



Revista de Investigación del Departamento de  
Humanidades y Ciencias Sociales  
ISSN: 2250-8139  
[rihumsoeditor@unlam.edu.ar](mailto:rihumsoeditor@unlam.edu.ar)  
Universidad Nacional de La Matanza  
Argentina

Godinez Galay, Francisco  
Viaje al interior de una radio comunitaria. La gestión en FM La Colectiva  
Revista de Investigación del Departamento de Humanidades y  
Ciencias Sociales, núm. 17, 2020, Mayo-Noviembre, pp. 87-106  
Universidad Nacional de La Matanza  
Argentina

Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=581963108006>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org



Artículo

## Viaje al interior de una radio comunitaria. La gestión en FM La Colectiva

Francisco Godinez Galay\*  
Universidad de Buenos Aires (UBA)  
Argentina

"Trabajo original autorizado para su primera publicación en la Revista RIHUMSO y su difusión y publicación electrónica a través de diversos portales científicos"

Francisco Godinez Galay (2020) "Viaje al interior de una radio comunitaria. La gestión en FM La Colectiva" en: RIHUMSO nº 17, año 9, (15 de Mayo de 2020 al 14 de Noviembre de 2020) pp. 87-106. ISSN 2250-8139

Recibido: 05-05-2020

Aceptado: 15-07-2020

### Resumen

El artículo indaga en las características, historia y entornos de una experiencia de radio comunitaria y alternativa como FM La Colectiva, de la ciudad de Buenos Aires, con 14 años de trayectoria. Se trata de un caso de estudio que hace énfasis en las dimensiones de la gestión para conocer y comprender lo que implica desarrollar y sostener un

---

\* Director Centro de Producciones Radiofónicas (CPR). Licenciado en Comunicación (UBA). Especialista en salvaguarda del patrimonio cultural inmaterial (UNC-UNESCO). Cursando maestría en Industrias Culturales (UNQ). Investigador, capacitador, productor y consultor en radio con fines sociales. Autor de "El radiodrama en la comunicación de mensajes sociales" y coautor de "Como sea. Sostenibilidad económico administrativa en radios comunitarias de Argentina" y "RadioTIC. Usos y apropiaciones de TIC en radios comunitarias de Buenos Aires" y de diversos papers, capítulos de libros y artículos sobre medios, radio, radio comunitaria y narrativas sonoras. Miembro fundador de SONODOC Foro de Documental Sonoro en Español. francisco@cpr.org.ar <http://franciscogodinezgalay.wordpress.com> ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-2527-7746>



proyecto de comunicación participativa en el contexto actual. El texto intenta conocer en profundidad una experiencia sin fines de lucro, sus formas de trabajo, sus aspectos organizativos, comunicacionales, económicos y administrativos, con el objetivo de aportar hacia una comprensión integral del amplio y diverso campo de la comunicación comunitaria, a partir de reconocer las especificidades de cada experiencia particular y ponerlas en contexto con los sectores y entornos de los que forma parte.

**Palabras clave:** radio comunitaria, medios alternativos, sostenibilidad, gestión

### **Abstract**

#### A TRIP INTO A COMMUNITY RADIO. MANAGEMENT AT FM LA COLECTIVA

The article does research into the characteristics, history and social environment of a community and alternative radio experience, as it is FM La Colectiva, from Buenos Aires city, with a 14-year history. It is a case study that emphasizes the project's management dimensions in order to learn and understand what it means to develop and sustain a participatory communication project in the current context. This text seeks to gain an in-depth understanding of a non-profit experience, its ways of working, its organizational, communicational, economic, and administrative aspects, with the aim of contributing towards a comprehensive understanding of the broad and diverse field of community communication, from the starting point of acknowledging the specificities of each particular experience and put them into context with the sectors and milieux they belong to.

**Keywords:** community radio, alternative media, sustainability, management

## Introducción

El sector sin fines de lucro es fundamental para garantizar la diversidad y el pluralismo del sistema de medios y por ende de su desarrollo democrático. En cuanto a lo radiofónico, en Argentina proliferan diversidad de experiencias que van encontrando su propia forma de organizarse, gestionarse y hacerse sostenibles. Si bien coincidimos con Kejval (2018, p. 30) respecto de que “en las publicaciones referidas al quehacer de las radios comunitarias, populares y alternativas de Argentina y latinoamericanas ha sido difícil hallar definiciones precisas, consensuadas y claramente delimitadas”, partimos de afirmar que tienen en común algunos rasgos generales como ser sin fines de lucro, abordar temáticas y enfoques que no son parte de la agenda hegemónica de los medios, tener formas de gestión participativas, ser un espacio de interacción social, tener diversidad y multiplicidad de fuentes de financiamiento (Binder, Fisher y Godinez Galay, 2017), tener una finalidad sociocultural (López Vigil, 2001), con programación de fortalecimiento de derechos (Binder y Godinez Galay, 2013).

Si bien hay características comunes a todas las experiencias de radio comunitaria, partimos de la noción de que cada radio es un mundo, y como tal, conocer experiencias en profundidad es útil para comprender al sector en sí mismo y en relación a todo el ecosistema mediático y al contexto sociocultural en el que se insertan (entorno específico y entorno general). El presente texto elige a la emisora FM La Colectiva, de la ciudad de Buenos Aires como un aporte en este sentido. De este modo, nos adentramos en una experiencia concreta para conocer y comprender sus formas de gestión, organización, estructura, las dimensiones de su sostenibilidad, sus tensiones, debates, fortalezas, debilidades y su relación con el mapa mediático y con su contexto de inserción. El objetivo es conocer una experiencia concreta, pero también que pueda funcionar como disparador de debates en torno a las caracterizaciones del sector en general, a la vez de brindar elementos de análisis que puedan ser útiles para profundizar en el conocimiento de otras experiencias de índole similar.

La metodología consistió en aplicar categorías de la gestión de diferentes autores al caso concreto, al que se accedió mediante la observación directa, bibliografía especializada y entrevistas en profundidad con sus integrantes.



## Organización

FM La Colectiva es una asociación civil nacida en 2006 dedicada a la comunicación radiofónica a través de su emisora sin fines de lucro, que opera en la ciudad de Buenos Aires, enclavada en el barrio de Paternal. Transmite por antena y por *streaming* y aloja producciones en formato podcast en su página web <https://lacolectiva.org.ar/>. La propiedad es de la asociación civil, figura por la que optaron en 2008 para tener una institucionalidad que les permitiera acceder a proyectos y fondos, pero en la que -según ellos y ellas- no importan los cargos para la organización interna, ya que se manejan de manera asamblearia. Se definen como radio comunitaria y alternativa:

La Colectiva Radio está conformada por un grupo de personas que construimos y sostenemos una radio comunitaria y alternativa donde organizaciones sociales, de pueblos originarios, de trabajadores, de DD.HH y cualquier miembro de nuestra sociedad que se sienta identificado con el proyecto pueda encontrar un espacio de expresión. Tenemos como propuesta la construcción colectiva de un medio de comunicación que se transforme en herramienta de las voces de esas organizaciones de nuestra sociedad y dónde la agenda de temas no dependa de los grandes monopolios mediáticos ni esté al servicio de relatos gubernamentales.

La Colectiva tiene, entre sus objetivos, apuntar a una forma de comunicación que altere los valores individualistas que predominan en nuestra sociedad y favorezca la solidaridad, la participación y la inclusión de aquellos invisibilizados por este sistema (La Colectiva Radio [s.f.]. "Sobre Nosotros").

Respecto de la forma de organizarse, cuentan que en los comienzos habían incluido a todos los miembros en la conformación de la asociación civil, guiados por esa mirada de horizontalidad que los empujó a que todos estuvieran presentes y reconocidos legalmente con cargos en el estatuto. Con el tiempo vieron que esto dificultaba las operaciones, puesto que imponía tener muchas firmas para accionar. Una vez aprendido esto, modificaron el estatuto y redujeron la asociación civil a los seis cargos que hoy contiene. De todos modos, es una formalidad que definen como "paraguas político" (Graciela Gurvitz, comunicación personal, fecha: 18 de octubre de 2019) y que les permite realizar algunos trámites.

No prevalece quién es el presidente o los cargos que existen. Se decide todo en asamblea, siempre respaldando a los que ponen la firma para sostener la asociación civil. También tenemos comisiones. En este



momento hay comisiones de la parte legal, de la parte administrativa, de la artística, de infraestructura y arreglos, y el resto son debates de los cuales salen las decisiones. (Graciela Gurvitz, comunicación personal, fecha: 18 de octubre de 2019)

Sobre esta forma horizontal de gestionar, Daniel nos cuenta:

La horizontalidad tiene algunos límites con el paso del tiempo. Por más que uno la milite y tome decisiones para que el espacio quede vacío y pueda ser ocupado por alguien nuevo, por más que esto ocurra, la horizontalidad va teniendo sus límites sobre todo para los que van ingresando. Esto lo digo como una reflexión personal, como un problema al cual hay que encontrarle una solución. En este momento somos 25, 27 en total los que de alguna manera hacemos la radio y hemos constituido un grupo operativo de aproximadamente 17. Es decir, para no trasladar al grupo general discusiones que incluso quizás no se entienden. Cómo discutir con alguien que llegó el año pasado cuestiones que arrastramos desde 2004 sin que el otro se aburra o nosotros nos aburramos explicando cosas que ya no tenemos la posibilidad de explicar. Y cómo refrescar esas discusiones también... En fin, son esos los desafíos a la horizontalidad que estamos atravesando en este momento. De todas maneras, para lo más profundo, que es qué es lo que el aire va a decir, la apertura es absoluta. (Daniel Giovanini, comunicación personal, fecha: 18 de octubre de 2019)

El sector que integra es el de la radio, en el subsector de las radios sin fines de lucro, aunque también tienen una dimensión digital a partir de su página web, sus redes sociales, su transmisión por *streaming* y la publicación de contenidos sonoros para su escucha desprogramada.

La historia de la conformación de la radio tiene un antecedente con la conformación de Radio Libre de Chacarita, en la Mutual Sentimiento: "Lo de la mutual fue una búsqueda de la gente que en ese momento se movilizaba, denunciaba, estaba en las condiciones que estaba en 2001. En 2004 se inició lo que fue Radio Libre" (Graciela Gurvitz, comunicación personal, fecha: 18 de octubre de 2019). El grupo que la armó, luego de tener conflictos con quienes impulsaron el proyecto, decidió irse y crear una nueva emisora a partir de 2006. Allí nace La Colectiva funcionando en la Asamblea del Cid en Caballito, lugar del que se debieron mudar en 2019 a su actual espacio en Paternal.

## Entorno general



El contexto general en el que se inserta La Colectiva hoy es el de una Argentina en crisis económica y política, con grandes problemas a nivel social, y en el de una ciudad de Buenos Aires que a pesar de ser el distrito más rico del país, sufre de muchas desigualdades.

La razón de ser histórica de FM La Colectiva tiene que ver con un contexto político y social de efervescencia, el de la Argentina del post-2001. De hecho, La Colectiva es una experiencia que nace como consecuencia de experiencias previas que remiten a la crisis de 2001 y 2002, en cuyo contexto surgieron espacios innovadores, creativos y transformadores como las fábricas recuperadas, las organizaciones piqueteras, los clubes de trueque, las asambleas ciudadanas y muchos medios de comunicación alternativa. Las personas que conforman el proyecto de Radio Libre y luego FM La Colectiva venían de la militancia por la comunicación alternativa, pero también del movimiento de asambleas ciudadanas como la Asamblea de Villa del Parque y habían tenido experiencias previas como la realización del periódico barrial La Plaza, entre otras. El nacimiento de La Colectiva es contemporáneo al nacimiento de la Red Nacional de Medios Alternativos, red que también es consecuencia de las turbulencias post-2001 y a la cual se unen inmediatamente. De hecho, Graciela y Daniel (en entrevista para este trabajo) recuerdan que un compañero de la Asamblea de Villa del Parque participó del encuentro de Neuquén en 2004 que da nacimiento a la RNMA.

El entorno político general en el que hoy La Colectiva se desenvuelve es calificado por ellos como de “polarización extrema, al igual que el de 2008, donde no es fácil ubicarse” (Daniel Giovanini, comunicación personal, fecha: 18 de octubre de 2019). Identifican como un mismo modelo económico basado en la represión, pero que ha sido profundizado por el macrismo. En lo económico se trata de un entorno de crisis, desempleo e inflación, para un sector que suele tener pocos recursos, pero que a su vez es muy creativo para sostenerse. El contexto de desigualdad económica repercute en la desigual apropiación de derechos y en concreto de los derechos de comunicación. Al decir de Bergés, Sabater y de Mateo (2009, p. 40), “las desigualdades económicas, por tanto, aparecen como un factor que limita el derecho a la información de amplias capas sociales, frente a los grupos con más recursos que tienen a su alcance más y mejores fuentes de información”. Es sobre esas capas sociales que mencionan las autoras que La Colectiva se plantea la incidencia.



Han evolucionado mucho en lo tecnológico desde que se conformaron hasta hoy, de la mano con una evolución general de los avances tecnológicos que ha habido en estos 13 años, que hacen posible hacer más cosas que en los comienzos. “Las innovaciones tecnológicas de los últimos años, con los reproductores digitales, modifican el consumo radiofónico, especialmente entre el público más joven (...)” (Bergés et al., 2009, p. 56). Pero desde el comienzo aprovecharon las plataformas digitales existentes. De hecho, comenzaron transmitiendo por *streaming* antes que por antena, y son de los primeros que hicieron recortes de lo que sucedía al aire para subirlo a la web.

En lo legal, la radio también acompaña un período general de grandes cambios. Comenzaron a emitir en 2006 por *streaming*, pero para 2008 ya tenían la torre construida y comenzaron las emisiones hertzianas en el 102.5 sin existir una ley que la amparara o considerara. Luego se atravesó todo el proceso de sanción de la Ley de Servicios de Comunicación Audiovisual en 2009, y una posterior ejecución bajo la cual solo lograron un reconocimiento como emisora comunitaria sobre el final de la gestión de Cristina Fernández en 2015. Luego de ello, con la asunción del presidente Macri vendrían una serie de reformas y la promesa nunca cumplida de ir hacia la sanción de una nueva norma. El contexto actual legal es de incertidumbre para el sector sin fines de lucro, puesto que si bien sigue siendo contemplado por la legislación reformada, han vivido sobresaltos con algunos decomisos y con el congelamiento y los retrasos en la ejecución de los fondos FOMECA, y La Colectiva evalúa que su situación es de mayor desamparo que antes. En lo tecnológico, los debates en torno a la convergencia inundan el escenario de la comunicación en el que se debe desempeñar la emisora, comprendiendo las transformaciones y participando de ellas, siendo una emisora de radio por onda hertziana pero que nace con una pata en el territorio digital.

### **Entorno específico**

En cuanto a entorno específico aparecen el entorno territorial inmediato y el entorno sectorial.

En lo territorial, la inserción barrial fue más compleja en Caballito. En los pocos meses en que están en Paternal, la inserción barrial y comunitaria les viene resultando mejor. Pero definen su inserción como *inserción en territorios ideológicos*, de vinculaciones más allá de lo geográfico barrial. Esa inserción ha sido más clara que la barrial. Ahora bien, el entorno de Caballito era más hostil y cuentan que no buscaron del todo una

inserción comunitaria allí. Cuando estaban en Caballito, ya miraban de alguna manera hacia Paternal, acercándose a la murga Cachengue y Sudor, a organizaciones barriales en defensa de los Derechos Humanos, el club Argentinos Juniors. Ahora están más cerca de ese escenario, que incluye fábricas recuperadas como Arrufat, Torgelon, Textil Globito, centros de salud, o la villa La Carbonilla.

En cuanto a las industrias culturales, se insertan en un escenario de crisis económica: “Hemos transitado estos cuatro años momentos sumamente difíciles para todos los medios de comunicación en general” (Daniel Giovanini, comunicación personal, fecha: 18 de octubre de 2019). Específicamente, en lo que es la radio, se trata de un sector en el que muchas empresas privadas están despidiendo trabajadores, cerrando o tratando de conseguir la supervivencia a través de la adaptación a futuros escenarios de convergencia. Es un sector en constante adaptación en el que varias experiencias intentan explorar nuevas formas de desarrollo. Parte del entorno en el que se inscribe FM La Colectiva tiene que ver también con un decrecimiento en el volumen de las audiencias de radio: “(...) se escucha cada vez menos radio, los dispositivos conectados aumentan su participación, pero no logran suplir la pérdida de audiencia” (Espada y Marino, 2017, p. 92).

Puntualmente, el subsector de emisoras sin fines de lucro o comunitarias, es un entorno rico en variedad de experiencias en la Argentina. Es un sector que explota a partir de la vuelta a la democracia y que hoy se expresa en experiencias de diversa índole como las alternativas, comunitarias, barriales, indígenas, campesinas, sindicales, escolares, etc. El contexto del subsector es de una histórica fragilidad. Si bien a partir de la sanción de la LSCA fue fortalecido a partir del reconocimiento como actor de la comunicación y de ciertas políticas públicas como los fondos FOMECA, la situación de hecho sigue siendo frágil en lo legal (muchas emisoras solo pudieron obtener un simbólico reconocimiento mientras la LSCA estaba en plena vigencia, y solo algunas que tenían el viejo permiso precario y provisorio, recién en 2019 comienzan a obtener su licencia), en lo económico (los FOMECA ayudaron, pero nunca son suficientes; el congelamiento y retardo del fondo, y los recortes presupuestarios en los organismos públicos de 2016 hasta el presente, junto con la suba de los servicios y la inflación, agravaron la situación) y en lo político (el subsector de las sin fines de lucro no es una prioridad, y se han recrudecido situaciones de amenazas, amedrentamientos y violencia en el período macrista). “La destrucción de lo que se llamó AFSCA y pasó a ser ENACOM ha sido

particularmente negativa. No es que estábamos en el paraíso, pero esto nos ha expulsado definitivamente a prácticamente todos los medios de nuestra clasificación a aquello que por ley todavía nos corresponde" (Daniel Giovanini, comunicación personal, fecha: 18 de octubre de 2019).

### **Dimensiones de la gestión**

Tomamos la caracterización de Marino y Villamayor (2011) por su diversidad de perspectivas y nivel de detalle respecto de las dimensiones de la gestión de un medio comunitario (político-cultural, jurídica, comunicacional, organizacional, económica, administrativa, de comunicación institucional y organizacional). Y porque a los fines de un análisis pormenorizado, nos es útil abordar el caso de estudio desde una perspectiva minuciosa. En este sentido, podemos describir:

#### **Dimensión político-cultural**

Nuestros entrevistados afirman que en el nuevo espacio, en la Paternal, pueden empezar a decir que verdaderamente son una radio comunitaria y no solo caracterizarse como alternativa, porque se están pudiendo insertar más en el barrio que cuando estaban en Caballito. Esto resulta revelador teniendo en cuenta que la forma de llamarse es "la impronta que le da el grupo que lo hace nacer [al medio]" y que "cada apellido se carga de sentido en base a lo que el grupo y su proceso histórico está queriendo decir. El sentido hay que buscarlo en las prácticas y sus protagonistas y no en las definiciones abstractas" (Marino y Villamayor, 2011, p. 5). En La Colectiva afirman que uno de esos "apellidos" cobra relevancia mayor ahora que pueden tener más inserción territorial.

En cuanto a "las razones y fundamentos que le dan curso a [sus] ideas" (Marino y Villamayor, 2011, p. 19) se definen además como anticapitalista, antipatriarcal, y con perspectiva de género. Entienden la comunicación como un derecho y no una mercancía. Esa es la base de su posición frente al mundo y a partir de allí construyen sus formas de trabajo y su programación. En cuanto a la forma de trabajo, como veremos, intenta ser horizontal, participativa, es asamblearia y con interés en el trabajo en red. Respecto de la programación, en ella se expresan sus postulados políticos e ideológicos, tanto a través de los programas de producción propia y las elecciones musicales, como también a partir de los programas de terceros que integran la emisora y que deben ser aceptados por la asamblea para formar parte de la propuesta al aire.

## Dimensión jurídica

El marco regulatorio, que es retomado más adelante como parte del entorno general, incide en todas las dimensiones. La fragilidad jurídica que supone no contar con licencia, condiciona la cotidianidad de la radio como organización, se convierte en una reivindicación sectorial que integra la dimensión de posicionamiento político de la emisora, condiciona las garantías y seguridad con las que desempeñar cotidianamente sus actividades e imposibilita el flujo de algunos recursos que dependen de tener licencia:

Entendemos que estamos en una situación de alegalidad. Siempre decimos que hemos ganado FOMECA, o sea que el Estado nos está reconociendo, y esa es la pelea en la cual estamos y vamos camino en algún momento a conseguir una licencia. Mantenemos la asociación civil únicamente por eso, en este momento. (Graciela Gurvitz, comunicación personal, fecha: 18 de octubre de 2019)

La Colectiva mantiene sus papeles al día como asociación civil y ha respondido a todos los llamados de AFSCA (Autoridad Federal de Servicios de Comunicación Audiovisual) y ENACOM (Ente Nacional de Comunicaciones, continuador de AFSCA). Está censada y empadronada. Pero al estar en zona de conflicto como lo es la ciudad de Buenos Aires y no venir del grupo de emisoras que contaba con Permiso Precario y Provisorio, aún no puede acceder a la licencia correspondiente.

## Dimensión comunicacional

Su programación es diversa, contiene programas independientes y propios, pero siempre con un perfil editorial que tiene que ver con los postulados generales desde los cuales se posicionan en lo político-cultural.

La radio empezó con un programa, Piedra Libre. Los programas se fueron sumando, algunos producidos por organizaciones y diferentes grupos, llegando a tener 23 programas. Hoy la grilla expresa una diversidad de agrupaciones que en general se ubican dentro de una línea editorial general: antiimperialista, anticapitalista, antipatriarcal, alternativa, contrahegemónica: “Hay un espacio de libertad de los programas, con márgenes: los elegimos; hay una discusión asamblearia de si tal propuesta entra o no entra en nuestra programación” (Daniel Giovanini, comunicación personal, fecha: 18 de octubre de 2019)

Además de programas periodísticos, culturales y musicales, la grilla de La Colectiva tiene programas del Centro de Estudiantes del Carlos Pellegrini (Radiamorfa), Madres de Plaza de Mayo Línea Fundadora (La ronda de los jueves), Servicio de Paz y Justicia (Kay Pacha), Asociación Argentina de Psicología y Psicoterapia de Grupo (Paso a paso), y de privados de libertad (Proyecto Mecha).

Más allá de lo temático, han tenido expresiones sonoras muy creativas, lo cual supone una apuesta estética para generar identificación y audiencia, y expresa en la práctica algunos postulados de la posibilidad creativa que existe en los medios comunitarios. Un caso peculiar es el del programa Galería de sombras, que contaba con un diseño sonoro creativo pero hecho totalmente en vivo. El programa se emitía en directo y la sonorización, que por momentos parecía posproducida, se iba construyendo en el momento con un dedicado trabajo de guión, preproducción y operación técnica.

Otro caso ejemplificador de la creatividad es el de la artística *Incomunicación*, un separador institucional con el que lograron la resignificación del error y la falencia técnica, y la reconversión en contenido identitario: la artística bromea con una entrevista fallida que le hicieron a Manu Chao y que por problemas técnicos no llegó a buen puerto como entrevista: solo se trata del entrevistador y el entrevistado preguntándose si se escuchan o no. Le dan mucha importancia al perfil artístico de la radio, y de hecho tienen una comisión que lo trabaja permanentemente: “un aire sin artística es un aire aburrido” (Daniel Giovanini, comunicación personal, fecha: 18 de octubre de 2019).

También realizan producciones especiales, despojándose de la estructura de producción clásica que impone una emisora por onda hertziana. Así, pueden encontrarse en la web coberturas especiales, charlas, presentaciones, convertidas en contenidos radiofónicos de descarga y fuera de la programación habitual.

### **Dimensión organizacional**

La Colectiva se conforma como asociación civil en 2008. Esto le otorga una personería jurídica que le permite ejecutar diversos trámites y tener un amparo de funcionamiento. Pero, como nos cuentan, más allá de esa figura, que supone cargos, la forma de funcionamiento interno es diferente:

Eso fue una decisión política pero nada tenemos que ver, ni tuvimos ni tendremos que ver con la estructura de una asociación civil. Es una herramienta. Era lo que nos exigían para llegar a tener una posibilidad de primero censarnos, empadronarnos, y todo lo que nos iba pidiendo el AFSCA con todo lo que significa y esa fue una decisión que se tomó para poder acceder a esas políticas, que si querés subsistir a veces tenés que tenerlas. (Daniel Giovanini, comunicación personal, fecha: 18 de octubre de 2019)

Cuentan que al comienzo, con ese espíritu de horizontalidad, generaron una asociación civil en donde todos los miembros estuvieran representados con cargos. Y eso fue una dificultad a la hora de gestionar trámites y de firmar. Que luego ganaron un Fondo de Fomento FOMECA en la línea de gestión y pudieron reducir la asociación a solo seis cargos para hacerla más ágil, y que en la forma de organización interna siguiera la modalidad horizontal, asamblearia y con comisiones de trabajo. Ahora tienen comisiones legal, administrativa, de artísticas, de infraestructura, y luego hacen debates y toman decisiones:

En algún momento planteamos que todos los programas participaran de la asamblea y eso no funcionó porque siempre tuvimos programas que no participaron nunca. Hay gente que viene a hacer un programa. Si bien escuchamos la propuesta, tenemos entrevistas para saber si va para la radio... hoy no estamos exigiendo participación en las reuniones y asambleas como hacíamos antes. (Graciela Gurvitz, comunicación personal, fecha: 18 de octubre de 2019)

Tienen una asamblea un sábado por mes y reuniones los jueves. En las asambleas surgen actividades concretas para hacer; y en las reuniones de los jueves se designan responsabilidades y se van ejecutando. Hay objetivos con plazos como forma para que salgan adelante.

Si bien no hay cargos en la dinámica cotidiana, sí hay referentes por lo temático o por la trayectoria, pero que se erigen de forma natural. Si hay líderes, se mantiene al interior de la dinámica de la emisora y no son figuras explícitas ni que existan formalmente en relación a lo externo de la asociación. Formalmente funcionan como un equipo de trabajo donde el liderazgo intenta ser compartido: “el producto del trabajo es colectivo (...) [y] se alienta la discusión abierta y la resolución activa de los problemas” (Jornet, 2006, p. 103). Es elocuente, por esto, el nombre que deciden darle a la emisora.

## Dimensión económica

Las radios comunitarias suelen manejarse en general con diversidad y multiplicidad de fuentes de financiamiento (Binder et al., 2017). Si bien en todos los medios esto es así, la diversidad y la creatividad en el sector sin fines de lucro es particularmente importante. FM La Colectiva no es la excepción, aunque con algunas particularidades. La Colectiva acepta publicidad comercial aunque su presencia no es importante y consiste principalmente en apoyos o trueques de determinados tipos de empresas que vienen de la economía solidaria. Tiene aportes de los programas, aportes personales, utilizan fondos concursables, organizan talleres, realizan actividades como fiestas, peñas o comidas (en la sede anterior en Caballito, contaban con espacio para hacerlo, ahora ya no del mismo modo):

Nosotros tenemos, mayormente, aportes personales y de las producciones. Para las producciones, tenemos lo que llamamos el 'bono contribución' para diferenciarlo en el nombre de lo que es el alquiler por hora de un espacio. [Aportes de programas] siempre tuvimos y fue una decisión desde el principio, un aporte voluntario por hora que está calculado en función de los gastos que tenemos, que en general son meramente operativos y cubren lo operativo, demasiado al límite a veces. Depende la cantidad de programas. Nosotros hacemos a principio de año unos gastos estimados, que son: luz, teléfono, Internet. *La Colectiva, Buenos Aires* (Binder et al., 2017, p. 53).

Los aportes de los programas funcionan diferente a un mero alquiler de espacio al aire. Primero, porque el programa debe cuajar con las temáticas y líneas de la emisora; segundo porque se invita -más allá de la voluntad efectiva de cada programa externo- a esos programas a participar de las reuniones y discusiones de la radio; y tercero, porque se trata de un aporte calculado en torno a los gastos y necesidades de la emisora, pero no es algo restrictivo para la participación:

Hacemos la cuenta de cuál podría ser el estimado de horas mensuales y cubrimos los gastos: luz, teléfono, Internet, hosting, etc. Y está el aporte, que es voluntario y no condiciona la salida al aire, como también puede haber aportes no económicos, de laburo en áreas que necesite la radio. *La Colectiva, Buenos Aires* (Binder et al., 2017, p. 66).

Respecto de la publicidad comercial, no es algo que busquen con constancia, y prefieren pensar en auspicios o intercambios. Pero no lo tienen como un impedimento, y menos para los programas externos. Lo que sí, se establecen límites ideológicos respecto de

los auspiciantes comerciales y tampoco tienen publicidad oficial. Es aquí cuando se activa el equilibrio ético-económico que cada emisora debe buscar:

Y desde el principio, como radio, todo lo que era publicidad no lo consideramos una opción, al día de hoy sigue sin ser una opción que nos interese. Más allá de que sí aceptamos el patrocinio y el auspicio, si bien no se da mucho los programas lo pueden conseguir. Los auspicios, más o menos dimensionados a lo que es el proyecto de la radio: no publicidad oficial, no grandes corporaciones ni multinacionales, ni industrias que atenten contra los derechos laborales, medioambientales, etc. Todo lo que se contraponga con lo que nosotros pensamos no estaría en el marco de lo aceptable. Eso es en cuanto a los auspicios: no es la radio que contrata sino son los programas. En general lo que consiguen es un auspicio de una pizza, una heladería. *La Colectiva, Buenos Aires.* (Binder et al., 2017, pp. 117-118)

La dimensión económica también incluye la infraestructura de funcionamiento de la emisora. La radio ya cuenta con sus equipos como transmisor, antena, consola. Algunos de ellos requerirán actualización o arreglos, pero la base es propia. Y tienen la capacidad técnica de ejercer el mantenimiento ellos y ellas mismas:

Hay poca contratación de servicios, salvo para el baño, que con el FOMECA se contrató casi una empresa. Un arquitecto con un equipo, sobre todo por la colocación, plomería, etc. Después el mantenimiento, la parte eléctrica la hacemos nosotros, salvo el transmisor. Todo lo que sea computadoras. Casi todo el laburo, lo hacemos nosotros porque tenemos la ventaja de tener experiencia en varios de esos temas y eso nos da una ventaja en que no tenés que estar contratando a alguien para que te instale el estudio o para acustizarlo. Lo eléctrico, lo hicimos nosotros, y hace poco hicimos la reinstalación completa desde la calle. *La Colectiva, Buenos Aires.* (Binder et al., 2017, pp. 78-79)

Respecto del espacio, como se señaló, funcionan desde 2019 en un lugar nuevo, en donde deben afrontar alquiler. También el tema de los servicios como costo regular y los aumentos que en esta materia se sufrieron en los últimos años, es un elemento crítico para estas emisoras. En general, si bien para las radios fue difícil prever el nivel de aumentos, su resiliencia y capacidad administrativa les permiten subsistir incluso con la inflación y los aumentos de los últimos tiempos.



### Dimensión administrativa

Como fue esbozado, sus miembros se sienten parte y su trabajo es voluntario. Solo se paga simbólicamente a operadores. De los aportes que hacen los programas externos, una parte va para el operador y otra para la gestión de la radio.

No lo consideramos un salario porque no da el monto para que sea un salario. Es un aporte de tipo viático, por hora. Que igual, por las referencias que tenemos, está siendo de los más altos que se pagan en el sector PyME por lo menos, no ya comunitario. Ese monto que nosotros estimamos que no es suficiente para un salario, es más de lo que se paga como salario en otras radios, radios privadas comerciales. *La Colectiva, Buenos Aires.* (Binder et al., 2017, p. 99)

En general, en este tipo de experiencias se intenta proteger y reconocer económicamente a la figura del operador, por varios motivos:

[E]l trabajo del operador es el que garantiza la salida al aire, y muchas veces es la cara de la radio ante los programas, pero también como única presencia física en representación de la radio -sobre todo en horarios nocturnos o fines de semana-. Además es un rol que de faltar pone en riesgo la programación, y que resulta indispensable para "garantizar cierta calidad al aire" (FM La Colectiva). También es verdad que debe cumplir un horario estricto y está sujeto a muchas obligaciones menos flexibles que las de los otros roles. (Binder et al., 2017, p. 264)

Una de las decisiones administrativas que tomaron es que cuando se presentan a fondos concursables como el FOMECA, no destinarlo a gastos corrientes, porque son fondos esporádicos en los cuales no se deben apoyar actividades medulares de la emisora.

La radio está organizada con comisiones con roles. Antes hacían más actividades presenciales porque el lugar donde estaban lo permitía, y eso requería una organización. Ahora, en cambio, son más las actividades territoriales que en la propia emisora.

Lo administrativo en relación a lo económico es considerado por la radio como fundamental, sobre todo a la hora de capear problemas y crisis y de generarse estrategias para compensar las siempre recurrentes falencias económicas. Es la forma de gestionar un proyecto alternativo que debe incluir un componente de sistema de

ejecución, prolividad, formas de hacer rendir el dinero y también compromiso de sus miembros:

Es una cuestión de organización, de participación y compromiso. Si el proyecto está bien organizado, con un compromiso y una participación, la guita se consigue de alguna u otra forma. Incluso hasta con préstamo, ir a pedirle a los tíos... No importa. No me parece que lo económico sea una barrera inicial. Sí es una barrera de crecimiento, a lo largo del tiempo, sobre todo en medios de comunicación. *La Colectiva, Buenos Aires* (Binder et al., 2017, p. 59)

No cobran salarios y trabajan voluntariamente. Las tareas administrativas las realizan ellos y ellas mismas, pero algunas muy específicas que tienen que ver con lo jurídico y lo contable, lo contratan externamente:

Y entonces, en un momento, cuando ganamos el premio de la Defensoría, dijimos de poner en línea toda la papelería. También para presentarnos a los FOMECA. Entonces contratamos a una ONG de contadores y abogados, que se encarga de asesorar a otras ONGs, con un precio bastante módico. Nuestro esquema es bastante básico: salvo el año que entraron los FOMECA, no tenemos muchos ingresos ni egresos. Por un monto nos gestionaron todo, y ahora son de referencia.

*La Colectiva, Buenos Aires.* (Binder et al., 2017, p. 64)

### **Dimensión de comunicación institucional y organizacional**

Para organizar el trabajo interno e informarse entre ellos y ellas utilizan todos los medios posibles: hacen resúmenes de las asambleas para que las decisiones queden explicitadas, siguen utilizando mucho el correo electrónico y utilizan WhatsApp con distintos grupos para diferentes tareas o programas. Con respecto al uso de WhatsApp, han tomado algunas medidas para no tomar todas las decisiones por allí, por los malos entendidos y retardos en las discusiones que puede causar: "las reuniones cara a cara son lo más amigable y sincero en el debate colectivo", destacan Daniel y Graciela.

En cuanto a la comunicación externa, utilizan redes (Twitter, Facebook, Instagram), la página web y folletería.

### **¿Dimensión comunitaria?**

Ante este nivel de detalle en la clasificación de las diferentes dimensiones de gestión, quizás sea relevante pensar, para este tipo de experiencias, en algo así como la dimensión comunitaria o ciudadana de sostenibilidad. Se relaciona con la dimensión

102



comunicacional, la político-cultural y la de comunicación externa. Es fundamental para las radios comunitarias o alternativas generar un alto nivel de identificación hacia su comunidad (de intereses y/o geográfica), para que esta se sienta no solo parte de la emisora, sino “dueña” de la misma, si cabe la expresión. Primero, porque estas emisoras se construyen con objetivos de sociales, políticos y culturales que incluyen la incidencia, la capacidad de transformación y constituirse como espacios de expresión e interacción más allá de la programación que ocurre al aire. Quizás este sea un eslabón clave que, por un lado, da nacimiento y define a este tipo de experiencias, pero, por otro, es una deuda en muchas de ellas. Al respecto, La Colectiva trabaja al menos desde dos aspectos. Uno, una programación que expresa problemáticas de interés comunitario y con enfoques que no forman parte de las agendas de los medios hegemónicos. Además, su grilla está integrada por programas producidos por diversos grupos y organizaciones de la sociedad civil. Y dos, la posibilidad y capacidad que tenga la emisora de insertarse en el barrio, la comunidad, las organizaciones, cosa que, como nos mencionan, lo están pudiendo hacer ahora mucho más que en su antigua sede en el barrio de Caballito.

Esta dimensión comunitaria es fundamental para experiencias frágiles en lo jurídico y lo económico, ya que el apoyo ciudadano puede funcionar de defensa ante obstáculos legales, decomisos, clausuras, y porque es ese apoyo social el que también repercute en mayor holgura económica para trabajar: si hay más audiencia, hay más interés de la publicidad comercial por pautar; si hay una comunidad fuerte, las actividades o colectas serán más efectivas, etc.

### Sobre lo digital

La Colectiva siempre se pensó como una emisora por onda hertziana que además habita el territorio digital. Es una experiencia que nace en la era digital y está atravesada por ella. “Las innovaciones las fuimos transitando naturalmente. Tratamos de mejorar día a día esa parte” (Graciela Gurvitz, comunicación personal, fecha: 18 de octubre de 2019). De hecho, comenzaron a emitir antes por Internet que por antena, para ponerse al aire sin esperar a tener toda la capacidad de emisión completa. Desde el comienzo la página web fue una plataforma para la radio. Están en Facebook, Twitter, Instagram, aunque reconocen cierto estancamiento en la cantidad de seguidores.

Respecto del reformato y republicación web de lo que sucede al aire, señalan que siempre lo hicieron:

Fuimos de las primeras radios que tuvimos menú gourmet: desde los primeros programas los subíamos a Internet, y empezamos a recortar, a hacer gráficas de algunas de las notas, sobre todo entrevistas. Fuimos quizás de los primeros en hacer podcasts, que muchos de lo que escuchó no son otra cosa que lo que ya hacíamos. Entiendo la diferencia, pero hoy muchos lo suben como podcast y no son otra cosa de lo que nosotros ya hacíamos en 2009. (Daniel Giovanini, comunicación personal, fecha: 18 de octubre de 2019)

Desde muy temprano La Colectiva estuvo en aplicaciones de celular para escuchar emisoras por Internet. Y utilizaron las tecnologías como un factor importante de producción, siempre desde la creatividad, la exploración y el aprovechamiento de las herramientas a las que podían acceder con una capacidad presupuestaria limitada:

A] los seis meses de golpe en Honduras [h]icimos un programa especial de tres horas. Las tres horas conectados con Honduras, con la casa de un periodista de allá que había juntado en Tegucigalpa a varios referentes del Frente de Resistencia contra el golpe, y fueron tres horas en vivo donde hubo tiempo para que cada uno se explayara, contara cómo estaba viviendo ese proceso, y eso se pudo hacer mediante Skype con cero costo.

También está la experiencia de Mapuradio que ahora se dejó de hacer pero, en su momento, para micros cortos hicimos un sistema para que, vía correo electrónico, se lograra mantener la actualización cotidiana. Cómo funciona: quien produce manda un correo electrónico a una casilla que nosotros establecimos, con el micro adjunto. En ese correo nosotros tenemos un programita que extrae el adjunto en audio y lo guarda en una carpeta. Y el programa de automatización ya está programado para ir a buscar a esa carpeta el audio todos los días. Entonces de esa forma, en un horario donde por ahí no había nadie en la radio, llegaba la actualización de la mañana y al mediodía se estaba reproduciendo el programa. (Binder y Godínez Galay, 2013, pp. 75-76)

## Conclusiones

Las radios sin fines de lucro forman un gran espectro de medios dentro del cual se incluyen diferentes denominaciones y tradiciones, que responden a diferentes especificidades y al autorreconocimiento de las experiencias. Dentro de ellas se encuentran las radios comunitarias, alternativas, populares, alterativas. FM La Colectiva es un exponente de este sector, nacida como consecuencia de la efervescencia política y social inaugurada con la crisis de diciembre de 2001. Ese caldo de cultivo dio lugar a diversas experiencias virtuosas de participación. El descrédito respecto de los medios

de comunicación tradicionales y la necesidad ciudadana de expresarse y generar nuevos vínculos, produjo, en algunos casos, experiencias de medios autogestionados.

La Colectiva es deudora de esa historia. Primero como un grupo de militancia que inauguró la Radio Libre en la Mutual Sentimiento de Chacarita, luego como emisora online y hertziana transmitiendo desde la Asamblea del Cid (en el edificio recuperado del ex Banco Mayo) en Caballito, luego constituyéndose como asociación civil y por último, inaugurando una nueva etapa desde el barrio de La Paternal.

Entre las particularidades de esta emisora están que se definen, entre otros modos, como alternativa y comunitaria. Que le dan una importancia crucial al intercambio con organizaciones y al encontrarse en ese pensar común más allá de lo que se emite por la antena. Que se preocupan por mejorar a nivel técnico y estético. Que tienen conocimientos creativos que les permiten aprovechar los recursos con los que cuentan para hacer más que lo que se puede hacer. Una experiencia que además tiene un perfil claro respecto de la sostenibilidad económica, de no acudir a publicidad oficial y casi no buscar publicidad comercial, y respecto de la gestión: son una asociación civil como figura jurídica, pero el funcionamiento interno está lejos de esa forma de organizarse, y ha sido diseñado por ellos y ellas como más le ajustaba a sus necesidades.

FM La Colectiva es una interesante experiencia, que ha sabido crecer a pesar de las siempre recurrentes dificultades del sector comunitario, navegando entre la necesidad económica y la postura ética. No sin sobresaltos ni contradicciones, ha ido encontrando sus límites, sus métodos y las mejores formas de sobrevivir a tiempos de incertidumbre normativa, de amenazas legales, de contradicciones político-ideológicas y de crisis económica, lo cual no es poco. Hoy se erige como una experiencia de comunicación radiofónica por onda hertziana, por Internet, en podcasting, que es parte de la Red Nacional de Medios Alternativos, que interactúa con diferentes organizaciones y medios alternativos, que habita las redes sociales y el territorio digital, con una programación diversa, y que ha encontrado su forma de organización y gestión interna que la ha llevado a cumplir ya casi 14 años de sostenimiento. Una experiencia que entiende una forma de gestión participativa, horizontal, de compromiso, donde se sienten miembros y no empleados, que desafía las formas convencionales con las que el mercado ordena el trabajo para subsistir: discuten con el mercado, pero proponen sus propias formas, las ponen en acción, las prueban, las modifican, y -hasta ahora- siguen caminando con



el férreo objetivo de poner al aire voces y discursos que no tienen lugar en otros medios, con el rol de tomar el derecho a la expresión con las propias manos, con el objetivo último, de que eso contribuya a transformar la realidad. Su existencia y persistencia, permiten señalar que ya la están transformando.

### Referencia bibliográfica

- Bergés Saura, L., Sabater Casals, M., de Mateo Pérez, R. (2009). *Gestión de empresas de comunicación*. Barcelona: Comunicación Social Ediciones y Publicaciones.
- Binder, I., Fisher, P. y Godinez Galay, F. (2017). *Como sea. Sostenibilidad económico-administrativa en radios comunitarias de Argentina*. Buenos Aires: Ediciones del Jinete Insomne.
- Binder, I. y Godinez Galay, F. (2013). *RadioTIC. Uso y apropiación de TIC en radios comunitarias de la Ciudad de Buenos Aires*. Buenos Aires: Ediciones del Jinete Insomne.
- Caro González, Francisco (2007). *Gestión de empresas informativas*. Madrid: Mc Graw-Hill.
- Espada, A. y Marino, S. (2017). La adaptación del audiovisual ampliado a la transición convergente. Transformaciones en la producción, distribución y consumos en las industrias culturales. En *Intersecciones en Comunicación*, núm. 11, pp. 85-100. Olavarría, Argentina: Facultad de Ciencias Sociales, Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires.
- Jornet, C. (2006). *Gestión periodística. Herramientas para lograr un periodismo efectivo y de calidad*. Buenos Aires: Prometeo.
- Kejval, Larisa (2018). *Libertad de antena*. Avellaneda: UNDAV Ediciones.
- La Colectiva Radio (s.f.). “Sobre nosotros”. Recuperado de <https://lacolectiva.org.ar/nosotros/>. Última consulta: 15 de julio de 2020.
- López Vigil, J.I., (2001), *Radios comunitarias. Elementos para una conceptualización*, UNESCO, 2001, inédito.
- Marino, S., y Villamayor, C. (2011). *Gestión de los medios de comunicación. Módulo 2: La gestión de los medios*. Quilmes: Universidad Nacional de Quilmes.