO, Jessica, y CASERO, Andreu (eds.) (2015). *La crisis de la televisión pública. El caso de RTVV y los retos de una nueva gobernanza*. Valencia: Universidad de Valencia.
- MASTRINI, Guillermo (2013). *Las industrias culturales en Argentina* (Tesis doctoral). Universidad Complutense de Madrid, Facultad de Ciencias de la Información. Recuperado de <http://eprints.ucm.es/24687/1/T35195.pdf> (acceso: 20.4.18).
- MASTRINI, Guillermo, y LORETI, Damián (2009). Políticas de comunicación: un déficit de la democracia. En *La comunicación mediatizada: hegemonías, alternativas, soberanías*. Buenos Aires: CLACSO. Recuperado de <http://biblioteca.clacso.edu.ar/clacso/gt/20160229045532/04mas.pdf> (acceso: 20.4.18).
- MONJE, Daniela, y RIVERO, Ezequiel (2018a). La televisión cooperativa y comunitaria frente al desafío de la convergencia digital. *Commons*, 7(1), pp. 46-76. Universidad de Cádiz.
- MONJE, Daniela, y RIVERO, Ezequiel (comps.) (2018b). *Televisión cooperativa y comunitaria. Diagnóstico, análisis y estrategias para el sector no lucrativo en el contexto convergente*. Buenos Aires: Convergencia Cooperativa.
- PARLAMENTO EUROPEO (2018). *El Parlamento Europeo aprueba la nueva normativa audiovisual*. Recuperado de www.europarl.europa.eu/news/es/press-room/20180925IPR14307/el-parlamento-europeo-aprueba-la-nueva-normativa-audiovisual (acceso 15.11.18).
- PERUZZCO, Cicilia (1998). *Comunicação nos movimentos populares*. Petrópolis: Vozes.
- RADAKOVICH, Rosario, et al. (2014). *El cine nacional de la década. Industrias creativas innovadoras*. Montevideo: ICAU.
- REY, Germán (2013). Encuentros y desencuentros entre políticas de comunicación y políticas de cultura. En *Políticas de comunicación y cultura en Colombia. Convergencias y divergencias*. Bogotá: Ministerio de Cultura de Colombia.
- REYES, Jaime (1995). Medios de comunicación alternativos: la conexión de lo mundial con lo local. En Peter LEWIS (comp.). *Estudios y Documentos de Comunicación de Masas*, n.º 107. París: Unesco.
- RINCÓN, Omar (2013). Las narrativas colabor-activistas: las identidades otras como innovación mediática. *Revista Dixit*, n.º 19, Montevideo: UcuDal.
- SÁEZ BAEZA, Chiara (2008). *Tercer sector de la comunicación. Teoría y praxis de la televisión alternativa. Una mirada a los casos de España, Estados Unidos y Venezuela*. (Tesis doctoral). Universidad Autónoma de Barcelona. Recuperado de www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/4212/csb1de2.pdf (acceso 20.4.18).
- SEMBRAMEDIA (2017). *Punto de inflexión. Impacto, amenazas y sustentabilidad: estudio de emprendedores de medios digitales latinoamericanos*. Recuperado de <http://data.sembramedia.org/wp-content/uploads/2017/09/Punto-de-Inflexion-SembraMedia-span-7-24.pdf> (revisión: 20.4.18).

- SIMPSON, Máximo (org.) (1989). *Comunicación alternativa y cambio social*. México: Premia.
- STOLOVICH, Luis *et al.* (2002). *La cultura es capital. Entre la creación y el negocio: economía y cultura en el Uruguay*. Montevideo: Fin de Siglo.
- UNESCO (2014a). *Proyecto de indicadores de viabilidad de los medios de comunicación*. Unesco-IPDC. Recuperado de www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/HQ/CI/CI/pdf/IPDC/ipdc_IndicadoresViabilidadMedios.pdf (acceso 15.11.18).
- (2014b). *Medios, sostenibilidad y agenda post 2015*. (Reunión en Montevideo para discutir sostenibilidad de los medios y promover el debate sobre inclusión del acceso a la información en metas post 2015 Unesco-IPDC). Recuperado de www.unesco.org/new/es/media-services/single-view/news/media_sustainability_and_post_2015_agenda/ (acceso 15.11.18).
- (2015). *Desarrollo mediático en Uruguay: diagnóstico, perspectivas y desafíos*. Montevideo: Unesco-DMU (mimeo).
- URSEC (2017). *Evolución del sector telecomunicaciones en Uruguay. Datos estadísticos*. Montevideo: URSEC.
- VILLAMAYOR, Claudia, y LAMAS, Ernesto (1998). *Gestión de la radio comunitaria y ciudadana*. Buenos Aires: AMARC-FES.

LOS AUTORES

Gustavo Buquet es economista (UdelaR), máster en Economía Industrial (Universidad Carlos III de Madrid) y doctor en Ciencias de la Información (Universidad Complutense de Madrid). Desde el año 2012 trabaja en el área audiovisual y TIC de la Dirección Nacional de Telecomunicaciones (DINATEL-MIEM). Es profesor adjunto de Economía de la Comunicación en la Facultad de Información y Comunicación (FIC-UdelaR). Vivió en Madrid, donde se desempeñó como profesor titular en Comunicación de la Universidad Rey Juan Carlos. Cuenta con varias publicaciones referidas a cultura y comunicación.

Tuvo a su cargo la redacción inicial de los capítulos 3, 9 y 11 de este trabajo.

Alicia García Dalmás es educadora popular y psicóloga social, cursó maestría y doctorado en la Universidad Nacional de la Plata. Integra el área de Comunicación Educativa y Comunitaria y coordina el Departamento de Especializaciones Profesionales en la Facultad de Información y Comunicación (UdelaR). Desde hace años trabaja en temas de comunicación, ciudadanía, participación, descentralización, territorio, adolescentes y jóvenes, políticas públicas. Fue parte de experiencias de comunicación comunitaria, en particular del movimiento de radios comunitarias.

Tuvo a su cargo la redacción inicial del capítulo 5 de este trabajo.

François Graña es doctor en Ciencias Sociales, profesor agregado en el Instituto de Comunicación de la Facultad de Información y Comunicación (UdelaR), investigador en régimen de dedicación total. Publicó 8 libros, 14 capítulos en libros, 30 artículos en revistas científicas y de difusión, 11 documentos de trabajo.

Tuvo a su cargo la redacción inicial del capítulo 2.

Gabriel Kaplún es comunicador, magíster en Educación y doctor en Estudios Culturales Latinoamericanos. Es profesor titular de la Facultad de Información y Comunicación (UdelaR), coordinador del grupo de investigación AlterMedia (Alternativas Mediáticas) y del Observatorio de las Profesiones de la Comunicación. Integra el Sistema Nacional de Investigadores de Uruguay (nivel II) y es vicepresidente de ALAIC (Asociación Latinoamericana de Investigadores de la Comunicación). Ha escrito numerosos artículos y varios libros sobre temas de su especialidad.

Tuvo a su cargo la redacción inicial de los capítulos 1, 7, 8, 12 y la coordinación y edición final de todo el trabajo.

Martín Martínez Puga es licenciado en Comunicación (UdelaR), magíster en Psicología y Educación (UdelaR) y doctorando en Ciencias Sociales (UBA). Es profesor adjunto del Departamento de Especializaciones Profesionales, sección académica Comunicación Educativa y Comunitaria, y coordinador en la organización social El Tejano.

Tuvo a su cargo la redacción inicial de los capítulos 5, 6 y 10.

En la primera etapa del trabajo participaron también Nicolás Robledo y Juan Platero.

Pie de imprenta

Friedrich-Ebert-Stiftung | Uruguay

Plaza Cagancha 1145 piso 8 | 11100 Montevideo | Uruguay

Responsable:

Sebastian Sperling, Representante de la Fundación Friedrich Ebert (FES) en Uruguay.

Tel.: +598-2902-29-38 | Fax: ++598-2902-29-41

www.fesur.org.uy | fesur@fesur.org.uy

Edición y corrección de estilo | María Lila Ltaif

Diagramación | Laura Sandoval

ISBN: 978-9974-8702-3-9

Imágenes: Freepik.com modificadas.

Fundación Friedrich Ebert (FES)

La Fundación Friedrich Ebert fue creada en 1925, y es la fundación política más antigua de Alemania. Es una institución privada y de utilidad pública, comprometida con el ideario de la democracia social. La fundación debe su nombre a Friedrich Ebert, primer presidente alemán democráticamente elegido, y da continuidad a su legado de hacer efectivas la libertad, la solidaridad y la justicia social. Cumple esa tarea en Alemania y en el exterior en sus programas de formación política y de cooperación internacional, así como en el apoyo a becarios y el fomento de la investigación.

Para solicitar publicaciones:

El uso comercial de todos los materiales editados y publicados por la Friedrich-Ebert-Stiftung (FES) está prohibido sin previa autorización escrita de la FES.

Las opiniones expresadas en esta publicación no representan necesariamente las de la Friedrich-Ebert-Stiftung (o las de la organización para la que trabajan los autores y las de las entidades que auspiciaron la investigación).

Esta publicación ha sido impresa en papel fabricado de acuerdo con los criterios de una gestión forestal sostenible.

