



Universidad Nacional de Córdoba  
Repositorio Digital Universitario  
**Biblioteca Oscar Garat**  
**Facultad De Ciencias De La Comunicación**

**SUSTENTABILIDAD EN LA AUTOGESTIÓN: MANUAL PARA LA CREACIÓN Y  
COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS O SERVICIOS DE ORGANIZACIONES DE  
COMUNICACIÓN DIGITAL, AUTOGESTIVAS.**

Agustín Ortiz

***Cita sugerida del Trabajo Final:***

Ortiz, Agustín. (2020). "Sustentabilidad en la autogestión: Manual para la creación y comercialización de productos o servicios de organizaciones de comunicación digital, autogestivas". Trabajo Final para optar al grado académico de Licenciatura en Comunicación Social, Universidad Nacional de Córdoba (inédita).  
Disponible en Repositorio Digital Universitario

***Licencia:***

Creative Commons [Atribución – No Comercial – Sin Obra Derivada 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)



**Sustentabilidad en la autogestión:  
Manual para la creación y comercialización de productos o servicios de  
organizaciones de comunicación digital, autogestivas.**

Agustín Ortiz.

Octubre 2020.

Directora: María Ana Mandakovic  
Codirectora: Daniela María Reynoso  
Trabajo Final de Grado  
Facultad de Ciencias de la Comunicación  
Universidad Nacional de Córdoba

## **Agradecimientos**

A mi familia, por todo el amor y el apoyo.

A mis amigos, de quienes más aprendí y sin quienes nada de todo esto sería posible.

A Mariana y Nani, con quienes discutimos y reímos en igual proporciones a lo largo  
de este trabajo.

A la FCC, ex ECI, y a la educación pública, este trabajo es una pequeña devolución  
por todo lo recibido en estos años.

## **Abstract**

### **Tema:**

Sustentabilidad en la autogestión: elaboración de un manual para la creación y comercialización de productos o servicios que contribuya a la sustentabilidad de las organizaciones de comunicación digital, autogestivas, de Córdoba Capital.

### **Resumen:**

Este trabajo investiga el campo delimitado por la autogestión, la sustentabilidad y la comunicación digital. Está situado específicamente en experiencias de comunicación digital de Córdoba Capital.

Comienza con la delimitación de un Estado del Arte enfocado específicamente en su objeto de estudio: organizaciones de comunicación digital, autogestivas. Para lo cual realiza una serie de entrevistas a experiencias de comunicación de Córdoba Capital, y una investigación documental que da cuenta de este Estado del arte.

El trabajo establece como objetivo contribuir con la sustentabilidad de las organizaciones de comunicación digital de Córdoba, a partir de la elaboración de un manual para la creación y comercialización de productos o servicios. Este objetivo se establece luego de detectar la necesidad que tienen estas organizaciones, de generar ingresos que permitan remunerar el trabajo de las personas que allí se desempeñan, y de alcanzar la sustentabilidad de la organización.

A lo largo del trabajo, se elabora un campo-contexto teórico retomando aportes de diversos autores, comparando la investigación realizada, con otras experiencias de autogestión e incluso con otros contextos disciplinares como lo son las empresas.

El producto de comunicación surge ante la necesidad de un producto destinado específicamente para estas organizaciones. Esto se debe a que no existen materiales de estas características y las producciones existentes en materia de autogestión no se adecuan al contexto de la comunicación digital. Por este motivo, se analizan documentos y materiales de otras disciplinas, y se realiza una adaptación de herramientas y metodologías, adecuándolas a las necesidades y características de las organizaciones de comunicación digital.

Como resultado, el manual contiene una serie de pasos y herramientas para la creación y comercialización de productos o servicios de organizaciones de comunicación digital, autogestivas.

**Palabras claves:** sustentabilidad, autogestión, comunicación digital, multimedia, convergencia, sostenibilidad, prosumidores, productoras, manual, comercialización, productos, servicios, trabajadores.

## Índice

- Introducción:.....	<b>6</b>
● ¿Cuál es el sentido?.....	6
● Comunicación digital.....	7
● Organizaciones de comunicación digital, autogestivas.....	12
- Objetivos:.....	<b>13</b>
● Generales.....	13
● Específicos.....	13
- Estado del arte:.....	<b>14</b>
● Organizaciones: Cuarto de Música y Parque Podcast.....	14
● Antecedentes.....	22
- Fundamentación Teórica:.....	<b>28</b>
● ¿Por qué Organizaciones? (autogestivas, comunicación digital).....	28
● Trabajadorxs.....	31
● Sustentabilidad y sostenibilidad.....	31
● Entonces la comercialización.....	32
● Hibridación de recursos.....	36
● Como agua y aceite.....	38
● El manual.....	40
● Prosumidorxs, convergencia y multimedia.....	46
- Fundamentación Metodológica.....	<b>48</b>
- Planificación del manual:.....	<b>50</b>
● Planificación.....	51
● Investigación.....	51
● Organización.....	56
- Etapas y pasos en la ejecución del trabajo.....	<b>58</b>
- Conclusiones:.....	<b>63</b>
● Objetivos.....	63
● Horizonte de trabajo.....	65
● Otros campos de acción/aplicación.....	67
- Referencias.....	<b>68</b>
- Anexo.....	<b>71</b>
- El Manual.....	<b>74</b>

## Introducción

### Sentido del Trabajo

El presente trabajo surge con el objetivo de contribuir a la sustentabilidad de las organizaciones de comunicación digital, autogestivas, desde la elaboración de un manual para la creación y comercialización de productos o servicios. La motivación nace a partir del contexto económico, político y social de Argentina en diciembre del 2019 cuando comenzamos este trabajo final. En ese año el país se encontraba terminando el gobierno de Mauricio Macri, con altos índices de desempleo, pobreza e indigencia. Por mencionar algunas cifras: por un lado, encontrábamos que el tercer trimestre del 2019 terminó con una tasa de desempleo de 9,7% (desocupados abiertos) y un 18,6% de ocupados demandantes de empleo. A lo que se le agregaba que el 38% de los desocupados lleva más de un año buscando trabajos (INDEC, 2019)<sup>1</sup>. Y, además, un segundo trimestre del 2019 con un 25,9% de la población bajo la línea de la pobreza (INDEC, 2019)<sup>2</sup>. Contexto que luego se vio agravado, a lo largo de este trabajo, por la pandemia del Covid-19 y la cuarentena.

Así fue como comenzamos a pensar este trabajo destacando la importancia de contribuir a la sustentabilidad de las organizaciones y de esa manera, también, aportar a la generación de puestos de trabajos. Sumado a esto, la relevancia que adquirió, aún más, la comunicación digital cuando la mayoría de las personas se encontraban en cuarentena en sus hogares, imposibilitadas de encontrarse con sus familiares y amistades.

Esa fue la motivación surgida a partir del contexto nacional, pero además, ya adentrados en el trabajo fuimos detectando las problemáticas y necesidades de las productoras de contenidos digitales de la Ciudad de Córdoba. Problemáticas que consistían en la dificultad para generar ingresos que permitieran garantizar la obtención de los recursos necesarios para cumplir sus objetivos propuestos y remunerar el trabajo de las personas que las integran. A estos inconvenientes detectados, a partir de las entrevistas realizadas a productoras de contenidos digitales de la Ciudad de Córdoba, se sumó la inexistencia de un manual de las características mencionadas anteriormente, lo que terminó por definir el objetivo de este trabajo final.

---

<sup>1</sup> Cifras proporcionadas por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos de la República Argentina (INDEC) en su informe técnico Vol. 3 n° 232: “Mercado de trabajo. Tasas e indicadores socioeconómicos (EPH). Tercer trimestre de 2019.”

<sup>2</sup> Cifras proporcionadas por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos de la República Argentina (INDEC) en su informe técnico Vol. 4 n° 59: “Incidencia de la pobreza y la indigencia en 31 aglomerados urbanos.”

Entonces en la lectura de este trabajo encontraremos, en primer lugar, las definiciones de nuestro público destinatario y de la perspectiva comunicacional que adoptaremos. Luego, un relevamiento del “estado del arte”<sup>3</sup> donde daremos cuenta de la realidad en materia de sustentabilidad de nuestro objeto de estudio, a partir de la realización de entrevistas a las productoras seleccionadas de Córdoba Capital y de la recolección de información sobre estas, desde diversas fuentes. Además, la exploración realizada en materia de manuales, herramientas o metodologías existentes para la creación y comercialización de productos o servicios de organizaciones de comunicación digital, autogestivas, como así también, analizamos otras experiencias de autogestión para dar cuenta de este “estado del arte”. Estado que entendemos como el campo atravesado por la comunicación digital y la autogestión en Córdoba Capital.

Delimitado este contexto, hallaremos la definición de los objetivos generales y específicos de este trabajo final. Posteriormente, la fundamentación teórica y metodológica, a partir de la elaboración de un marco teórico-metodológico que nos permitió observar e interpretar esta realidad. Luego, la etapa de planificación para la elaboración de este producto y los pasos realizados en su construcción. Por último, narraremos la experiencia vivida, las conclusiones obtenidas y el horizonte futuro de este trabajo.

En resumen, seleccionamos dos experiencias de comunicación digital a las cuales investigamos, realizando un estudio de su contexto y problemática. Luego realizamos un análisis teórico que nos permitiera elaborar un producto de comunicación que contribuya a ese público destinatario. En el camino, para la elaboración de ese producto seleccionamos y retomamos herramientas y metodologías de otros campos disciplinares que adaptamos a estas organizaciones, comprendiendo las diferencias de los entornos de donde provienen estas herramientas, pero incorporando estrategias que contribuyan a las organizaciones.

### **Comunicación Digital**

La elección de un concepto y una perspectiva comunicacional acorde contribuye a delimitar teóricamente el objeto de estudio de este trabajo. A su vez, también, al público destinatario y al producto elaborado. Este es el alcance e importancia de la perspectiva comunicacional en este trabajo, la cual consiste en el campo de la comunicación digital e interactiva o hipermediática.

---

<sup>3</sup> La definición seleccionada de este concepto, “estado del arte”, está desarrollada en la introducción del apartado que lleva su nombre.



Entonces, a lo largo de este trabajo haremos dialogar diferentes discursos en pos de contribuir a esta delimitación de la Comunicación Digital. Para lo cual, adoptamos una postura similar a la escogida por Scolari en su libro “Hipermediaciones: elementos para una Teoría de la Comunicación Digital Interactiva” (2008). Esto es, entender el campo teórico de la comunicación como un conjunto de diálogos y discusiones que se contaminan los unos a las otras. Donde los viejos modelos de las teorías de comunicación de masas nos resultan insuficientes, pero a su vez, los nuevos modelos teóricos no constituyen aún un cuerpo teórico sólido (Scolari, pág. 144, 2008). La decisión que hemos tomado ha sido la de seleccionar algunos conceptos, interlocutores, hipótesis y metodologías, específicamente para el contexto de este trabajo final.

Partimos entonces, desde la noción de Comunicación Digital, la cual nos plantea diversos desafíos teóricos al momento de definirla. De manera preliminar, entendemos por Comunicación Digital a los procesos mediados por tecnologías digitales. Estos procesos adoptan características particulares que los diferencian de los otros procesos de comunicación ya sean interpersonales, de grupos o de masas. Como introduce Manuel Castells en su libro Comunicación y Poder, existe una comunicación interpersonal (de uno a otro), una social (de uno a muchos) y una autocomunicación (de muchos a muchos). Este último proceso, es el que específicamente caracteriza la Comunicación Digital, la autocomunicación de masas. Comunicación de masas porque puede llegar a una audiencia global y autocomunicación porque la misma persona genera el mensaje, define los posibles receptores y selecciona los mensajes. Producto del grupo de tecnologías, dispositivos y aplicaciones que sustentan la proliferación de espacios sociales en internet, donde su contenido está autogenerado, su emisión autodirigida y su recepción autoseleccionada por todos aquellos que se comunican (Castells, pág. 108, 2009).

Cuando pensamos en esta forma de comunicación, nos referimos a la comunicación de muchos-a-muchos, como también la define Scolari. En su libro, él utiliza tres formas de nombrar a estas nuevas formas de comunicación: Digitales, Interactivas o Hipermediáticas. En este trabajo, hemos decidido utilizar el término digital, por familiaridad y cercanía de este término, para referirnos a estas formas de comunicación que estamos delimitando.

Pero ¿Qué implicancias tienen estas formas de comunicación? Según Scolari, entre las teorías más actuales, encontramos estas características que las diferencian de la comunicación de masas:

- “Transformación tecnológica (Digitalización).
- Configuración muchos a muchos (Reticularidad).

- Estructuras textuales no lineales (Hipertextualidad).
- Convergencia de medios y lenguajes (Multimedialidad).
- Participación activa de los usuarios (Interactividad).” (Scolari, pág. 78, 2008).

Principalmente, a los fines de este trabajo, nos interesan las últimas dos características, la multimedialidad y la interactividad. Por lo cual, será en estas dos nociones donde más nos detendremos y profundizaremos.

Por digitalización, entendemos la conversión de los textos o discursos a una masa de bits. Este proceso introdujo muchísimas posibilidades de manipulación de los contenidos y a su vez, fue lo que hizo posible la hipermedialidad e interactividad (Scolari, pág. 78-79, 2008). Aunque, esta característica el día de hoy la encontramos en casi todos los procesos de comunicación, independientemente del soporte final (todas las instancias de producción están mediadas por tecnologías digitales en mayor o menor medida). Por otra parte, la reticularidad consiste en esta forma de comunicación de muchos a muchos donde, a diferencia de la comunicación de masas (uno a muchos), la persona puede elegir qué mensaje, a qué destinatario y a través de qué canales. Aquí no hay una forma de comunicación lineal sino más bien en red. Con la posibilidad de llegar a muchísimas personas como así también de acceder a muchísimos contenidos. Sobre la reticularidad Scolari afirma: “Esta capacidad de crear redes es uno de los componentes fundamentales de las nuevas formas de comunicación.” (pág. 93, 2008).

A su vez, e íntimamente ligada a esta característica, encontramos la interactividad<sup>4</sup>. Característica que es aumentada y potenciada por la digitalización. Consiste en la posición que adoptaron los usuarios, con mayores posibilidades de participación, modificación o control de los procesos de comunicación. Aumentando las potencialidades comunicativas de las personas y a su vez su interacción en red. Dice Scolari:

...la interactividad de los medios digitales consolida ese recorrido y acentúa aún más la disolución de algunas características de análisis (por ejemplo, emisor y receptor). Este nuevo tipo de subjetividad se puede resumir en la figura híbrida del prosumidor (...), una combinación entre el productor y el consumidor. (pág. 98, 2008)

Esta figura del prosumidor nos interesa, principalmente, porque habla del rol que adoptan las personas dentro de estos procesos de comunicación que denominamos Digital. Y es muy importante, a la hora de crear un producto o servicio desde las organizaciones, cómo

---

<sup>4</sup> Todas las características de la comunicación digital están íntimamente ligadas y sus fronteras son borrosas. Específicamente, en este caso la reticularidad e interactividad son nociones complementarias.

comprendemos a las personas/clientes y qué vínculo establecemos con ellas y nuestra organización.

Continuando con la caracterización de estas formas de comunicación, encontramos también otro punto fundamental: la multimedialidad. Aquí entramos en el plano de la convergencia de medios y lenguajes.

Este aspecto de la digitalización ha favorecido la convergencia de todo tipo de información en un único soporte (...) En este marco tecnológico el producto cultural es diseñado para ofrecer un sistema integral a sus audiencias, un paquete textual que abarca todos los medios y lenguajes imaginables... (Scolari, pág. 100, 2008)

Nuevas formas y formatos de lenguajes, que combinan diferentes recursos, soportes, etc., y generan experiencias diferentes de comunicación. La multimedialidad es esta combinación que produce nuevos lenguajes, pero a la vez, esta convergencia no es solamente en el contenido o producto.

Complejizamos esta noción de multimedialidad a partir de lo que Ramón Salaverría define como “Convergencia Multimedia”. En el artículo “Convergencia de los Medios”<sup>5</sup> Salaverría define cuatro dimensiones de la convergencia multimedia. La dimensión empresarial, tecnológica, profesional y comunicativa. Empresarial desde la convergencia y multiplicación de diversos medios en grupos de comunicación (a nivel económico y editorial). Tecnológica, en cuanto a los procesos de gestión de contenidos y proliferación de nuevos dispositivos digitales (Salaverría, pág. 33, 2003). Profesional, respecto de los nuevos tipos de profesionales que Salaverría caracteriza dentro del periodismo pero que pueden ser trasladados a casi todos los profesionales de la comunicación. Aquí encontramos al “periodista multimedia” dividido en dos aspectos: multitarea y multiplataforma. Multitarea porque actualmente las empresas demandan y exigen el conocimiento y trabajo que antes realizaban distintos profesionales, ahora en una misma persona (por ejemplo, un periodista ahora es redactor, fotógrafo, diseñador, editor, etc.). Y multiplataforma porque ahora los contenidos se difunden a través de diversos canales y formatos, ajustando los productos a las características de los canales por donde son difundidos.

Por último, la dimensión comunicativa, y el desafío de la integración multimedia para construir nuevas formas de comunicación. “La convergencia multimedia no debe ser entendida sólo como una gestión optimizada de los recursos, sino también como la búsqueda de productos

---

<sup>5</sup> “Convergencia de los Medios” Ramón Salaverría, 2003. Artículo para Revista Latinoamericana de Comunicación Chaski.

informativos cualitativamente mejores a través de la cooperación entre medios” (Salaverría, pág. 39, 2003).

En ese sentido, Scolari remarca también: “la multimedialidad o convergencia retórica dejan de ser algo más que la suma de medios en una única pantalla: los lenguajes comienzan a interactuar entre sí y emergen espacios híbridos que pueden dar origen a nuevas formas de comunicación.” (pág. 104, 2008).

Continuando con esta caracterización de estas formas de comunicación a las que denominamos Digital, otro de los aspectos es la hipertextualidad. Estrechamente ligada a la reticularidad e interactividad, y únicamente posible gracias a la digitalización, la hipertextualidad consiste en este sistema no lineal de relación de contenidos que elimina las marcas de emisor y receptor, y que construye mensajes con estructuras complejas.

Para resumir estas características de lo que aquí entendemos por Comunicación Digital, citamos a Scolari:

... si el adjetivo hipertextual realza la importancia de las estructuras textuales complejas, la interactividad nos orienta hacia la navegación dentro de las redes y al intercambio entre usuarios dentro de un modelo participativo de muchos-a-muchos. Lo digital, como ya analizamos, apunta los reflectores sobre el tipo de materialidad que subyace a las nuevas formas de comunicación. Esta propiedad tecnológica, al permear todos los procesos de producción y sus creaciones tiende a volverse invisible. Finalmente, conceptos como multimedia nos remiten a la convergencia de medios y lenguajes. (pág. 100, 2008)

En este contexto, este trabajo está atravesado por la Comunicación Digital en la medida que nos permite definir el tipo de organizaciones a la cual está destinado y a su vez, cómo tiene que ser el contenido del producto elaborado, como así también, las metodologías y herramientas que lo compongan. Entender la complejidad de estas formas de comunicación nos permite adecuar nuestras estrategias a los nuevos roles de los usuarios (prosumidorxs), a los nuevos lenguajes y soportes (multimedia), y a los nuevos formatos de organizaciones (convergencia).

**Organizaciones de comunicación digital, autogestivas**

Seleccionamos como público destinatario a las productoras autogestionadas de contenidos digitales de Córdoba Capital a las cuales definimos, en el marco de este trabajo, como organizaciones de comunicación digital, autogestivas. Además, está destinado a todas las personas y organizaciones, que quieran crear, mejorar y comercializar sus productos o servicios, con el fin de aumentar la capacidad de sustentabilidad de su organización.

## **Objetivos**

### **Objetivos generales**

- Elaborar un manual para la creación y comercialización de productos o servicios que contribuya a la sustentabilidad de las organizaciones autogestivas, de comunicación digital, de Córdoba Capital.

### **Objetivos específicos**

- Explorar los manuales, herramientas y metodologías existentes de creación y comercialización de productos o servicios de organizaciones autogestivas de comunicación digital.

- Definir conceptualmente a las organizaciones autogestivas de comunicación digital.

- Conocer las formas en que las organizaciones Cuarto de Música y Parque Podcast, cubren los recursos necesarios para cumplir con sus objetivos.

- Adaptar los aportes en creación y comercialización de productos o servicios de las metodologías Design Thinking, Lean Startup y de la herramienta Business Model Canvas, a las organizaciones autogestivas de comunicación digital.

## **Estado del arte**

En este apartado daremos cuenta de la investigación y recopilación de información acerca del contexto delimitado como el campo de la Comunicación Digital y la Autogestión en Córdoba Capital y la producción de documentos, herramientas y metodologías en torno a estas temáticas. Entendemos que el estado del arte es:

Una herramienta fundamental para todo estudiante de pregrado o posgrado que desee iniciar una investigación dentro de cualquier campo de estudio, pues brinda elementos para conocer el balance actual de su objeto de estudio y permite la creación de nuevos ámbitos de investigación. (Ragnhild Guevara Patiño, pág. 177, 2016).

El objetivo de este apartado objetivo es orientar las líneas de trabajo y perfilar las necesidades reales para el desarrollo de la producción (Guevara Patiño, pág. 177, 2016).

### **Organizaciones:**

Definido el público destinatario de este trabajo y la perspectiva comunicacional optada, seleccionamos dos productoras de contenidos digitales, autogestivas bajo el criterio de “muestreo decisional” (Yuni y Urbano, pág. 24, 2014), dado que ambas organizaciones comparten las características representativas de nuestro público objetivo. Las productoras seleccionadas fueron Cuarto de Música y Parque Podcast. A continuación, presentamos las fichas que resumen la información obtenida de las entrevistas a sus integrantes, recolección de información de sus páginas web y redes sociales. Y luego, un análisis y reflexión sobre la información recolectada de las organizaciones, que contribuye a la delimitación de los objetivos de este trabajo y las características específicas del producto elaborado.

#### ● **Cuarto de Música:**

- Principal/es actividad/es: Productora de contenido “multimillennials” (así lo definen). Realizan: podcast, videos clip, sesiones en estudio para bandas, serie web.
- Figura legal: no están registradas.
- Fecha de inicio: abril del 2018.
- Cantidad de trabajadores: ocho personas trabajan y forman parte actualmente.
- Lugar: Córdoba Capital.

- Web o redes: web: <http://cuartodemusica.com/> - Instagram: @cuartodemusica - YouTube: Cuarto De Música - Spotify: Cuarto de Música - Facebook: Cuarto de Música.
- Estrategias para la sustentabilidad: desde sus comienzos la productora llevó a cabo diferentes estrategias para obtener los recursos que necesitaban en la consecución de sus objetivos. Entre esas estrategias podemos mencionar: canjes o trueques principalmente por espacios físicos y recursos técnicos (Radio La Docta, Radio Sur, Chilli Coctail Bar, Nuestra Radio 102.3, etc.); la comercialización de una sesión en estudio a pedido de la banda RINO; la realización de una fiesta para recaudar fondos; aplicación a la Beca de Creación del Fondo Nacional de las Artes (FNA).
- Pago de salarios: actualmente los ingresos que generaron o generan sirven para cubrir los recursos técnicos, de logística y producción. No se pagan salarios a sus trabajadores y solo dos veces percibieron ingresos algunas de las personas que forman parte de la productora. Esto fue cuando realizaron la sesión en estudio de la banda y cuando realizaron la fiesta. En ambas ocasiones, las personas que participaron cobraron por hora de trabajo por un valor definido por la productora. Pero esas fueron las únicas dos ocasiones que percibieron un ingreso económico las personas que forman parte, desde el año 2018 hasta la actualidad. No es casualidad que en ambas ocasiones se realizó un intercambio económico por un producto (sesión en estudio) y por un servicio (fiesta).

- **Parque Podcast:**

- Principal/es actividad/es: Productora de podcast. Además, realizan talleres y capacitaciones sobre producción de podcast.
- Figura legal: no están registradas.
- Fecha de inicio: 2016
- Cantidad de trabajadores: seis personas.
- Lugar: Córdoba Capital.
- Web o redes: web: <http://parquepodcast.com/> - Instagram: parquepodcast
- Estrategias para la sustentabilidad: al igual que Cuarto de Música, Parque Podcast también realiza canjes principalmente por el espacio físico y los recursos técnicos necesarios para la realización de los podcasts, ejemplo: Radio LIF. El intercambio es: "...les cedemos nuestros contenidos y ustedes nos prestan el espacio para grabar, cerraban esos acuerdos." (Anexo entrevista a



Guido Padin, miembro fundador). Además, realizaron cursos y talleres sobre producción de podcast y por los cuales cobraban por participar. Por último, tienen un sistema de suscripciones al que llaman: Club Parque. Las personas que se suscriben y forman parte de “Club Parque”, realizan un aporte mensual voluntario de entre 150 a 200 pesos argentinos.

- Pago de salarios: actualmente las personas que trabajan en Parque no perciben un ingreso económico por su trabajo. Los ingresos obtenidos por las suscripciones los utilizan para pagar el host y mantenimiento web, y para ahorrar para la incorporación de equipos técnicos. De una manera similar que en Cuarto de Música, las veces que percibieron ingresos sus trabajadorxs fue cuando realizaron los talleres. En esa ocasión quienes dieron los talleres percibieron un monto proporcional por lo recaudado.

Estas dos organizaciones sirvieron de muestreo para dar cuenta, de manera exploratoria, del estado del arte de nuestro público objetivo. Este fichaje tiene la intención de presentar, brevemente las organizaciones seleccionadas y a continuación algunas reflexiones sobre la información recolectada y el análisis de estas.

En ese sentido, realizamos entrevistas a las personas que forman parte de estas organizaciones con el fin de conocerlas y comprender su estado actual, sobre todo, en materia de sustentabilidad y autogestión. Las entrevistas comenzaron consultando acerca de las propias organizaciones y sus propósitos. Pudimos detectar que una cualidad común de estas organizaciones era que ninguna perseguía fines de lucro como motor o sentido de las mismas. Entendemos por sin fines de lucro, que estas organizaciones no buscan la maximización de ganancias, ni la rentabilidad del capital. Aunque esto no quiere decir que, por no tener como finalidad el lucro, las personas que forman parte de estas organizaciones se desempeñen como voluntarios, ni que no reconozcan sus actividades hacia el interior de las organizaciones como un trabajo. Pero significa que el propósito de la organización es otro distinto al de las empresas u organizaciones con fines de lucro. Por ejemplo, Priscila Márquez cuando era consultada sobre qué es Cuarto de Música nos decía:

...una productora de contenidos multimedia que busca, como principal fin, fortalecer el campo cultural desde la escena musical cordobesa. Intentando ir a lo extra musical, es decir, más allá de las letras y melodías de las bandas, sino conociendo el trasfondo para que esas bandas puedan producirse. Conocer las formaciones, los procesos, la identidad de cada una de estas personas que forma parte de estas bandas. (Entrevista Priscila Márquez, ver anexo).

A partir de comprender el propósito de estas organizaciones investigamos, también, sobre cómo cubrían los recursos que necesitaban para alcanzar sus propósitos. Allí, detectamos que ambas organizaciones desenvolvían diversas estrategias<sup>6</sup> para obtener los recursos que necesitaban, entre ellas, algunas breves y aisladas experiencias de comercialización. Consultábamos sobre cómo cubrían los recursos que necesitaban, para poder comprender las acciones que llevaban a cabo para alcanzar la sustentabilidad de las organizaciones y su estado actual. Allí Guido Padín de Parque Podcast nos decía:

Pero, en esto hoy, cuando vos me hablabas de: estás investigando cómo hoy se sustentan los proyectos comunicacionales, yo te diría que nosotros estamos en un proceso en el que, estamos viendo cómo dar el salto y cómo hacer que esto sea rentable y sustentable. No te diría que es un momento crítico, porque el proyecto a nosotros nos gusta y lo sostenemos porque lo disfrutamos, lo amamos y porque nos da, además, mucho contacto con la gente, nos da como cierto reconocimiento ¿no? Entre comillas, todo te da, estás ahí digamos, te estás relacionando con gente grosa. Estás mostrando, estás mostrando lo que sos capaz de hacer. El tema es ¿hasta dónde eso es sostenible? Yo laburo acá, a veces, hasta las seis, siete y media de la tarde, corto y me tengo que poner a ver un guión o me tengo que poner a editar un audio, o escribir, vivir en WhatsApp para coordinar una grabación. Termina siendo un proceso desgastante. Entonces, estamos como en una coyuntura donde decimos, bueno, a ver, cuándo damos el salto y cómo lo damos. Pero al mismo tiempo eso es, primero tiempo para organizarte para hacerlo y segundo es un poco arrojarse al vacío y decir: bueno si trabajo ocho horas dejo cuatro en mi laburo y me cobro lo que entra a Parque. (Entrevista a Guido Padín, ver anexo).

Fuimos entendiendo que, si bien el propósito de estas organizaciones no era el lucro, si había un interés y una dificultad para remunerar el trabajo. Porque los ingresos que generaban no les alcanzaban para pagar por el trabajo realizado. Por ejemplo, Aylén de Cuarto de Música comentaba:

También aplicamos a algunos fondos para cubrir lo que fue la serie web y los gastos de la radio también tratamos de solventarlos al final con una fiesta. O sea, siempre esto, como de manera autogestiva, tratamos de juntar los recursos necesarios para que funcione el proyecto sin contemplar los honorarios de quienes están laburando ahí. Pero

---

<sup>6</sup> En el apartado: Hibridación de Recursos, dentro de la fundamentación teórica, profundizaremos sobre este punto.

bueno eso es como un desafío a cubrir en algún momento. (Entrevista a Aylen Ingaramo, ver anexo)

Y después afirmaba: “Si es la idea, es la idea poder hacer de Cuarto de Música un trabajo, porque es un trabajo, un trabajo pago, un trabajo retribuido.” (entrevista a Aylen Ingaramo, ver anexo). Por su parte, Priscila también sostenía lo mismo:

“Si, totalmente. Me parece que al principio capaz era una visión un poco más confusa de decir hagamos, hagamos, hagamos, apostemos ya va a venir. Y de a poco fue un poco esta resignificación del trabajo de decir: esto es, no solamente tiempo, esto es energía, es apuesta y bueno nada es como necesario pararnos en ese lugar de: **el trabajo tiene que ser remunerado.**” (Entrevista a Priscila Márquez, ver anexo).

Acá podemos detectar que, si bien existe el reconocimiento, por parte de las personas que forman parte de estas organizaciones, del trabajo que llevan a cabo y de la necesidad de remunerarlo, es algo que aún no están pudiendo realizar o no del modo en que quisieran. Y este punto, pasa a ser una de las problemáticas detectadas en este trabajo y a tratar con nuestro producto comunicacional. En ese sentido, por parte de Parque Podcast, Guido Padín ampliaba:

“...yo creo que, respecto a la herramienta, ya te digo que sí, que estaría buenísimo, que como dice Alan, haya un manual para medios digitales. Eso, por un lado, después yo creo que lo que, estructuralmente, hay que cambiar digamos, y esto lo digo porque la charla que estamos teniendo se da en el marco de una tesis de licenciatura. Quizás no lo diría si no fuese en ese marco, pero en principio la gente que salga de la ECI a hacer proyectos, digo la ECI, la FCC, tiene que salir con otro chip que no es con el que salimos nosotros, que es: che bueno voy a hacer un aporte a la cultura y voy a hacer esto porque me encanta. Si está bien el primer año, pero después ¿cómo lo sostenes? Entonces hay que cambiar de chip y decir: che los proyectos tienen que ser sustentables desde el minuto cero y te digo más, quizás hasta no se deberían largar si no fuese sustentable. Y con esto si alguien me lee ahora, tranquilamente puede decir este es un monstruo, este es un hijo de puta que lo único que quiere es lucrar y no le interesa nada. Quizás no sea tan así, digo, el proyecto tiene que crearse, tiene que avanzar y después sobre el camino vas encontrando las maneras, no quiero ser tan extremista. Pero si lo que digo es: hay que cambiar el chip en ese sentido. Y con eso, cuando uno ya sabe eso, bueno después sí, bueno dame una herramienta que me diga qué tengo que hacer, por ejemplo, o qué estoy haciendo, algo muy propio de estos proyectos autogestivos es que nadie sabe cuánto vale su trabajo. Nadie sabe cuánto vale estar mandando una hora mails. Nadie sabe, cuánto vale estar una hora en un café planificando y que después ese proyecto

podría caerse. Nadie sabe cuánto sale escribir un guión, cuánto sale editar un audio, que por ahí son ejemplos nuestros ¿no? Poner el culo en la silla un domingo a la noche y estar cargando los archivos para que el lunes a la mañana podamos postear los capítulos en las redes sociales. Si vos no sabes cuánto vale eso es imposible después cobrarle a una persona por eso.” (entrevista a Guido Padín, ver anexo).

Estas citas son simplemente algunos brevísimos fragmentos de lo que fueron respondiendo las personas entrevistadas, pero nos permiten dar cuenta del estado actual de las organizaciones. Sobre todo, acerca de cómo cubren los recursos que necesitan, cuáles son sus desafíos o problemáticas, y cómo podemos contribuir a estas. Mencionábamos, anteriormente, que las organizaciones llevaban a cabo diversas acciones para obtener los recursos necesarios para alcanzar sus objetivos propuestos, y entre estas acciones, estuvieron algunos intentos de comercialización de sus productos o servicios. Es en estos intentos donde detectamos uno de los puntos en los que podíamos contribuir a las organizaciones y su sustentabilidad. Esto tiene que ver con los conocimientos sobre cómo crear y comercializar productos o servicios:

Y hay algo que para mí es re importante, para tu tesis digamos, y seguramente vos lo tenes presente que es no tenemos formación en esto. No sabemos que bosta... o sea, sí yo te hago un podcast, pero ¿cómo lo vendo? O sea, loco, el otro día le tuve que decir que le iba a cobrar a una gente que nos pidieron necesariamente para hacer un podcast. Me tuvieron dos meses dando vueltas, me trabaron, o sea yo laburando post jornada laboral, que se yo. Y error mío que dije: bueno avanzamos y vemos. Mirá la cagada que hice. Estuve dos meses haciéndome mala sangre, hasta a la psicóloga le dije: esta gente me va a volver loca. Les mandé un mail el otro día diciéndole: Che esto les va a salir esto, para seguir laburando. Y, no tuve respuesta todavía. ¿Entendés? Pero eso es culpa mía y es culpa de la formación del comunicador. **No sabemos cobrar, cuánto cobrar, no sabemos cómo hacer sustentable. Sabemos producir, y eso está bien, pero yo creo que, por ejemplo, me preguntas: che ¿qué necesita Parque? Me lo preguntaste en términos técnicos, pero yo te diría, en términos técnicos lo resolvemos. Pero a mí dame alguien que me sepa vender lo que hacemos. O que venga y que me diga: che esto la única manera de que funcione es que ustedes, cobren por este servicio, que esto lo coticen así, que estos casos que están teniendo no les... ¿entendés?** (Entrevista a Guido Padín, ver anexo).

Además, profundizamos sobre el conocimiento que tenían con sus públicos y su relación con ellos. Esto nos pareció importante, comprendiendo el marco de nuestra perspectiva comunicacional y la noción de prosumidorxs en el contexto actual y de las organizaciones.

Detectamos que ambas organizaciones tuvieron instancias de interacción con sus públicos y que a la vez comprendían la importancia del involucramiento con ellos. Por ejemplo, Priscila nos contaba:

Dentro de esta diferencia me parece que una muy grande es la co-construcción interna, que tenemos como equipo. Estar constantemente apostando todes, desde lo interdisciplinar, a proyecto en conjunto y la co-construcción también externa, esta co-construcción también con las bandas que no es para las bandas, ni de las bandas, sino intentamos que sea con, que puedan opinar, que el proyecto pueda mutar en base a sus ideas, sus intereses. Me parece que eso es algo muy valioso y distinto, y que también se expresa dentro de nuestra forma de expandir este contenido, es decir, desde la plataforma que dijimos, es internet, que bueno las redes sociales, buscando la interacción del público y bueno esto como un público activo, y esto también pienso que es una co-construcción. Entonces me parece que, eso, como apostar a esta co-construcción con nuestro público, con nuestras bandas y además también con quienes nos escuchan, quienes están del otro lado, es un pro muy grande para explotar y revalorizar. (Entrevista, ver anexo)

Esto nos sirve de pauta para las características que debe tener este manual, en cuanto a la metodología de creación y comercialización de productos o servicios, y el lugar de les prosumidorxs. Les prosumidorxs tienen que estar involucrados en este proceso de creación y comercialización. Además, otra de las características que detectamos es comprender el valor del tiempo de trabajo de las personas que forman parte estas organizaciones. Con esto queremos decir, que el tiempo y los recursos económicos son sumamente escasos y deben aprovecharse de la mejor manera posible.

“Digo, los proyectos grandes y más los proyectos autogestionados, donde cada, gastar recursos es tiempo y energía es muy importante. Entonces, nosotros siempre nos estamos preguntando si tenemos que presentar proyectos de financiación, si tenemos que volver a repensar el público, si tenemos que largar podcast de mejor contenido en, más fragmentado, más dosificado o si tenemos que, en realidad, largar más volumen. Son preguntas que nos hacemos todo el tiempo, entre ellas, está la cuestión de, estuvo en algún momento, la cuestión de contratar a alguien que sepa y diga: che bueno hagamos un análisis a quienes les estamos hablando, a quienes le deberíamos hablar. Lo que pasa es que, como para bajarlo a tierra, la realidad es que eso es una inversión, no sé, de hasta dinero y tiempo o ambas cosas a la vez que hoy no tenemos.” (Entrevista a Guido Padín y Alan Porcel, ver anexo).

A lo largo de estas entrevistas y sumado a la información obtenida y recolectada de sus web y redes sociales, analizábamos:

- Las organizaciones objeto de este trabajo, emplean diversas estrategias para obtener los recursos que necesitan para cumplir sus propósitos u objetivos.
- Dentro de estas estrategias, encontramos algunas acciones de comercialización de sus productos o servicios.
- Las organizaciones poseen escasos conocimientos en torno a qué productos ofrecer, a quiénes, a qué precio, a través de qué canales, etc.
- Ambas organizaciones valoran el trabajo que realizan las personas que forman parte de estas y desean remunerar económicamente ese trabajo.
- Hay una necesidad manifestada en tener mayor conocimiento sobre cómo crear y comercializar sus productos o servicios.

Por último, citamos un breve fragmento de la entrevista a Guido Padín y Alan Porcel, donde Alan nos decía:

Si, o sea, yo creo que nos serviría, por ejemplo, a nosotros y a cualquier medio de este tipo digamos, le servirían como guías o por ejemplo, no sé, te hablo como de herramientas más prácticas como hasta una guía que defina: che necesitás un modelo de negocio, un modelo de negocio tiene esto, tiene aquellos, como un manual para nuevos medios digitales que no estaría nada mal te digo, es algo que no conozco que exista y que sí, de nuevo, está aislado, hay gente que escribe un poco por allá, un poco por acá, un poco por allá. Pero un Manual para medios digitales para mí sería algo excelente para que esté dentro de la facultad y para que estudiantes que están buscando encontrar su camino, lo tengan a mano. (Entrevista a Guido Padín y Alan Porcel, ver anexo).

### **Antecedentes:**

En este apartado, describiremos los documentos identificados como antecedentes o aportes al manual producto de este trabajo final. En el proceso de exploración de este campo de estudio, seleccionamos algunos documentos y manuales de autogestión, encuestas, tesis, investigaciones, que dan cuenta del “estado del arte” en el campo de estudio y acción. En la elaboración de estos antecedentes nos encontramos con que, si bien existen manuales y herramientas para la autogestión, ninguno de estos están abordados hacia organizaciones de comunicación de contenidos digitales. Esto es importante, porque el contexto en el cual se introducen estas organizaciones es cambiante, novedoso y con un cierto grado de incertidumbre. Por el contrario, la mayoría de las herramientas que anteceden, desenvuelven estrategias de mucha planificación previa que implican procesos largos de tiempo y complejos para la creación y comercialización de productos o servicios de una organización dentro de estos contextos. Aun así, retomaremos estos antecedentes y los combinaremos con las adaptaciones que realizaremos de otras metodologías y herramientas para afrontar los desafíos y contextos actuales.

Es importante aclarar que no existe actualmente un manual específico para la creación y comercialización de productos o servicios de organizaciones de comunicación digital, autogestivas. Por lo cual, hemos retomado estos documentos y herramientas que pertenecen al campo de la autogestión y que sirven de base para este trabajo:

- **“Manual de comercialización”** de la Comisión de Comercialización Red Nacional del Banco Popular de la Buena Fe, 2011. Este manual es un antecedente directo a este trabajo, en cuanto aporta conceptos y nociones que retomaremos. Nociones como “comercialización”, “caracterización de la oferta y la demanda”, “estrategias de comercialización”, etc. Este documento fue desarrollado para el equipo de personas promotoras del banco, encargadas de la capacitación y acompañamiento de los grupos de personas emprendedoras sociales, asociadas al banco. En esa línea, este manual le permite a la persona promotora formar al grupo asociado en la elaboración de un plan de comercialización desde la perspectiva de la economía social y el comercio justo. Está dividido en dos partes, una que corresponde a “elementos de reflexión teórica” y otra, a una serie de preguntas, actividades e instrumentos que le permiten a la persona promotora trabajar con los grupos. En este trabajo, retomaremos puntualmente la primera parte, en cuanto nos permite tomar dimensión de los problemas que pueden existir en una organización, específicamente en su proceso de comercialización. A través de la elaboración de un diagnóstico, que permite caracterizar lo que se produce, lo que las personas esperan o necesitan en su carácter de consumidores, analizar

los canales por los cuales vamos a distribuir lo que ofrezcamos como producto o servicio y cuáles son las estrategias de comunicación que empleemos para poder comercializar. Y a partir de ese diagnóstico elaborar un plan, con estrategias, para alcanzar los objetivos de comercialización que nos propongamos.

- **“Manual de gestión para cooperativas en cultura”** de Carolina Galea Robles, edición Proyecto Trama, 2016. Este caso fue elaborado específicamente para cooperativas en cultura. Nos parece importante, por un lado, retomar la motivación de ese trabajo en cuanto comparte relación con la fundamentación de este trabajo final. El manual es desarrollado en Chile, en un contexto de flexibilización laboral y precarización del empleo de los artistas. Para lo cual se preguntan: “¿Cómo promover, entonces, un crecimiento económico sostenible que resguarde los derechos de los trabajadores de la cultura?” (pág. 7). A lo cual responden que una posible respuesta es la exploración de los modelos económicos alternativos. Consecuentemente, el manual desarrolla una definición de cooperativa y los principios que guían su funcionamiento. Estos son: adhesión voluntaria y abierta; gestión democrática por parte de sus socios; participación económica de los socios; autonomía e independencia; educación, formación e información; cooperación entre cooperativas; e interés por la comunidad. Si bien este trabajo final, no está destinado exclusivamente a las cooperativas, estas son una de las figuras legales posibles para las organizaciones de comunicación, autogestivas, objeto de este trabajo. Son pertinentes, entonces, los aportes sobre gestión democrática, participación económica, entre otros.

- **“Manual de la autogestión”** de Arno Klenner y Luis Razeto, en sus cuatro volúmenes, editados en el 2015. El más completo de los manuales, aborda cada uno de los aspectos a tener en cuenta al momento de emprender un “taller autogestionado”. Aquí se utiliza el concepto de taller como pequeñas unidades económicas, autogestionadas por las propias personas que allí trabajan. Con recursos limitados de capitales y tecnologías, pero donde sus integrantes establecen relaciones solidarias y de cooperación mutua.

A lo largo de sus 4 volúmenes abordan preguntas como: ¿qué es un taller autogestionado? ¿qué factores económicos son necesarios para llevar adelante un taller? ¿cuáles son las etapas y momentos para la creación, gestión, desarrollo, crecimiento y fortalecimiento de un taller? En ese sentido, su volumen 1 está destinado a la definición del taller, de los factores necesarios, y del proceso de creación de este. Desde la constitución del grupo de personas a la elaboración de la idea del proyecto. En su segundo volumen la función y la capacidad de producción, la determinación de los costos y el control de calidad. Pudiendo, de esta manera, dimensionar lo que implica toda esta área en un taller. En el mismo volumen,



encontramos la función de financiamiento (financiamiento de corto y largo plazo, fuentes, administración del financiamiento, conservación del capital, etc.) y la función de comercialización (definición del producto, fijación de precio, identificación de mercado y promoción). Luego encontramos, en el tercer volumen, la función administrativa y el abordaje de las nociones de planificación, organización, dirección y control. Por último, la gestión del crecimiento del taller, la organización interna, etc.

Este manual es fundamental en el abordaje de todas las áreas y aspectos a la hora de emprender organizaciones autogestionadas. Quizás las diferencias en cuanto a la propuesta de este trabajo tienen que ver con que el diseño y la planificación de todo lo que propone este manual, implica el conocimiento y la previsión de variados factores que se ponen en relación al momento de llevar a cabo dicha actividad. Pero resulta mayormente complejo al momento de encarar proyectos que tienen un alto grado de incertidumbre, por sus contextos cambiantes, por las modificaciones de las lógicas de sus usuarios y competencias, etc. Contextos como lo son la producción de contenidos digitales y las nuevas tecnologías. Porque las necesidades y problemas de las personas en torno a los consumos digitales son cambiantes, como así también las lógicas, algoritmos, contextos económicos, etc. Son diferentes las estrategias que desenvolveremos para crear un taller textil o panadería, a una productora de contenidos multimedia o un canal de YouTube.

- **“Gestión de medios comunitarios y populares”** de Diego Jaimes ... [et.al.] desarrollado en el curso anual de capacitación en comunicación popular en el 2014. Este material está orientado a los medios tradicionales, principalmente a la radio, y su objetivo es facilitar herramientas prácticas para la gestión y sostenibilidad de proyectos de comunicación popular a través de medios (Diego Jaimes ... [et.al.], pág. 4). En ese contexto, comienza introduciendo la historia de la radio en América Latina, y proporcionando una definición de medios comunitarios, alternativos y populares (definición proporcionada por FARCO<sup>7</sup>). Para luego pasar a la parte de construcción de un medio comunitario, alternativo y popular, a partir de lo que denominan el “Proyecto Político Comunicativo”. Dividido en cuatro grandes elementos que componen este proyecto encontramos: sentidos, estética, incidencia y sostenibilidad. Estos responden a las preguntas qué, cómo y, también, al objetivo de transformación de la realidad y a diferenciar la sostenibilidad de la sustentabilidad. Este último apartado, nos resulta interesante porque define a la sostenibilidad como más allá que una cuestión meramente económica, sino también, una cuestión política y comunicacional. De este

---

<sup>7</sup> FARCO: Foro Argentino de Radios Comunitarias

apartado surge también la acotación de este producto a, específicamente, la sustentabilidad en la autogestión como recorte del objeto de este trabajo final.

- **“Cómo crear una organización”** de la revista tercer sector y la fundación telefónica, 2005. Esta publicación, provee una descripción de las organizaciones del tercer sector y las recomendaciones para el proceso de creación de estas. Centrándose, específicamente, en el aspecto de la constitución y registro legal de estas. Encontramos entonces, una descripción de los tipos de organizaciones civiles (asociación civil, fundación, cooperativa, mutual y asociación de hecho), sus características y especificaciones. También, hay un instructivo de los pasos a seguir para la constitución de estas organizaciones en cuanto a su estructura y gobierno. Por último, complementa con la posibilidad de trabajo asociado con otras organizaciones civiles, para la conformación de organizaciones de segundo y tercer grado (redes o foros, y confederaciones respectivamente).

De este antecedente nos interesa las definiciones de las organizaciones civiles y sus clasificaciones basadas exclusivamente en el sistema legal de Argentina. También, nos interesa la mención a la capacidad de trabajo y la asociación en sistemas supra organizacionales como lo son las redes, foros o confederaciones. Algo muy presente en las organizaciones asociativas o colectivas es el principio o valor de trabajo en conjunto hacia adentro de la organización, como hacia afuera con otras organizaciones.

- **“La televisión sublevada: el caso de Barricada TV.”** De Mariano Suárez, publicado en el año 2018, narra la experiencia del canal autogestionado en su lucha por la legalidad y el reconocimiento como tal, en un contexto de aprobación de la Ley de Servicios de Comunicación Audiovisual y de reconocimiento de la comunicación como un derecho humano. Este libro destaca la importancia de la existencia de medios alternativos y comunitarios, sin fines de lucro, en contraposición con la posición que regía hasta el momento de pensar y legislar a la comunicación como una mercancía.

- **“La televisión desde abajo: historia, alternatividad y periodismo de contrainformación”**. De Natalia Vinelli, publicado en el año 2014, es un libro fruto de la maestría de Periodismo de Vinelli, donde da cuenta de su trayectoria y compromiso con la comunicación alternativa. Una investigación de diversas experiencias de televisión comunitaria y alternativa que:

...realiza con estas páginas un aporte fundamental al debate sobre las condiciones en las que se practica y se usa la comunicación por parte de organizaciones que se apartan de la lógica industrial propia de las grandes empresas de medios y del Estado. Las tensiones y la relativa autonomía de los medios alternativos y comunitarios respecto de

la institucionalidad estatal, por un lado, y de las lógicas mercantiles por el otro, configuran un nudo problemático que es al mismo tiempo teórico y empírico y que, además, define los contornos políticos de las diversas experiencias de este sector. (Vinelli, prólogo, pág. 15, 2014)

- **“Trabajo autogestionado y organización política”** Inés Albergucci ... [et.al.]. - 1a ed. - Buenos Aires: CTA Ediciones, 2009. Una investigación del Instituto de Estudios y Formación de la Central de Trabajadores de la Argentina (CTA). Documenta seis experiencias autogestionadas de distintas organizaciones de la central. Este trabajo:

...presentamos brevemente la perspectiva conceptual y política que orienta el análisis en este trabajo. Luego, desarrollamos el primer eje de análisis, la organización del proceso de trabajo y de la producción. A continuación, se presenta la cuestión de las inversiones, las innovaciones y el entorno productivo que tienen las experiencias. El punto cuatro avanza sobre la cuestión de los ingresos, los excedentes y las estrategias de financiamiento. En quinto lugar, se analiza la situación en cuanto al ejercicio de los derechos de los trabajadores y, en el sexto punto, las representaciones sobre el trabajo y la articulación política. El trabajo concluye planteando una serie de reflexiones finales que, a nuestro juicio, apuntan a los temas clave emergentes del trabajo. (Introducción, pág. 14, 2009)

Esta investigación es un aporte fundamental a este trabajo, porque permite conocer estas experiencias de autogestión desde una perspectiva fundamental, como lo es, la actividad económica y el rol de las organizaciones. En ese sentido, nos permitió obtener algunas definiciones de actividades mercantiles y no mercantiles, gestión democrática y propiedad colectiva. Además, entender el lugar de la pauta oficial y la dependencia económica, la administración del “excedente” en las organizaciones, las diversas estrategias de financiamiento de cada organización, la idea de organización como herramienta de financiamiento o las nociones de sostenibilidad y sustentabilidad, entre otras.

Antes de finalizar este apartado, queríamos reflexionar acerca de un punto que hemos detectado pero que escapa a los objetivos de este trabajo. Luego de la lectura de “La televisión sublevada” pensábamos el hecho de lo que implica el reconocimiento legal de una organización. Que, si bien tiene características muy distintas a las experiencias de comunicación analizadas en este trabajo, nos obliga a repensar el aspecto de la legalidad en estas organizaciones. En ese sentido, hay que destacar el hecho de que ninguna de estas organizaciones tiene una figura legal, ni reconocimiento por el estado en ese sentido. Esto lo consideramos importante porque también es un factor que influye al momento de pensar cómo

remunerar el trabajo que llevan a cabo las personas dentro de las organizaciones. Se nos presenta el interrogante de: ¿bajo qué convenio o figura estimarían el valor de su trabajo? o ¿cómo es su relación laboral hacia el interior de la organización si no tienen una figura establecida por ley? ¿por qué no tienen una figura legal? ¿es simplemente desconocimiento o las figuras actuales no son representativas? Si bien estos aspectos no son abordados en este trabajo, somos conscientes que son factores que influyen en la sustentabilidad de estas organizaciones. Con esto queremos decir, que comprendemos que la sustentabilidad y sostenibilidad de las organizaciones es un problema complejo y que no se puede solucionar únicamente con la elaboración de un producto comunicacional. Pero si es un punto de partida, por eso buscamos focalizar en uno de los aspectos, como lo es la comercialización, con el fin de contribuir a la sustentabilidad de estas organizaciones.

## **Fundamentación Teórica**

En el entramado de esta fundamentación teórica, hemos ido articulando diferentes discursos, conceptos e interlocutores, con el fin de elaborar un pequeño campo-contexto teórico que nos permita ubicarnos respecto de uno más complejo, como lo son las teorías de la comunicación, de las organizaciones, de la administración, economía, etc.

Partiremos definiendo lo que entendemos por organizaciones, para luego delimitar específicamente el tipo de organizaciones destinatarias de este trabajo. Allí encontrarán a las organizaciones autogestivas de comunicación digital. Dentro de estas, el lugar fundamental que ocupa la noción de trabajadorxs. Luego continuaremos definiendo la importancia, para las organizaciones y las personas que las conforman, de la sustentabilidad y sostenibilidad. Además, el rol o la función de la comercialización para aspirar y alcanzar la sostenibilidad y sustentabilidad. Y dentro de la comercialización, específicamente, la creación y comercialización de productos o servicios con una perspectiva desde las personas/clientes de las organizaciones. A su vez, explicaremos brevemente las herramientas y metodologías que hemos adaptado y su relación con la idea de prosumidorxs.

Por último, definiremos algunas características del producto que elaboraremos. Específicamente aquellas que están ligadas a la perspectiva comunicacional en la que se inserta este trabajo. Como lo son los nuevos roles de los usuarios (prosumidorxs), los nuevos lenguajes y soportes (multimedia), y los nuevos formatos de organizaciones (convergencia).

### **Entonces ¿por qué organizaciones?**

Utilizamos este concepto para diferenciarnos del término “proyecto”, dado que lo que se persigue aquí, en las organizaciones, son objetivos a largo plazo. Objetivos como lo son la generación y sostenimiento de los puestos de trabajo y el cumplimiento de los propósitos de las organizaciones.

Entendemos a las organizaciones como una:

...institución social en la que el conjunto de sus integrantes desempeña un sistema de actividades, coordinado de forma consciente y con racionalidad limitada, en la búsqueda de determinados objetivos; este conjunto de actividades conforma su estructura. Tanto los fines como la estructura están determinados por dos componentes: el entorno y las estrategias de los individuos.” (Juan Hernangómez Barahona, pág. 226, 1988)

Esta definición nos permite identificar varias nociones que involucra el concepto Organización, como lo son: “institución social”, “sistema de actividades”, “objetivos”, “estrategias”, etc.

En ese sentido, este manual está destinado a personas que deseen crear y/o comercializar productos o servicios en organizaciones autogestivas de comunicación digital. El concepto de organización permite tomar conciencia de la implicancia de la “organización” de personas, actividades, conocimientos, objetos, recursos económicos, etc. (Arno Klenner y Luis Razeto, pág. 2, volumen 1, 2015). A su vez, el concepto de organización nos permite distanciarnos del campo respecto del concepto de medios de comunicación, dado que este último está íntimamente ligado a los sistemas mediáticos tradicionales de información como lo son la radio, la televisión o los medios gráficos. Hablamos de organizaciones de comunicación, porque pensamos en instituciones multimedia, que produzcan contenidos en diferentes soportes o formatos, dependiendo o no de las necesidades o demandas de sus usuarios. Podemos pensar, por ejemplo, en organizaciones como: productoras de contenidos audiovisuales, productoras fotográficas, cinematográficas, etc. Entendemos lo multimedia como una estrategia de ampliación de audiencias, como una forma de diversificar las propuestas comunicativas y, de esa manera, llegar a públicos más amplios, a través de nuevos lenguajes, nuevas expresiones que satisfagan otras necesidades (Claudia Villamayor y Ernesto Lamas, pág. sin numeración, 1998).

Retomando entonces, este manual está destinado a organizaciones de comunicación que produzcan contenidos digitales. Entendiendo la categoría de contenidos digitales dentro de la perspectiva comunicacional mencionada en la introducción y, a la vez, desde la clasificación elaborada por el Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva en el Libro Blanco de la Prospectiva TIC: Proyecto 2020. En donde desarrolla, entre otras, la industria de contenidos digitales en un contexto de convergencia, en los campos de televisión digital, la informática y las telecomunicaciones, que genera nuevos productos y servicios. En ese sentido:

El continuo desarrollo de la tecnología audiovisual para presentar la información de forma dinámica está creando nuevos procesos, instrumentos y productos. La digitalización de todo tipo de información ya sea texto, sonido o imagen (fija o en movimiento) permite manipularla y presentarla de forma innovadora, artística, e incluso interactiva. En estas nuevas actividades profesionales se exige una gran capacidad de innovar y crear, en un entorno de trabajo técnico sujeto a cambios constantes; tener una

perspectiva general de la tecnología y utilizar estos atributos en un proyecto<sup>8</sup>.(Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación, pág. 160, 2009).

Las organizaciones que utilicen este manual serán aquellas que generen aportes al campo de contenidos digitales multimedia, con los desafíos y oportunidades que este campo presenta. Un campo que está sujeto a las dinámicas cambiantes de un entorno vinculado a la tecnología, internet, las redes sociales, etc.

Por otro lado, desde el plano del tipo de gestión y de propiedad de la organización, son organizaciones autogestionadas y colectivas. Entendemos por gestión las acciones de organizar y administrar decisiones en función de los objetivos establecidos (Uranga Washington, pág. 17, 2008), “la forma en la que un grupo de personas establece objetivos comunes, organiza, articula, y proyecta las fuerzas, los recursos humanos, técnicos y económicos” (Ramos Pablo, pág. 3, 2006). Retomamos, entonces, el estudio desarrollado por la Central de Trabajadores de la Argentina (CTA), Trabajo Autogestionado y Organización Política, donde definen el trabajo autogestionado como personas que trabajan asociadas para producir sin patrón. Una definición que tiene dos componentes que rompen con los modelos tradicionales de trabajo: la forma de gestión democrática (organización del trabajo y la producción) y el régimen de propiedad colectiva. Aunque aclaran, que estas formas nunca se encuentran de manera pura en las organizaciones, ni constituyen categorías absolutas para definir si una organización es o no autogestionada. (Inés Albergucci ... [et.al.], pág. 19 y 20, 2009).

Apuntamos a organizaciones colectivas donde, de manera asociada, las personas trabajadoras lleven a cabo una gestión democrática de la organización y a su vez, los excedentes sean colectivos también. Tomamos como ejemplo el caso de la Revista NAN, conformada como una cooperativa de trabajadorxs. En el artículo “nuevo periodismo, nuevos discursos” definen su experiencia de autogestión como trabajadorxs que deciden el qué, cómo y por qué de su propio medio, a diferencia de los grandes medios donde esa posibilidad no existe, donde las decisiones tienen dueño (Colectivo de Revista NAN, Diez ironías sobre la libertad de expresión, pág. 204 y 205, 2015).

---

<sup>8</sup> (Conceptualización aportada al Libro Blanco por Enrique Bustamante, asesor de medios del gobierno de España y profesor de la U. Complutense de Madrid. Especialista invitado por la U. Nacional de Quilmes).

## **Trabajadorxs**

Definidas teóricamente las organizaciones objeto de este trabajo final, continuamos con otras de las nociones presentes. Nos referimos al concepto de “trabajadorxs” que son las personas que conforman, gestionan y sostienen las organizaciones definidas. Para pensar este concepto, retomamos los aportes realizados por Nidia Abatedaga, en el cuadernillo “Comun(ic)ación. Para pensar nuestra identidad.” donde las define como las personas que realizan un trabajo, poniendo su energía corporal para realizar actividades que satisfagan cualquier tipo de necesidad, ya sea a partir de la producción de un objeto o de la prestación de un servicio (Abatedaga Nidia, pág. 7, 2012).

Este manual pretende contribuir a las organizaciones para que, entre otras cosas, puedan generar puestos de trabajos con la premisa de buscar el profesionalismo de estas personas. Entendiendo al profesionalismo desde un paradigma propio, en palabras de Lionel Martin, como el valor de la capacitación, la dedicación y la responsabilidad. Sumado a esto, la búsqueda de formación constante y asegurando, como principio básico, la remuneración del trabajo en pos de acabar con las limitaciones existentes a partir del trabajo voluntario que prima muchas veces en las organizaciones autogestionadas. En ese mismo artículo llamado “Sin comunicación popular no habrá revolución”, Martin profundiza: “El trabajo remunerado en los medios populares no debe negar la militancia, incluso de quienes cobren, ni debe suponer restricciones a la participación en la toma de decisiones.” (Martin para “Diez Ironías sobre la Libertad de Expresión” de la CTP, pág 193 y 194, 2015).

## **Sostenibilidad y sustentabilidad**

Hemos realizado estas definiciones previas para entender nuestro público destinatario y el objeto de este trabajo final. Ambas, las organizaciones y las personas que las conforman, se servirán de este manual bajo un objetivo común: la sustentabilidad de la organización y, además, del puesto de trabajo. Un horizonte clave respecto del sentido de este trabajo, que tiene que ver con el contexto de crisis económica, la precarización laboral y el desempleo.

Aspirar a la sustentabilidad de la organización, para luego proyectar la sostenibilidad, es fundamental para revertir los problemas mencionados. Pero: ¿qué entendemos por sustentabilidad? Consiste en la capacidad interna, en este caso de las organizaciones, de mantenerse económicamente en el tiempo. Cubrir todos los recursos necesarios para alcanzar los objetivos propuestos. En el texto “Entre la búsqueda de sustentabilidad, salarios dignos y organización sindical” las autoras definen la sustentabilidad como aquello que tiene capacidad



de funcionar por sí mismo sin necesidad de emplear recursos externos (Silvana Zanelli y María Ana Mandakovic, pág 73, 2014).

Alcanzar la sustentabilidad es una forma de fortalecer y contribuir a la sostenibilidad en donde, además, influyen otros factores externos. Ya no sólo influyen los factores económicos, sino también políticos y sociales. La sostenibilidad implica la inserción de la organización dentro de una economía donde entran en juego otras instituciones y organizaciones como el estado, las empresas, las redes o foros, etc. En el material “Gestión de medios comunitarios y populares”, realizan una diferenciación entre la sostenibilidad y la sustentabilidad (esta última entendida como una cuestión económica). En esta distinción, piensan a la sostenibilidad como una cuestión política y comunicacional también. Aquí aparecen preguntas como ¿por qué es importante esta radio para la comunidad? o ¿qué necesidades de comunicación tiene esta comunidad que no está siendo abordada por otros medios? (Diego Jaimes ... [et.al.], pág. 18, 2014).

Lo que proponemos con este manual es realizar un aporte a la sustentabilidad de la organización desde la instancia de creación y comercialización de sus productos o servicios. Pero, antes de adentrarnos de lleno en la organización y la comercialización, entender que la sostenibilidad no es algo que pueden atender las personas de manera individual. La sostenibilidad implica contextos económicos y grados de institucionalidad que la favorecen o no. “...el conjunto de condiciones políticas, socioeconómicas e institucionales que hacen posible y legítimo ‘pasar por esas pruebas’ y lograr el fortalecimiento y desarrollo en el largo plazo.” (Inés Albergucci ... [et.al.], pág. 107, 2009). Una forma de abordar esto, es a partir de las estrategias que empleemos para subsistir y crecer en el tiempo: “Entre ellas podemos identificar, en principio, la generación de ingresos y riqueza a partir de la creación de valor en actividades económicas socialmente necesarias.” (Inés Albergucci ... [et.al.], pág. 107, 2009).

### **Entonces la Comercialización...**

En las organizaciones, una de las estrategias que podemos emplear para la generación de ingresos, consiste en la “creación de actividades económicas socialmente necesarias” (Inés Albergucci ... [et.al.], pág. 107, 2009). La función dentro de la organización encargada principalmente de este aspecto es la comercialización. Mucho más complejo que la venta del producto, la comercialización considera y analiza las necesidades de los clientes, los identifica y despliega estrategias para llegar de mejor manera a ellos (Arno Klenner y Luis Razeto, pág. 35 y 36, vol. 2, 2015).

Anteriormente, en los antecedentes, citamos el Manual de Comercialización, elaborado por el Banco Popular de la Buena Fe, que establece un proceso para la elaboración de un plan de comercialización. Plan que permitiría identificar los problemas que se pueden presentar en cada una de las etapas o aspectos de la comercialización. Esto es: en la producción (calidad, cantidad o continuidad), en el tipo de consumidor, los canales, los insumos, el precio, la promoción, etc. (Banco Popular de la Buena Fe, pág. 20, 2011).

Para lo cual, el plan de comercialización (que propone el banco) consiste en cuatro etapas: diagnóstico, estrategia de comercialización, plan de ventas y gastos de comercialización y financiamiento. Esto permite caracterizar la oferta y la demanda principalmente. Describimos lo que contiene e implica el plan de comercialización, porque es el paso siguiente a la propuesta de este manual. Una vez las organizaciones hayan creado y definido los mecanismos y estrategias de comercialización puede continuar con la elaboración del plan de comercialización. Esto les permitirá continuar el proceso y mejoría de sus productos o servicios ofrecidos. Si bien las estrategias que se emplean en el plan son diferentes y requieren una cierta trayectoria y recorrido comercializando, permite realizar un análisis al interior de la organización y hacia los clientes para obtener un conocimiento muy valioso para mejorar el desempeño de la organización.

Mencionamos previamente que el plan permite caracterizar la oferta y la demanda. Por un lado, define a la oferta a partir de las cuatro “P” (producto, precio, promoción/publicidad, plaza). Esto sería: ¿Qué ofrecemos? ¿para qué? ¿cuánto rinde? ¿qué opina la gente sobre mi producto? ¿a qué precio? ¿cómo hacemos para que lo prueben o lo conozcan? ¿cómo lo distribuimos?

Y, por otro lado, la demanda, que consiste en identificar a quién le voy a ofrecer el producto: aquí definimos un “segmento de mercado”, un público que comparte características comunes (ubicación, edad, capacidad de compra, costumbres, hábitos, etc.), (Banco Popular de la Buena Fe, pág. 21, 2011).

Estas preguntas son similares a las que plantearemos en el manual, porque comparten el mismo objetivo de conocer a las personas y satisfacer sus necesidades o solucionar sus problemas. Lo que cambian son las estrategias, los instrumentos que empleamos y desenvolvemos para cumplir esos objetivos, como así también, el grado de conocimiento y experiencia que tengamos en nuestra organización y el público objetivo para el que fue elaborado ese plan de comercialización. Un público general, abierto, no específico del tipo de organizaciones aquí definidas y su contexto particular.

Continuando, entonces, con el plan de comercialización, el banco propone luego, las estrategias de comercialización, que consisten en definir una visión o posicionamiento a partir de cómo queremos que nos vean nuestros clientes en el futuro y que beneficios reales les podemos ofrecer. Además, propone analizar la “competencia”, como les clientes ven las cuatro “P” y comparar nuestras desventajas y ventajas desde ese lugar. A partir de este análisis comparativo, definir cuánto queremos vender y cuánto podemos vender. Para, por último, establecer cuáles son los gastos que vamos a tener y si va a ser necesario recurrir al financiamiento para cubrirlos.

Desarrollamos en qué consiste este plan de comercialización para poder dimensionar, a grandes rasgos, lo que implica la elaboración de este, el tiempo y los costos que puede llevarnos elaborar un plan de estas características. Tiempo y recursos económicos que son escasos al momento de crear una organización, o de crear y pensar nuestros productos o servicios, y/o que no se adaptan a contextos cambiantes o de incertidumbre.

Por otra parte, citábamos también el “manual de la autogestión”, donde se definía la función de comercialización (Arno Klenner y Luis Razeto, pág. 35 y 36, vol. 2, 2015). Allí la estrategia que propone el manual comparte puntos en común con el “plan de comercialización” del Banco Popular de la Buena Fe. En este caso, el manual propone cuatro pasos: identificación del mercado; definición del producto; fijación del precio; promoción. En la identificación del mercado tenemos una clasificación de cuatro tipos de mercados: solidarios; situados al interior del medio social y territorial (en la propia población donde se encuentra la organización); indiferenciados, donde se penetra informalmente; y formales, un lugar establecido y legal para la oferta regular y permanente de productos (Arno Klenner y Luis Razeto, pág. 36 y 37, vol. 2, 2015).

Respecto de la definición del producto, dos puntos importantes: la combinación de productos consistentes y la línea de productos. Esto tiene que ver con que, por lo general, se tiene más de un producto para “establecer un programa de comercialización”. Esto es, varios productos complementarios (línea de productos), y a la vez interrelacionados entre sí en cuanto a su uso, insumos o materia prima, distribución, etc. (Arno Klenner y Luis Razeto, pág. 37, vol. 2, 2015).

En cuanto a la fijación del precio, el manual propone una función para calcularlo. Esta se elabora a partir de los costos (producción, administrativos y ventas), de la demanda que existe y de la política de precios de la competencia. La función sería así:

$$\text{Costo fijo (Cf)} / \text{Precio de venta de una unidad de producto (P)} - \text{Costo variable unitario (V)}$$

$$\text{Cantidad de Equilibrio (qE)} = \text{Cf/P} - \text{V}$$

Observamos que se busca establecer una cantidad de equilibrio, esto es, la cantidad de productos que necesitamos producir para cubrir los gastos de la organización. La cual se calcula a partir de dividir los costos fijos por el precio de venta de una unidad de producto y a eso restarle los costos variables unitarios. Por costos fijos entendemos aquellos costos que tiene la organización y que hay que abonar todos los meses, por ejemplo, los servicios. El precio unitario es el precio de cada producto. Por último, el costo variable es el costo que tiene un producto para su elaboración. El manual, utiliza como ejemplo el caso de una panadería donde los costos variables son la harina, el agua y la levadura que se utilizan en la elaboración del pan. Esto es porque varían en función de la cantidad de productos que producimos.

Si realizamos este cálculo, obtendremos la cantidad de productos que debemos producir para cubrir los gastos de la organización. Ahora bien, puede ocurrir que el número de productos que necesitemos para cubrir los gastos sea superior al que podemos elaborar como organización. En ese caso deberemos ajustar el precio del producto a la cantidad de productos que podamos elaborar.

Si bien, la intención de este trabajo no es profundizar en este apartado (porque los antecedentes aquí presentados ya lo hacen y de una excelente manera), es importante presentarlo para comprender el contexto en el que se inserta este manual. Comprender que estos aspectos ya están siendo abordados por estos antecedentes, pero nos sirven para describir el universo en el que se inserta este trabajo.

Entonces, ya definido el mercado, el producto y el precio, el manual continúa con la promoción del producto y del taller. Aquí mencionaremos que el manual traduce la promoción como un mensaje o mensajes que deben llegar a los clientes a través de diferentes canales (Amo Klenner y Luis Razeto, pág. 40, vol. 2, 2015). Como lo pueden ser: medios de comunicación; contacto con eventuales clientes; comentarios intrapersonales; promoción de ventas.

En resumen, la comercialización permite pensar qué producir, para quién, a qué precio y a través de qué canales o medios. De esta manera, establecer estrategias para cumplir, de mejor manera, los objetivos comerciales y económicos que se proponga la organización. En el marco de este trabajo final, lo que realizaremos será elaborar un manual que permita elaborar por primera vez un producto o servicio, bajo una serie de pasos y herramientas que le brindarán

mayores probabilidades de uso y comercialización. Para que luego las organizaciones, una vez ya aplicado este manual y en caso de que lo deseen, puedan profundizar ese trabajo de comercialización con la elaboración, ahora sí, de un “plan de comercialización” por ejemplo, o de la aplicación del Manual de la Autogestión. Esto quiere decir, para el grado de conocimiento y experiencia de comercialización de las organizaciones mencionadas, es necesario previamente abordar esta necesidad desde el contexto propio en el que están insertas con un manual adecuado a su propia realidad.

### **Hibridación de recursos**

Hasta aquí, definimos lo que entendemos por organizaciones autogestivas de comunicación digital. Definimos lo que entendemos por sustentabilidad y sostenibilidad, y también el lugar de la comercialización dentro de estas, pero ¿cuál es la relación o contexto de la autogestión y la sustentabilidad?

Si bien en la introducción y en los antecedentes comenzamos a describir esta relación situada específicamente en las organizaciones objeto de este trabajo, nos parece pertinente describir otras experiencias que investigamos y que consideramos aportan a la reflexión del campo de la autogestión. Además, profundizar acerca de por qué nos parece importante atender esta necesidad de sustentabilidad de las organizaciones desde la comercialización de productos o servicios.

A lo largo de este trabajo fuimos explorando e investigando el campo de la autogestión, lo que nos permitió identificar otras experiencias que consideramos fundamentan también este trabajo. Este es el caso de experiencias como la cooperativa de trabajo de la organización barrial Tupac Amarú o la cooperativa de trabajo y consumo La Prensa LTDA, a partir de la investigación realizada por la CTA citada en los antecedentes. El caso de El Resaltador medio de comunicación autogestionado, al cual entrevistamos también en la primera etapa de este trabajo. Experiencias que, si bien no califican dentro de la delimitación de nuestro público objetivo, nos permiten reflexionar sobre la autogestión en sí, los desafíos presentes, su importancia y las estrategias que se comparten.

Es en ese contexto donde identificamos que una característica presente, en mayor o menor medida, es la diversidad de fuentes de ingresos de los recursos necesarios para el funcionamiento de las organizaciones. En la investigación “Trabajo autogestionado y organización política” del instituto de estudios y formación de la CTA, utilizan el término “hibridación de recursos” para referirse a la diversidad de fuentes de financiamiento de las organizaciones. Estas fuentes consisten principalmente en ingresos provenientes del Estado, la

venta de bienes o servicios, donaciones y recursos financieros aportados por los propios socios (Inés Albergucci ... [et.al.]. - pág. 64 y 65 - 1a ed. - Buenos Aires: CTA Ediciones, 2009). Además, en este estudio sostienen que esta estrategia permite:

...garantizar la sostenibilidad de este tipo de experiencias ya que cada uno de los mecanismos usados por sí solos vuelven a las organizaciones muy vulnerables, especialmente frente a los cambios de gobierno, los resultados de la competencia en los mercados y la volatilidad de las donaciones. (pág. 65)

Estas mismas estrategias se encuentran presentes también en las productoras Cuarto de Música y Parque Podcast, donde se proveen de diversas fuentes y estrategias para su funcionamiento. El aporte de las personas que forman parte ya sea con aportes económicos o, principalmente, su fuerza de trabajo. Además, los aportes del estado como en el caso de Cuarto de Música y la Beca de Creación o la comercialización de talleres de Parque Podcast o de videoclips en Cuarto de Música.

Mencionamos anteriormente, también, el caso del medio de comunicación autogestionado El Resaltador. A través de la entrevista realizada a su coordinador general Maxi Taibi<sup>9</sup>, pudimos detectar patrones similares en sus fuentes de financiamiento. En este caso, El Resaltador se sirve de ingresos a través de pauta publicitaria estatal, de la comercialización de coberturas audiovisuales por las que cobran (bajo modalidad de productora audiovisual), las suscripciones de sus lectores o la línea 1 del ministerio de trabajo que les aporta un ingreso mensual por asociado.

Entonces podemos observar cómo se comparten estas estrategias de “hibridación de recursos” en las organizaciones autogestionadas. Por ese motivo, hacia el interior de este trabajo, decidimos atender y focalizar en una de las fuentes de ingresos como lo es la comercialización de productos o servicios. Esta focalización se da por las restricciones en el alcance que presenta un trabajo final de licenciatura, pero tenemos presentes que atender los otros canales serán otras instancias de continuidad de este trabajo. A su vez, este manual estará vinculado a través de enlaces y referencias a otros documentos que complementen estas otras aristas que no serán atendidas en el marco de este trabajo. Aristas, por ejemplo, como las otras funciones dentro de una organización autogestionada como la administración, la función legal, la función de financiamiento, de producción, etc., a través del “Manual de la Autogestión” mencionado en los antecedentes. También, otra arista será el aspecto legal de la constitución

---

<sup>9</sup> Para más información sobre la entrevista, revisar el apartado de entrevistas dentro del Anexo de este trabajo final.

de la organización a través del también citado documento “Cómo crear una organización” de la revista El Tercer Sector.

### **Como agua y aceite**

Comprendiendo la estrategia de hibridación de recursos de las organizaciones autogestionadas y focalizando en la comercialización de productos o servicios, empezamos a delimitar las características y contenidos del manual producto de este trabajo final. Para lo cual realizamos una investigación sobre metodologías y herramientas para la creación y comercialización de productos o servicios de organizaciones autogestivas de comunicación digital. Allí nos encontramos con que lo que había escrito y desarrollado en esta área temática no cumplía específicamente con lo que delimitábamos anteriormente. En materia de autogestión hay manuales o herramientas, pero no son específicas para estas organizaciones ni para esta instancia. Esto es importante porque el contexto de la Comunicación Digital, como mencionamos en la perspectiva comunicacional, tiene características muy particulares. Por ejemplo, no es lo mismo pensar la elaboración de una mesa para vender que la elaboración de un videoclip. Un videoclip implica una serie de características que se ha de tener en cuenta como: los canales por los que se va a difundir, el público destinatario, la necesidad o problemática que buscar atender o solucionar, etc.

Por este motivo, nuestra investigación se amplió a otros campos o áreas de conocimiento en busca de herramientas o metodologías que puedan aplicarse o adaptarse para el contexto de este trabajo. Fue en esta instancia cuando nos acercamos a las metodologías que aplican las empresas u organizaciones que tienen fines de lucro principalmente. El objetivo es reconocer cuales son esos procedimientos o procesos que aplican para la creación y comercialización de productos o servicios y analizar cómo serían aplicables o adaptables a organizaciones autogestivas. Aquí nos encontramos ante un desafío que implica mezclar conocimientos y perspectivas que muchas veces son como agua y aceite. Esto tiene que ver, principalmente, con los objetivos o fines que persiguen estos dos tipos de organizaciones a las que podemos diferenciar por su filosofía y los valores que pregonan. La autogestión implica, como mencionamos anteriormente, los valores de solidaridad y colectividad, por el contrario, las empresas tienen estructuras jerárquicas donde prima la busca de rentabilidad y de ganancia para sus propietarios. Por un lado, prima la asociación y el cooperativismo, y por el otro la competencia y las maximizaciones de ganancias. Esto no es menor, dado que implica el desafío de desmenuzar estas herramientas y metodologías seleccionadas, identificar los procedimientos

que priman y adaptarlos, en la medida en que sea posible, a las organizaciones que nos competen.

En las entrevistas realizadas a las productoras Cuarto de Música y Parque Podcast pudimos comprender que ambas organizaciones no percibían fines de lucro ni trabajaban bajo lógicas capitalistas. Esto es importante porque sus propósitos como organizaciones incidían en las estrategias que empleaban para sustentarse, establecían un límite a cosas que no realizarían y priorizaban otras que sí. Por ejemplo, citamos un fragmento de la entrevista realizada a Guido y Alan de Parque Podcast donde nos decían lo siguiente:

Em ahí una cosa más que agrego para pensar esta cuestión de: dónde uno se para para avanzar en la organización de contenidos o de productos, es que hay una cosa de que no hay que perder el foco y es que uno también cuando lo empezó a hacer: nosotros no buscamos un trabajo, porque podría haber sido, o sea, y hasta incluso lo planteamos con Parque digamos, varias veces dijimos: che bueno ya fue, en Parque, de hacer las cosas que más o menos nos gustan y tratar de venderlas, listo, re invirtamos el camino, hagamosle el podcast a Monsanto, por decir una empresa demonizada, que ponga la que tenga que poner e incluso más y listo, y para nosotros es un trabajo. Podría ser eso, pero tampoco es lo que nos termina de cerrar.

Digo es un equilibrio, son como dos cosas que van ahí como nada, se van manejando. Lo que no quiere decir que tenemos que empezar a pensar más en esto que decía Alan también y que vos mencionabas también, bueno vamos a detectar problemas y a tratar de ofrecer soluciones porque ahí es donde alguien va a poner la plata, no solamente para nuestros caprichos, para lo que nosotros como comunicadores creemos que los demás tienen que escuchar, porque creen que está bueno. Que también es una postura que si te pones a pensar es un poco hasta ególatra ¿entendés? Che nosotros creemos que esto está bueno, bueno flaco que se yo, está bien, bien por vos, si lo podés vender está bien ¿pero sino? Entonces, ir contra el sistema, ceder un poco, todo el tiempo en esa ¿entendés? (Guido Padín, Parque Podcast, entrevista en anexo).

De esta entrevista surgió un término propuesto por Guido el cual denomina: “La barrera Monsanto”. Entre risas, refería al límite de las organizaciones en cuanto a qué trabajos realizar y en qué condiciones. Por otra parte, cuando consultamos a Aylén de Cuarto de Música por el propósito u objetivo de la organización nos respondía:

...introducimos en este escenario musical, cordobés, que es muy rico, que hay mucha gente laburando, haciendo cosas muy grosas, y como con una perspectiva un poco más innovadora también, con una perspectiva un poco más comunicacional, con una



ideología o con una postura que de algún modo fuera transversal a ese proyecto y no simplemente vamos a trabajar con la música y la cultura, como algo lindo, bonito, o sea, no porque sea atravesado por un entorno o contexto deja de ser lindo o bonito. Pero digo, como también reconocer toda esa impronta o todo lo que implica el contexto y cómo se traduce en la música, en la cultura, y como una **herramienta de transformación**. (Aylen Ingaramo, Cuarto de Música, entrevista en anexo).

De esta manera surge el desafío de contribuir a estas organizaciones con un manual que les provea de herramientas y metodologías para la creación y comercialización de sus productos o servicios, pero adaptado a sus contextos, sus propósitos u objetivos. Un manual que respete y comprenda “la barrera Monsanto” pero que también investigue y navegue entre agua y aceite.

### **El manual**

Hablamos de manual, porque es un concepto que nos permite definir procedimientos y estrategias para la creación y comercialización de productos o servicios. De todas maneras, es importante aclarar que esto no es una receta ni un instructivo, con esto queremos decir que no es algo cerrado, ni “el modo de”, sino un conjunto de herramientas y procedimientos que le permiten a las organizaciones pensar y definir estrategias para la creación y comercialización de sus productos o servicios. No queremos un dictamen o sentencia del modo de crear o comercializar, sino una contribución a través del acercamiento y adaptación de herramientas y metodologías.

En ese sentido, retomamos los aportes realizados en el trabajo final: Manual de Periodismo Transmedia: Introducción y orientación al desarrollo de reportajes periodísticos transmedia, de Martín, Matías y Rodríguez, Santiago. (2017). Allí los autores entienden a su manual como: “...un producto inacabado, e invita al lector a seguir sumándole ideas, testimonios y contenidos que sumen al propósito de enseñar periodismo transmedia.” (Martín y Rodríguez, pág. 5, 2017). Compartimos esta postura de los autores en su búsqueda de que ese producto no sea cerrado, y además que sea una “introducción y orientación” (Martín y Rodríguez, pág. 8, 2017).

Este manual propondrá tres etapas en la creación y comercialización de productos o servicios. La primera etapa estará destinada a la identificación de una problemática o necesidad y la ideación de una posible solución. La segunda etapa será un procedimiento de elaboración de hipótesis, testeo y aprendizaje. Y en la tercera etapa el armado de todo un sistema de comercialización donde las organizaciones identificarán cada uno de los aspectos intervinientes en la comercialización de su producto o servicio.

Para estas tres etapas nos serviremos de las metodologías Design Thinking, Lean Startup y de la herramienta Business Model Canvas. Las cuales adaptaremos a los contextos de nuestro público destinatario. De la metodología Design Thinking utilizaremos, por un lado, su perspectiva de centrarse en las personas y del procedimiento de: exploración de la problemática, definición del problema e ideación. Decimos centrado en las personas por dos motivos, primero porque los productos o servicios estarán destinados a sus problemas o necesidades y segundo, porque las metodologías que utilizaremos permitirán elaborar soluciones que toman como punto de partida a las propias personas.

En ese sentido, el Design Thinking es una metodología que propone solucionar problemas aplicando el pensamiento que se utiliza en el “diseño” (industrial), “pensar como diseñador” (Serrano y Blázquez, pág. 17, 2015). El diseño como profesión o asignatura parte de la premisa de centrarse en las personas, conocerlas, empatizar, y a partir de ahí, elaborar soluciones específicas para ellas. Además, el Design Thinking en particular, es un proceso participativo que fomenta la creatividad y la toma de decisiones, según Manuel Serrano Ortega y Pilar Blázquez Ceballos en su libro Design Thinking: lidera el presente, crea el futuro. Allí escriben: “...las buenas ideas surgen de un proceso creativo participativo...” (Serrano y Blázquez, pág. 18, 2015).

Según Serrano y Blázquez el Design Thinking es una manera de resolver problemas que consiste en cinco pasos: exploración de la problemática, definición del problema, ideación de soluciones, prototipado, y testeo. De estos pasos el más importante, según esta metodología, es la exploración de la problemática. Por lo general, la primera recomendación es destinar la mayor parte del tiempo a este paso, convertirse en especialistas de la problemática. El punto de partida no es cómo adaptar o aprovechar la tecnología para las personas, sino que aquí “las necesidades de las personas es el lugar donde comenzar” (“So the human need is the place to start”, Tim Brown, minuto 6:51, 2009)<sup>10</sup>.

En la conferencia global TED Tim Brown, el creador del Design Thinking, afirma: “the design is human-centered”, esto es, el diseño es antropocéntrico (Tim Brown, minuto 5:31, 2009). De lo que se trata es: “en vez de comenzar con la tecnología, el equipo empieza con las personas y su cultura” (“Instead of starting with technology, the team start with people and culture”, Tim Brown, minuto 6:47, 2009). Esto encuentra su sentido en que muchas veces cuando se centra en la tecnología y cómo esta se puede adaptar, se pierde de vista a las personas,

---

<sup>10</sup> Conferencia Ted de Tim Brown (Creador del Design Thinking): Tim Brown | Ted Global 2009. [https://www.ted.com/talks/tim\\_brown\\_designers\\_think\\_big](https://www.ted.com/talks/tim_brown_designers_think_big)

sus costumbres, sus hábitos, etc. Pero en cambio cuando el punto de partida son las personas, las soluciones que creemos tendrán muchas más posibilidades de resolver problemas y ser útiles. En este punto podemos pensar, en el caso de nuestro público objetivo, que no se trata de ver a quién le ofrecemos lo que ya producimos sino investigar primero qué es lo que las personas necesitan o quieren en cuanto necesidad o problemáticas comunicacionales, tal como mencionábamos en el apartado “como agua y aceite”.

Esta metodología no solo parte desde el conocimiento de las personas, sino que, además, propone aprender sobre la marcha. Aquí encontramos otro valor fundamental que se diferencia de las herramientas o metodologías mencionadas en los antecedentes y marco teórico. Tim Brown lo describe como “learning by making” (minuto 6:53, 2009), que sería aprender haciendo, anclado específicamente en la etapa de prototipado. En esta instancia es cuando desarrollamos y probamos las ideas, elaborando posibles soluciones a los problemas que previamente hemos definido y delimitado.

Now, prototypes speed up the process of innovation, because it is only when we put our ideas out into the world, that we really start to understand their strengths and weaknesses. And the faster we do that, the faster our ideas evolve. (Tim Brown, minuto 7:04, 2009).

Ahora, los prototipos aceleran el proceso de innovación, porque solo cuando sacamos nuestras ideas al mundo, es cuando realmente comenzamos a entender sus fortalezas y debilidades. Y mientras más rápido lo hagamos, más rápido evolucionarán nuestras ideas. (Traducción del fragmento citado anteriormente, Tim Brown, minuto 7:04, 2009).

La etapa de prototipado no solo permite verificar y adaptar las soluciones, sino que, además, nos permitirá ahorrar recursos y tiempo. Dos cosas escasas a la hora de crear una organización y muy valiosas también para contextos cambiantes.

Si bien, esta metodología será desarrollada y explicada en el manual, la intención aquí es dar cuenta de cómo esta servirá para la creación y comercialización de productos o servicios, dentro de las organizaciones. Pero además de esta metodología, el manual incluye dos más. Para profundizar y complementar la etapa de prototipado del Design Thinking, seleccionamos la metodología Lean Startup.

Las Startup son emprendimientos o empresas tecnológicas que se desarrollan en contextos de mucha incertidumbre y poco conocimiento. Desconocimiento porque proponen y ofrecen productos o servicios nuevos e innovadores y no saben si sus potenciales clientes los consumirán, utilizarán, comprarán, etc. Erik Ries, creador de la metodología Lean Startup

describe a las Startup como: “una institución humana diseñada para crear un nuevo producto o servicio bajo condiciones de incertidumbre extrema” (Ries, p.39, 2012). En ese contexto, su objetivo es conocer lo más rápido posible qué es lo que las personas quieren y están dispuestas a pagar (Ries, p.32, 2012). Pero, además, no solo se persigue ese objetivo sino también buscan un modelo de negocio, que sea rentable y escalable (Blank y Dorf, pág. 29, 2012).

Luego de comprender lo que es una Startup podemos, entonces, entender la metodología Lean Startup a partir de los objetivos de, en un proceso corto de tiempo, obtener la mayor cantidad de información validada al menor costo posible. Tiempo y recursos que son muy importantes en organizaciones donde sus trabajadorxs además de las actividades de la organización muchas veces tienen también otros trabajos. Como decía Guido Padín en la entrevista:

...cuando tenés que sostener una estructura, y si lleva tiempo. Y eso, a veces me siento re llorón diciendo esto, pero todos laburamos de hasta las 6 de la tarde y el resto hacemos Parque. Quizás, lo que no quiere decir que quizás deberíamos en algún momento ver a qué le estamos destinando energías y decir: che bueno, no sé, si tiene que salir una serie menos en los próximos 6 meses, saldrá una serie menos pero este proyecto lo escribimos, ¿me entendés? y lo presentamos. Salga como salga. Quizás sí, de nuevo, es como repensar todo el tiempo lo que estamos haciendo, pero es tiempo y no lo hemos hecho. Digo tiempo porque es cabeza escribir, plasmar todo lo que hiciste, lo que querés hacer, la metodología de trabajo, cotizar también tu laburo, no es simple digamos, no es algo que uno haga tan fácil. (Entrevista a Guido Padín, anexo)

Es una de las cualidades por lo que nos parece importante adaptar estas metodologías. Porque implica aprovechar el tiempo del que dispongan las personas de las organizaciones. Además, esta adaptación permite aplicar un procedimiento para corroborar que nuestras hipótesis sobre nuestro producto o servicio sean efectivamente correctas. “La metodología Lean Startup se centra en un circuito de tres pasos que se deben recorrer en el menor tiempo posible y con la mínima inversión. Se comienza por crear un producto, se miden los resultados, y se aprende.” (Llamas Fernández, F. J. y Fernández Rodríguez, J. C., pág. 81, 2018). Entonces se trata de un proceso de validación de diferentes hipótesis (precio, uso, nombre, canal, etc.) con el grupo de personas seleccionadas como clientes. Validación a través de ciclos donde elaboramos un MVP (producto mínimo viable) al cual sometemos a testeos - medición y aprendizaje (Construir, medir y aprender).

Si repasamos la estrategia de elaboración de este manual, podemos visualizar que el proceso propuesto sería: seleccionar un público objetivo y explorar sus problemáticas, definir

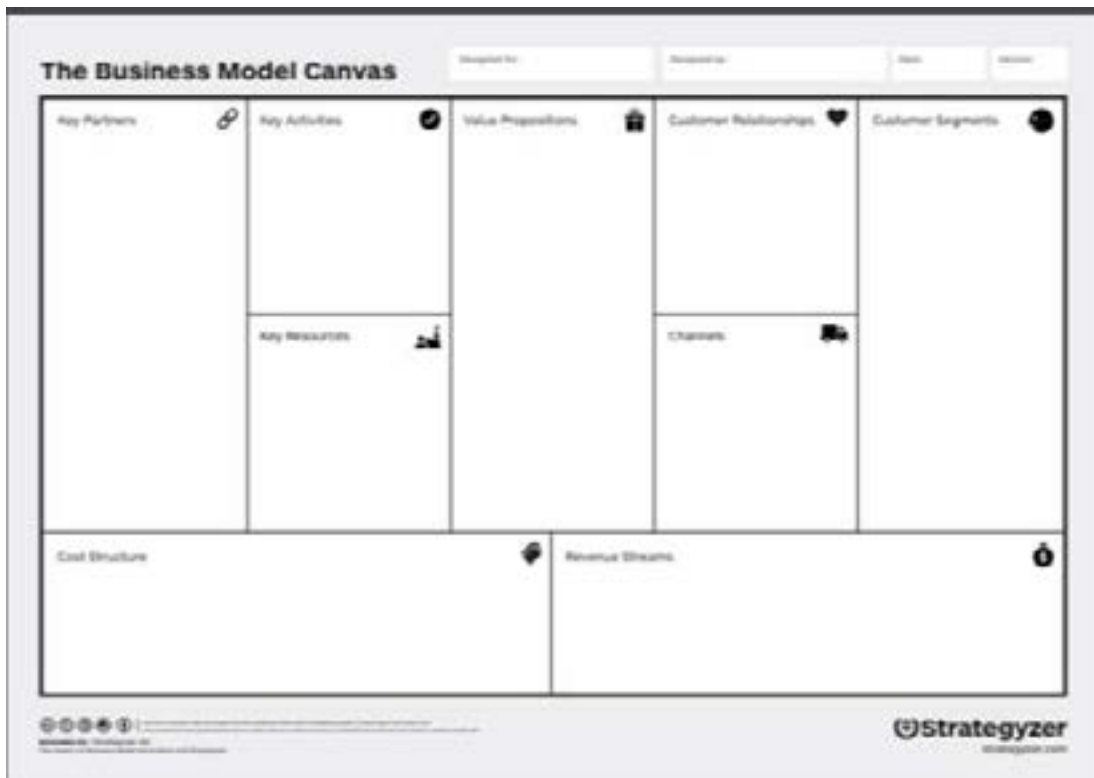
un problema e idear posibles soluciones. Una vez obtenida la idea, elaborar un producto mínimo viable (para ahorrar tiempo y recursos) al cual someteremos a círculos de testeo, medición y aprendizaje. Concluida esta etapa tendremos un producto o servicio que responde a una necesidad concreta, desde la perspectiva de las propias personas que lo necesitan, que sabemos cómo lo hace y qué personas están dispuestas a pagar por eso y cuánto. En este último punto introduciremos la última herramienta que permitirá, por último, diseñar un “modelo de negocio o plan de comercialización” para ese producto o servicio. Esto es, definir qué vamos a vender, a quién, a través de qué canales, a qué costo, cuáles serán las actividades claves que deberemos realizar, cuáles los recursos claves, etc.

Aquí introduciremos la herramienta “Lienzo de Modelo de Negocios” o “Business Model Canvas”. Esta herramienta fue desarrollada por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur, y presentada en el libro: Business Model Generation (2010). Libro que fue co-creado con un total de 470 practicantes de 45 países<sup>11</sup>. El “Business Model Canvas” es una herramienta que permite de manera visual y gráfica observar las partes o compartimientos del proceso de creación y comercialización de productos o servicios. Para lo cual divide el lienzo en 9 partes: segmento de clientes, propuesta de valor<sup>12</sup> (producto o servicio), canales, relaciones con clientes, fuentes de ingreso, recursos claves, actividades claves, asociaciones claves y estructura de costos (Osterwalder y Pigneur, pág. 16 y 17, 2010).

---

<sup>11</sup> Descripción proporcionada en la tapa del libro: Business Model Generation (2010).

<sup>12</sup> Propuesta de Valor es un término que proviene del marketing y que se define como: la o las actividades que desarrollamos, ya sea en forma de productos o de servicios, para satisfacer necesidades o resolver problemas de los grupos de personas seleccionadas previamente por la organización. “Desde un punto de vista eminentemente comercial, crear valor significa ofrecer algo a alguien que desea cubrir una necesidad y espera satisfacerla haciendo algún tipo de sacrificio - generalmente económico.” (Jesús Viscari Colomer, pág. 3, 2011). **Una de las adaptaciones realizadas fue el reemplazo de este concepto, dado que no nos pareció pertinente en el contexto de las organizaciones autogestivas. Pensamos que lo que produce valor no son las organizaciones sino la fuerza de trabajo de las personas que allí trabajan.**



Fuente: <https://www.strategyzer.com/canvas/business-model-canvas>

A través de esta herramienta podemos estar en un proceso constante de revisión de nuestro modelo de negocio. Comprendiendo cada una de las partes y su interrelación con el resto. La intención es reflexionar para entender sobre qué hipótesis estamos construyendo este modelo de negocio. De esta forma, identificar cuáles son los puntos débiles o baches que no estamos teniendo en cuenta.

Esta herramienta permite ir describiendo cada uno de estos aspectos a medida que los va plasmando en el lienzo y, a su vez, reconociéndolos y evaluándolos. Un punto compartido con las otras metodologías es que la elaboración del lienzo es colectiva. O sea, debe ser elaborada de manera grupal y colectiva, para que todo el equipo pueda comprender la totalidad del proceso.

Si observamos detenidamente el lienzo, reconoceremos que algunas de las partes ya las habremos pensado y desarrollado con las metodologías anteriores. Por ejemplo, el segmento de cliente y propuesta de valor (Design Thinking), y que, además, otras las podremos validar utilizando la adaptación de la metodología lean startup (los canales, la comunicación, el precio, la relación con los clientes, etc.).

Resumiendo, el proceso propuesto por este manual para la creación y comercialización de productos o servicios, comenzaremos identificando una problemática o necesidad que afecta

a un determinado grupo de personas. Continuaremos definiendo esa problemática (luego de una investigación profunda), para idear diferentes tipos de soluciones. Estas soluciones, materializables en productos o servicios, las mediremos previamente a ofrecerlas a las personas. Para lo cual, elaboraremos hipótesis acerca de cómo nuestra idea soluciona el problema, y de quiénes y porqué estarán dispuestos a pagar por ello. Estas hipótesis las validaremos a través de la elaboración de un Producto Mínimo Viable, al cual someteremos a ciclos de construcción, medición y aprendizaje. Obtenido nuestro producto o servicio, reflexionaremos sobre los distintos aspectos y partes necesarias para concretar el proceso.

### **Prosumidorxs, multimedia y convergencia**

Llegado a este punto, hemos descrito qué entendemos por organizaciones de comunicación digital, autogestivas y colectivas. Además, establecimos qué entendemos por sostenibilidad y sustentabilidad y cuál es el rol de la comercialización dentro de estas. Para, por último, llegar a la creación y comercialización de productos o servicios, como esa actividad o acciones que desarrollamos en pos de satisfacer alguna necesidad o resolver algún problema. Mencionamos también porqué hemos elegido el Design Thinking, Lean Startup y Business Model Canvas, como las herramientas y metodologías que adaptaremos para que aporten y construyan este proceso de creación y comercialización.

Entonces nos queda profundizar sobre la relación que establecemos entre este manual y la comunicación digital, como perspectiva comunicacional adoptada. En ese sentido, al principio de esta fundamentación destacamos tres cualidades o aspectos de las formas de comunicación digital. La idea o noción de prosumidorxs, de multimedia y de convergencia.

En cuanto a los prosumidorxs, pensamos en el rol que ocupan las personas en estas formas de comunicación que llamamos Digital. Como mencionábamos en la descripción de la perspectiva comunicacional, es esta fusión entre productor y consumidor. Quiere decir que, en estos contextos comunicacionales, las personas ya no ocupan un lugar pasivo ante o frente a los procesos de comunicación de la sociedad. Cada vez más, la interactividad de la comunicación digital borra o elimina los límites entre emisores y receptores. Entonces, este rol o función tiene que ser tenido en cuenta al momento de pensar y elaborar soluciones de comunicación para otras personas. Y en este punto, este posicionamiento que asumiremos en el manual nos permite incorporar a las personas “destinatarias” y elaborar en conjunto dichas soluciones. Ya sea desde el diálogo e investigación acerca de sus problemas o necesidad, como así también en el testeado o medición de los productos elaborados. Verificar si realmente aquello que consideramos útil o necesario lo es. Hablamos de incorporar y de co-construir o co-elaborar

(colaborar). Característica que, a su vez, es componente de las organizaciones destinatarias de este trabajo. Esto es, también, los valores que predominan en la autogestión y el trabajo colectivo. No es una coincidencia, sino justamente una elección que reforzará y potenciará este manual.

En cuanto a lo multimedia, nos obliga a pensar nuevas soluciones comunicacionales que impliquen navegar a través de los distintos soportes y lenguajes. Esto tiene que ver con la mejor manera de: comunicar, acercar, compartir e informar. La mejor manera para las personas con las que interactuemos, nuestros prosumidorxs. Es una apertura a las diversas posibilidades, al cambio, a nuevas formas. Romper con el determinismo y rigidez de los viejos modelos de comunicación y sus soportes mediáticos (la radio, la televisión o la gráfica), para converger, en nuevas formas y formatos, de comunicar-nos. Nuevas formas que incluyan a la otra persona y a partir de ahí construir. Nuevas maneras de pensar a las organizaciones, a la forma de relacionarnos con otras organizaciones y con las personas.



## Fundamentación Metodológica

En cuanto a la elaboración y producción teórica, seleccionamos la metodología de investigación cualitativa porque mantiene congruencia con los objetivos específicos propuestos ya sea para la exploración y búsqueda de antecedentes, como para conocer las organizaciones de comunicación seleccionadas. En esta metodología predomina el razonamiento de tipo inductivo donde, desde la observación de los fenómenos particulares, se busca identificar aspectos comunes que permitan elaborar conclusiones sobre los casos observados. En nuestro caso, la observación de las organizaciones seleccionadas, para conocer las formas o modos en que generan y utilizan sus recursos, e identificar de qué manera contribuir a la sustentabilidad de estas.

Alineado con la selección de la metodología, se decidió realizar una investigación de tipo exploratoria para conocer a las organizaciones seleccionadas que conforman un tipo de muestreo no probabilístico, bajo la categoría de “muestras decisionales”. Esto es, elegidas por el investigador porque reúnen criterios que las vuelven relevantes a los fines de este estudio (Yuni y Urbano, pág. 24, 2014). En este caso, se seleccionaron las organizaciones Cuarto de Música y Parque Podcast porque son: autogestionadas, de propiedad colectiva, de comunicación digital y de Córdoba Capital.

Además, en cuanto a la fundamentación teórica del manual, se realizó también una investigación exploratoria para identificar los aportes del Design Thinking, Lean Startup y Canvas, a la creación y comercialización de productos o servicios de organizaciones de comunicación digital autogestivas. Las categorías de muestreo e investigación son obtenidas de las definiciones propuestas por Yuni y Urbano en su libro: Técnicas para investigar (Volumen 2, 2014).

De esta manera, las técnicas empleadas para la recolección de información fueron la entrevista y la investigación documental. En primera instancia, se realizó una investigación documental para la elaboración de los antecedentes y para la construcción, luego, de nuestro objeto de estudio en la fundamentación teórica. En este proceso, se identificaron los manuales y herramientas existentes para la creación y gestión de organizaciones autogestionadas. Se seleccionó la perspectiva comunicacional, y se construyó teóricamente el concepto de organización de comunicación digital, autogestivas.

Otra de las técnicas utilizadas fue la entrevista semiestructurada, para obtener información de las organizaciones a través de las propias personas que las integran. Se seleccionaron este tipo de entrevistas porque si bien partimos de un formulario, esta técnica

permite formular otras preguntas no previsibles. Como el tipo de investigación es exploratoria, el conocimiento que teníamos de nuestro objeto de estudio era escaso y este tipo de entrevistas permitían pensar de antemano qué información buscábamos, pero teniendo la posibilidad de extendernos y profundizar sobre aquello que fuéramos detectando.

Estas entrevistas fueron realizadas, en su mayoría, de manera individual a excepción de la entrevista a Guido Padin y Alan Porcel (Parque Podcast) y todas mediadas por tecnologías informáticas. Por un lado, se seleccionaron estas situaciones de interacción (Yuni y Urbano, 2014) dado el contexto de pandemia mundial y cuarentena en Argentina.

En resumen, este trabajo final se inscribe en el paradigma cualitativo para realizar un primer paso en la sustentabilidad de las organizaciones. No tiene por objeto predecir comportamientos ni predicar leyes o reglas generalizables. Por el contrario, es una aproximación a un campo poco explorado y conocido como lo es la sustentabilidad de las organizaciones de comunicación digital autogestivas. Por ese motivo, y en congruencia con el paradigma optado, se seleccionó el tipo de investigación exploratoria. Para lo cual se realizaron selecciones de muestras decisionales, a las cuales se le realizaron entrevistas semiestructuradas, complementadas por una recolección y análisis documental.

## Planificación del Manual

En primer lugar, entendemos que la elaboración de este manual no es un proceso lineal sino más bien un ida y vuelta. Al igual que este trabajo final, la construcción de este manual implica un proceso de revisión, de avances y retrocesos, de interacciones y posicionamientos. Entendemos a este proceso de producción de manera similar a Pablo Ramos en el libro *Vocación de Radio*:

...preferimos hablar de ciclos, en vez de etapas o pasos, porque en la tarea de producción una etapa se vincula con la otra, de una manera no lineal, de tal manera que es recomendable que el equipo de producción vuelva constantemente sobre las etapas anteriores. (Sanguinetti, Susana y Pereyra, Marta Comps.; Pablo Ramos, pág. 91, 2013).

En ese libro, Ramos plantea algunos ciclos para la producción radiofónica y que nos parecen útiles a la hora de producir este manual. Encontramos así, una primera instancia de preproducción donde planificaremos, investigaremos y organizaremos la información recolectada. En la planificación definimos: qué, por qué, para qué, quiénes, para quiénes, cómo, cuándo y dónde. (Ramos, pág. 92, 2013). Luego, la investigación, en nuestro caso y en el contexto de este manual, este ciclo lo hemos realizado a lo largo de este trabajo. Puntualmente, para la producción del manual, consistirá en el análisis de las herramientas, metodologías y documentos mencionados en este trabajo para seleccionar los aportes de cada documento. Una vez seleccionados estos aportes, su adaptación a las necesidades específicas de las organizaciones de comunicación digital, autogestivas. Además, la búsqueda y selección de contenidos interactivos que puedan ampliar los contenidos volcados en este manual. Nos referimos a enlaces de interés como: videos, páginas web, entrevistas, casos de éxito o ejemplos, otras herramientas o manuales complementarios, etc.

Obtenida y trabajada la información el autor propone la realización de un guión. Recordamos que estas definiciones fueron extraídas del libro *Vocación de Radio* y estos ciclos de producción están orientados a la radio. En nuestro caso, el guión nos sirve para pensar una estructura que guíe la lectura de estos contenidos en el interior del manual.

## **Planificación**

Como mencionamos anteriormente, este manual consistirá en:

- Qué: Manual de creación y comercialización de productos o servicios.
- Por qué: porque no existen manuales destinados específicamente a las organizaciones destinatarias de este trabajo. Y, en ese sentido, tienen una necesidad de saber cómo comercializar sus producciones o servicios.
- Para qué: para contribuir a la sustentabilidad de las organizaciones, a través de la generación de ingresos económicos con la creación y comercialización de sus productos o servicios.
- Quiénes: este manual estará elaborado por el autor de este trabajo final, con el apoyo, en la parte del diseño gráfico, de una profesional contratada para dicho fin.
- Para quién/es: está destinado a organizaciones de comunicación digital, autogestivas, de la ciudad de Córdoba Capital.
- Cómo: con un manual que contenga procedimientos, metodologías y herramientas que le permitan a las organizaciones pensar qué ofrecer, a quiénes, a través de qué canales, a qué precio, con qué características, con qué recursos, etc.
- Cuándo y dónde: en la ciudad de Córdoba Capital, año 2020.

## **Investigación**

Si bien este proceso ha sido desarrollado a lo largo de este trabajo final, aquí detallaremos los elementos que extraemos de las metodologías y herramientas mencionadas en la fundamentación teórica y la adaptación realizada. Al tratarse de metodologías y herramientas muy conocidas existen una gran variedad de libros, publicaciones, videos, conferencias, etc. que las explican y desarrollan, por ese motivo, lo que presentaremos a continuación son elementos y conocimientos que extraemos de la recolección y análisis de diversos materiales, y su adaptación al contexto de este manual:

- Libro: Design Thinking, de Serrano y Blázquez: de este libro nos resultó pertinente, sobre todo, su explicación sobre el pensamiento de diseño o pensar como diseñador. Esto se aplica a la manera de abordar la creación de un producto o servicio, como la resolución de una problemática o necesidad de un grupo de personas en particular. “...una manera de resolver problemas reduciendo riesgos y aumentando las posibilidades de éxito” (Serrano y

Blázquez, pág. 17, 2016). Algunos puntos importantes que extrajimos de este documento son:

- Una solución que sea humanamente deseable, técnicamente viable y económicamente rentable.
- Un proceso creativo participativo.
- Empatía, para explorar la problemática o necesidad y poder definir el problema.
- Descomposición de un problema en sus elementos para facilitar la resolución de las particularidades que se ocultan.
- Proceso metodológico: detección de necesidad; estudio de mercado; especificaciones (brief); diseño conceptual; diseño de detalle; validación. Comprender, observar, definir, idear, prototipar, testear e implementar.

Además, de cada una de las etapas del proceso metodológico extrajimos algunas recomendaciones como la importancia de comprender en profundidad la problemática, el concepto de empatía, definir y estructurar el problema, objetivo y usuario. O algunas herramientas como el mapa de empatía o, para la generación de ideas, la lluvia de ideas.

- Manual de Design Thinking, de Rosas, Gonzalez, Martínez, Cantú y Enríquez de León: en este manual también seleccionamos un proceso metodológico similar que es empatizar, definir, idear, prototipar y testear. Además, las herramientas mapa de empatía y mapa de la experiencia del usuario. Otro elemento también útil es la combinación entre Deseable, Factible y Viable como características que debe tener el producto o servicio.
- Material de lectura del módulo de Design Thinking y Metodologías Ágiles de Fernando Solá, (Certificación Profesional de Incubación de Empresas, Universidad de Salamanca): aquí también seleccionamos un proceso metodológico caracterizado por cinco etapas: exploración de la problemática, definición del problema, ideación de soluciones, prototipado y testeo. De cada una de estas instancias fuimos extrayendo algunas observaciones, explicaciones y recomendaciones que nos parecieron útiles como insumos de nuestro manual. Por ejemplo: focalizarnos en el problema para no pasar directamente a las soluciones, esto hará que tomemos mayor conocimiento del problema. Además, nos evitará confundir un síntoma del problema con el problema en sí, y elaborar

soluciones de raíz y no soluciones parciales. también nos nutrirá el proyecto, como material de inspiración, etc.

Por otra parte, de este material también seleccionamos herramientas útiles como: mapa de empatía, gemla, stakeholders, storytelling, mapa visual del problema, todas para la exploración de la problemática y definición del problema. En cuanto a la etapa de ideación, las herramientas de Sprint creativos o brainstorming.

- Otros documentos o materiales estudiados en torno al Design Thinking fueron: el libro “This is Service Design Thinking” de Marc Stickdorn y Jakob Schneider (2010), las conferencias TEDx de Tim Brown (creador de la metodología)<sup>13</sup> y la de Tomy Megna (Nuevo modelo de ingresos para ONGs)<sup>14</sup>
- Libro: El método Lean Startup de Ries, Erik. (2012). Esta es la versión traducida al español del libro que desarrolla la metodología en su totalidad. Por lo tanto, de aquí nos servimos para sacar casi toda la información sobre la metodología que adaptaremos en el manual. El punto de partida del libro es cómo crear un negocio sostenible. Para lo cual se basa en el concepto de aprendizaje validado, donde la investigación y experimentación están orientadas a producir conocimiento validado sobre cómo crear un negocio sostenible. De esta manera, lo que propone esta metodología y adaptaremos a nuestro manual, es el circuito de feedback: Crear-Medir-Aprender. Consiste en un circuito que parte de una idea (hipótesis) la cual creamos, en forma de producto o servicio, y medimos para obtener datos que nos permitan aprender sobre este proceso. En ese sentido, las primeras hipótesis que debemos validar son: la hipótesis de valor y la hipótesis de crecimiento (hipótesis fundamentales). Esto se traduce en: si nuestro producto o servicio tiene valor para las personas que seleccionamos como clientes, y si están dispuestas a pagar por ello lo suficiente como para poder sostener los costos de la organización.

Además, esta metodología propone una perspectiva que está orientada a aprender rápidamente, permitiéndonos ahorrar tiempo y recursos. Para lo cual, otra de las cosas que tomaremos de esta metodología es el Producto Mínimo Viable. Es el producto o servicio, reducido específicamente al aspecto que

---

<sup>13</sup> [https://www.ted.com/talks/tim\\_brown\\_designers\\_think\\_big?language=es](https://www.ted.com/talks/tim_brown_designers_think_big?language=es)

<sup>14</sup> [https://youtu.be/DFTK\\_O-sXLQ](https://youtu.be/DFTK_O-sXLQ)

queremos medir. La intención no es desarrollar todo nuestro producto para recién ahí testearlo, sino empezar con el proceso de aprendizaje lo más rápido posible. Sumado a esto, buscamos validar cuáles son los atributos del producto que valoran los consumidores. Por último, tomaremos de esta metodología las nociones Pivotar/Perseverar. Estas son las decisiones que tenemos que tomar luego de obtener los resultados del circuito de feedback. Consiste en evaluar la información obtenida y definir: si nuestras hipótesis fueron validadas, perseverar, ahora bien, si no lo fueron, la decisión que debemos tomar es de pivotar. Pivotar es realizar un cambio de rumbo y puede tener distintas causas. Esta metodología define unas 10 las cuales solo mencionaremos en este punto:

- Zoom In (zoom hacia adentro): una parte del producto se convierte en el producto completo.
- Zoom Out (hacia afuera): el producto solo no es capaz de dar soporte a toda la empresa. Debemos ampliar el producto.
- Segmentación de clientes: puede que la hipótesis del producto sea correcta pero no se la hayamos ofrecido a los clientes adecuados. Por lo tanto, debemos cambiar la segmentación de clientes a la que va dirigido el producto.
- Por las necesidades de los clientes: si la persona te confirma que el producto no resuelve su problema, pero identificamos cuál es su problema, pivotamos según la necesidad de la persona.
- Plataforma: de una aplicación a una plataforma o viceversa.
- Arquitectura de negocio: ejemplo: cuando comenzamos hacíamos un producto que tenía mucho margen, pero producíamos poco volumen, pivotamos a más volumen y menos margen.
- Captación de valor
- Crecimiento: cambiar la estrategia de crecimiento.
- Cambio de canal: puede que la solución funcione, pero lo que no funcione sea el canal por el que lo estoy ofreciendo.
- Por razones tecnológicas: hay una tecnología que te permite conseguirlo más rápido o barato.

- Otras de las fuentes que nos servimos para investigar y estudiar esta metodología fueron: podcast “Libros para Emprendedores”<sup>15</sup> de Luis Ramos, donde en su capítulo 12 realiza un análisis del libro Lean Startup; el artículo: La metodología Lean Startup: desarrollo y aplicación para el emprendimiento, de Llamas Fernández, F. J. y Fernández Rodríguez, J. C. (2018)<sup>16</sup>; y la publicación: Lean start-up as a strategy for the development and management of dynamic entrepreneurs, de Villalobos-Rodríguez, Gerardo; Vargas-Montero, Maritza; Rodríguez-Ramírez, Javier & Araya-Castillo, Luis-Andrés (2018)<sup>17</sup>.
- Por último, seleccionamos la herramienta “Business Model Canvas” del libro Business Model Generation, de Osterwalder, Alexander y Pigneur, Yves. (2010). Esta herramienta es un lienzo o pizarra dividida en nueve partes que nos permite pensar y visualizar todas las partes a tener en cuenta para la comercialización de nuestro productos o servicios. De manera gráfica, permite visualizar e ir modificando cada uno de los aspectos de un “modelo de negocio” como desarrollan a lo largo del libro los autores. Si bien retomaremos estos nueve apartados, algunos serán adaptados terminológicamente al contexto del manual. Los apartados son:
  - Segmento de mercado.
  - Propuesta de valor.
  - Canales.
  - Relaciones con clientes.
  - Fuentes de ingresos.
  - Recursos claves.
  - Actividades claves.
  - Asociaciones claves.
  - Estructura de costes.

De esta manera, esta herramienta nos permitirá plasmar y relacionar qué producto o servicio ofrecemos, a quién, a través de qué canales, cómo es nuestra relación con las personas que lo compran, de dónde provienen los ingresos de la organización, cuáles son los costos, cuáles las actividades y recursos claves.

---

<sup>15</sup> Enlace de acceso al podcast: <https://librosparaemprendedores.net/podcast/012-el-metodo-lean-startup/>

<sup>16</sup> <https://journal.universidadean.edu.co/index.php/Revista/article/view/1918>

<sup>17</sup> <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6551183>



## Organización

Una vez seleccionados los contenidos que integrarán este manual, procederemos a ordenarlos y estructurarlos. Para lo cual, esbozaremos un mapa de contenidos que servirá estructura o guión para la elaboración de este manual. Encontramos entonces la siguiente estructura:

- Presentación.
- Introducción:
  - Sustentabilidad, sostenibilidad y autogestión.
  - El foco en las personas.
  - Creación de productos o servicios
  - ¿Qué es la comercialización?
- Creación:
  - Paso 1: Exploración de la problemática.
    - ❖ Explicación.
    - ❖ Mapa de Empatía.
  - Paso 2: Definición del problema.
    - ❖ Descripción.
    - ❖ Brief.
  - Paso 3: Ideación.
    - ❖ Explicación.
    - ❖ Técnicas.
  - Paso 4: Circuito de feedback.
    - ❖ Aprendizaje validado.
    - ❖ Hipótesis fundamentales.
    - ❖ Crear-Medir-Aprender.
    - ❖ Producto Mínimo Viable.
    - ❖ Pivotar - Perseverar.
- Comercialización:
  - Lienzo Canvas.
    - ❖ Grupo o segmento de personas.
    - ❖ Producto/s o Servicio/s.
    - ❖ Canales.

- ❖ Relaciones con nuestro segmento.
  - ❖ Fuentes de ingresos.
  - ❖ Recursos claves.
  - ❖ Actividades claves.
  - ❖ Asociaciones claves.
  - ❖ Estructura de costos.
- ¿Cómo crear y gestionar una organización autogestiva?:

## **Etapas y pasos en la ejecución del trabajo**

Este trabajo comenzó con el desafío de abordar un campo o contexto complejo como lo es la autogestión, la sustentabilidad y la comunicación digital, en Córdoba Capital. Complejo porque al momento de empezar este trabajo era muy escaso el conocimiento que teníamos de este campo, aunque partíamos de algunos supuestos y contábamos con una gran motivación para abordarlo. Por lo que, nuestro punto de partida fue, por un lado, la interacción con organizaciones autogestivas que tenían alguna relación con la comunicación digital, y por otra parte, la investigación de los documentos o producciones que habían en torno a estas nociones y realidades.

De esta manera, al principio de este trabajo realizamos entrevistas a personas que formaban parte de cuatro organizaciones de Córdoba Capital. Estas organizaciones eran: las experiencias que fueron seleccionadas finalmente para el análisis en este trabajo final, pero también, las organizaciones El Resaltador y Medio Negro que finalmente no fueron incorporadas. Con la realización de estas entrevistas pudimos focalizar este trabajo en las productoras Cuarto de Música y Parque Podcast. Dado que con estas entrevistas dimos cuenta de la especificidad de estas productoras y de las diferencias que tenían con las otras organizaciones. Por ejemplo: si bien El Resaltador realiza producciones que también comercializa y utiliza como fuente de financiamiento, la principal actividad de esta organización era la de medio de comunicación. Esto era una gran diferencia respecto de las productoras porque implicaba el involucramiento con el derecho a la comunicación y otros aspectos que escapaban a la delimitación que realizamos en este trabajo. A su vez, respecto de Medio Negro, sus lógicas organizativas, sus objetivos y actividades, se distanciaban de las productoras seleccionadas y, además, también funcionaban como medio de comunicación.

Entonces, nos atravesaban otros interrogantes que no nos permitían abordar los diferentes tipos de organizaciones sin eliminar o perder de vista las especificidades que tenían y que las distinguían. Por lo tanto, luego de este proceso de entrevistas a todas estas organizaciones y de debate con la dirección de este trabajo, decidimos hacer foco en las dos experiencias seleccionadas y así focalizar nuestra contribución con el producto que decidimos elaborar.

Sumado a esta delimitación de las experiencias que fueron objeto de estudio de este trabajo, realizamos en paralelo un estudio e investigación sobre documentos, herramientas o metodologías que existían en materia de Autogestión, Sustentabilidad y Comunicación Digital. En los primeros meses de búsqueda encontramos muy pocas producciones, hasta que llegamos

a la web El Cajón de Herramientas. Este proyecto comunicacional, que recopila materiales y producciones para organizaciones sociales, fue de gran ayuda para la construcción del estado del arte de nuestro campo de estudio. A partir de ahí, realizamos un proceso de selección de todos los documentos y materiales, y luego el estudio y la lectura de estos para la segmentación de aquellos que efectivamente servían de antecedentes o contribuían a la construcción del marco teórico y la fundamentación de este trabajo. El estudio de esta información contribuyó al análisis de las primeras entrevistas realizadas, y sirvió de insumo para las segundas entrevistas de cada organización.

Entonces, en cuanto a las entrevistas, las realizamos con el siguiente orden: en el caso de Parque Podcast, primero realizamos la entrevista a Guido y luego profundizamos la investigación con la entrevista a Guido y Alan. Respecto de Cuarto de Música, primero entrevistamos a Aylene Ingaramo y luego a Priscila Márquez. Si bien las primeras entrevistas ya nos habían proporcionado información que servía de insumo para este trabajo, la profundización de esta investigación complejizó nuestro análisis, pero contribuyó, nuevamente, a una mayor delimitación y focalización de este trabajo.

En simultáneo al proceso de las segundas entrevistas fuimos realizando la investigación, recopilación, estudio y apropiación de los conceptos, teorías, definiciones que nos permitieron pensar a estas experiencias dentro de un campo-contexto teórico propio de un trabajo de Comunicación. Por un lado, el estudio del campo de la autogestión, la sustentabilidad y su vinculación. Y, por otra parte, la investigación de otros campos disciplinares como lo son el de la administración, la economía, las empresas. Así pudimos realizar una comparación en torno a la perspectiva desde la que se abordaba ciertas problemáticas como, por ejemplo, la sustentabilidad.

En los contextos de las empresas y las teorías de administración, la sustentabilidad es abordada desde un comienzo, como parte principal de cualquier proyecto, y sobre todo nociones como rentabilidad, ganancias, propuestas de valor, costos, excedentes, etc. En cambio, los materiales sobre autogestión, sobre comunicación o sobre sustentabilidad, principalmente tenían un abordaje social. Esto es, el lugar de las personas, las comunidades y sus derechos. Allí encontramos muchísimas producciones que reflexionaban sobre la implicancia del derecho a la comunicación, por ejemplo, o de nociones como popular, comunitario y alternativo. Pero fueron muy puntuales los documentos que encontramos que vinculaban experiencias de autogestión y sustentabilidad, o comunicación y sustentabilidad. Prácticamente casi todas las producciones estaban orientadas a medios de comunicación, desde la concepción tradicional de estos como radios, televisión o prensa gráfica. Por lo que aquí

también detectamos un campo poco explorado, que era el de las organizaciones delimitadas en este trabajo bajo el concepto de organizaciones de comunicación digital, autogestivas. Justamente esta delimitación fue necesaria porque no encontramos una categoría o concepto que las incluyera y delimitara comprendiendo su especificidad y particularidades.

Uno de los desafíos de este trabajo consistió en la delimitación teórica de estas organizaciones, porque implicaba reflexionar sobre un campo muy actual, el de la Comunicación Digital. En ese sentido, fueron muy importantes los aportes de Scolari para poder pensar las implicancias de este campo-contexto y su influencia en las nuevas formas de pensar y de nombrar a las organizaciones de comunicación digital, ya no bajo la figura de medios de comunicación, sino desde otra perspectiva que sea más acorde a las características de la digitalidad, las hipermediaciones, los prosumidorxs, la convergencia, la reticularidad, etc.

Si bien este proceso está descrito de manera lineal, durante su desarrollo implicó muchas veces, idas y vueltas, diálogos entre los materiales teóricos y las realidades de las organizaciones que se retroalimentaban y complejizaban mutuamente. Luego de esta delimitación teórica que enmarcó al trabajo y lo situó como un estudio de comunicación, continuamos explorando otros campos disciplinares en búsqueda de herramientas o metodologías que pudiéramos adaptar o aplicar a la especificidad del campo-contexto que habíamos delimitado. Esto también resultaba un desafío en tanto debíamos relacionar, unir, mezclar, transformar, áreas o temáticas muy disímiles, sin que esto implicara la pérdida o eliminación de las especificidades de las organizaciones y sus valores, propósitos, ideales, etc.

En este punto, estudiamos herramientas y metodologías que aplicaban las empresas y analizamos su viabilidad y factibilidad de aplicación en nuestro manual y en nuestras organizaciones. Allí detectamos las metodologías Design Thinking y Lean Startup y la herramienta Business Model Canvas, que son altamente conocidas y difundidas en las empresas y emprendimientos. Estas metodologías compartían algunas características comunes que nos parecieron pertinentes para las especificidades de las organizaciones de comunicación digital. Principalmente, la orientación hacia las personas y la búsqueda constante de vinculación, interacción y validación con estas. Esto es fundamental dado que una de las características que destacamos de estas formas de comunicación es la interactividad y el rol de los prosumidorxs. Un rol activo, que combina la figura de los productorxs y de los consumidorxs. Y justamente, estas metodologías proponían involucrar a las personas en las decisiones respecto de la creación de los productos o servicios y su posterior comercialización.

Además, otro factor importantísimo es uno de los beneficios de uso de estas metodologías, que tiene que ver con el ahorro de tiempo y recursos, principalmente

económicos. Esto se debe a que, al involucrar a las personas en el proceso, los productos o servicios aumentan sus probabilidades de ser útiles y resolver problemas concretos. De esta forma, nos evita que desarrollemos e invirtamos nuestro tiempo y dinero en cosas que después no podremos vender. El Design Thinking, permite realizar un estudio de las problemáticas y necesidades de las personas a quién queremos destinar nuestro trabajo. Y el Lean Startup permite validar con las personas si las ideas, que generemos como posible solución a los problemas o necesidades de estas personas, efectivamente son útiles y solucionan dichos problemas o necesidades. Pero no solamente esto sino, además, permite validar si podemos construir una organización sustentable a partir de esa idea de producto o servicio.

Otra de las características compartidas por estas metodologías era el hecho de que son procesos que se trabajan de manera colectiva, involucrando a todas las personas que forman parte de las organizaciones. Esto también es pertinente porque las experiencias de comunicación autogestivas comparten esta modalidad de trabajo y organización interna.

Por último, la herramienta Business Model Canvas, permite identificar, de manera gráfica y visual, todos los aspectos a tener en cuenta dentro de una organización en torno al proceso de comercialización. De esta manera, elegir las mejores estrategias para llevar a cabo este proceso y contribuir a la sustentabilidad de la organización.

Por otra parte, en la medida que fuimos realizando estos procesos de investigación, entrevistas, recolección y análisis de información, fuimos delimitando metodológicamente este trabajo para adecuarlo al contexto de un trabajo final de la licenciatura de comunicación social, de la Facultad de Ciencias de la Comunicación. Esto nos permitió también, que este trabajo no se quedara solo en las buenas intenciones de quienes lo elaboramos, sino que además adquiriera una fundamentación propia de un contexto de producciones académicas, sumado a la fundamentación teórica realizada. En ese sentido, la primera elección fue el paradigma cualitativo de investigación. Principalmente por las características de nuestro objetivo (contribuir a la sustentabilidad de las organizaciones) y el tipo de razonamiento que prima en este paradigma, el razonamiento inductivo. Al abordar un campo, escasamente estudiado y novedoso, necesitábamos introducirnos y explorar para comenzar este proceso de comprensión de la comunicación digital, la autogestión y la sustentabilidad.

Seleccionado el paradigma, y los objetivos continuamos con la decisión de la realización de una investigación de tipo exploratoria que nos permitiera comprender este campo. Para lo cual, decidimos emplear dos técnicas de recolección de información, la entrevista y la investigación documental. Entonces, pudimos enmarcar este proceso de manera metodológica, retroalimentado cada una de las instancias mencionadas anteriormente.

Por último, habiendo investigado, delimitado y estudiado este campo atravesado por la comunicación digital, la sustentabilidad y la autogestión, comenzamos el proceso de planificación del producto de comunicación. Así realizamos una etapa de preproducción, donde seleccionamos los documentos que servirían de insumo del manual y luego analizamos y adaptamos las metodologías y herramientas elegidas. Es importante aclarar, también, que la definición de Manual del producto fue optada hacia el final de este trabajo, dado que se pasó por varias instancias y definiciones de las características que tenía que tener el producto de comunicación. El manual nos permitió así combinar las necesidades detectadas a través de las experiencias de comunicación analizadas con los documentos y materiales recolectados y trabajados.

Ahora bien, ya en la elaboración del manual contratamos a Paula Ingaramo, quien realizó el trabajo de diseño gráfico del manual. El producto final tenía que ser fácil y rápido de leer e incorporar, diferenciándose así de los documentos situados en los antecedentes, para aumentar su aplicabilidad y usabilidad. En ese sentido, el manual contiene una adaptación y síntesis de las metodologías mencionadas anteriormente, más algunas herramientas prácticas que contribuyen a su aplicabilidad.

## Conclusiones

### Objetivos

Comenzaremos este apartado examinando los objetivos propuestos al inicio de este trabajo final. En ese sentido, establecimos cuatro objetivos específicos que desarrollaremos a continuación. En primer lugar, respecto al objetivo de explorar los manuales, herramientas y metodologías, realizamos una investigación exploratoria donde advertimos la ausencia de un manual, herramienta o metodología que estuviera destinado específicamente a organizaciones de comunicación digital, autogestivas, y que, además, trabaje, analice o ayude a la creación y comercialización de productos o servicios. Este objetivo nos permitió también, conocer los documentos mencionados en los antecedentes, y un sin número de documentos más, de los cuales algunos fueron retomados a lo largo de este trabajo. También, algunos de estos documentos fueron incorporados al manual, con el objetivo de contribuir a las organizaciones en aquellos aspectos que escapaban a este trabajo, pero que complementaban lo que desarrollamos.

A su vez, esta investigación exploratoria documental, nos despertó algunos interrogantes, consecuencia de la lectura de los materiales recolectados. Por ejemplo, la relación legal de estas experiencias de comunicación con el estado, las diferencias con otras organizaciones autogestivas, etc.

En segundo lugar, el objetivo de definir conceptualmente a las organizaciones de comunicación digital, autogestivas. Esta definición, desarrollada en la fundamentación teórica, fue esencial para la realización de este trabajo. Dado que, nos permitió la delimitación de nuestro objeto de estudio y de nuestro público destinatario. A su vez, esta delimitación implicó la construcción de un campo-contexto teórico más amplio. Nos referimos al campo-contexto atravesado por la sustentabilidad, autogestión y comunicación digital. Además, nos permitió identificar las especificidades de estas organizaciones y su diferenciación de los tradicionales medios de comunicación. Al realizar esta diferenciación también nos surgieron algunos interrogantes que profundizaremos más adelante, en este apartado de conclusiones.

En tercer lugar, el objetivo de conocer las formas en que las experiencias de comunicación seleccionadas cubrían sus recursos. Las entrevistas e investigaciones documentales realizadas nos permitieron tener una radiografía de las estrategias que empleaban estas organizaciones. Al conocer sus estrategias pudimos dar cuenta de las similitudes que compartían estas organizaciones, en cuanto a las acciones que llevaban a cabo y, además, a los problemas o dificultades que también compartían. Además, pudimos trazar una relación con



otro tipo de organizaciones autogestivas a partir, por ejemplo, de la investigación realizada por la CTA. Aquí pudimos reconocer este modo de buscar la sustentabilidad a través de la hibridación de recursos por parte de las organizaciones. De esta manera, pudimos hacer foco dentro de todas estas estrategias que empleaban las organizaciones para contribuir específicamente en la comercialización de productos o servicios.

En cuarto lugar, nos propusimos adaptar los aportes en creación y comercialización de las metodologías Design Thinking y Lean Startup, y de la herramienta Business Model Canvas. Respecto de este objetivo, creemos que este proceso de adaptación también implica una instancia posterior a este trabajo final y que consiste en la interacción con organizaciones, la aplicación del manual, y una constante examinación para la actualización de esta adaptación. Esta actualización es necesaria por el contexto de Comunicación Digital, donde están insertas estas organizaciones. Este contexto es cambiante, fluctuante, lo que impacta en las organizaciones y sus necesidades. Por lo que, si bien realizamos la adaptación de estas herramientas y metodologías, consideramos que el manual no es un producto cerrado y requiere de una constante actualización a partir de la retroalimentación con las organizaciones.

La adaptación consistió, en primer lugar, en la investigación y estudio de estas herramientas y metodologías. Luego, prosiguió la identificación de los aportes que realizaban a los objetivos del manual (creación y comercialización). Una vez detectados los aportes, eliminamos aquellas definiciones, conceptos o pasos que consideramos no aportaban a las organizaciones, dado que cobraban sentido solo para su uso en empresas, en organizaciones que buscaban la maximización de ganancias. Además, se modificaron algunos términos, se fusionaron las metodologías Design Thinking y Lean Startup, se integraron con otras herramientas hacia su interior. De esta manera, obtuvimos una serie de pasos y herramientas, que consideramos contribuirán a las organizaciones de comunicación digital, autogestivas.

Ahora bien, respecto de nuestro objetivo general, hemos podido elaborar un producto comunicacional, que responde a una necesidad detectada a partir del análisis de experiencias comunicacionales concretas. Este análisis nos permitió la identificación de una problemática real, en un campo-contexto escasamente trabajado y abordado. Con la detección de esta problemática, el desafío de elaborar un producto que respondiera a esta necesidad particular. El manual puede contribuir a las organizaciones en cuanto provee de un total de 4 pasos para la creación de un producto o servicio (cada paso con su correspondiente herramienta práctica). Y, además, una herramienta más que permite reflexionar, analizar y establecer estrategias de comercialización de estos productos. Sumado a esto, al final, recopilamos y curamos algunos documentos que permiten potenciar este manual, con el tratamiento de aquellos aspectos que

escapan a nuestro producto pero que también influyen notoriamente en la búsqueda de sustentabilidad.

De esta manera, creemos que quienes utilicen este manual podrán, de manera práctica, llevar a cabo un proceso de creación de un producto o servicio, con el foco en las personas y de manera participativa y colaborativa. Permitiéndoles elaborar una solución a una problemática o necesidad concreta, aumentando así las posibilidades de uso y aplicación. Además, con la aplicación de este manual, creemos que las organizaciones podrán identificar los aspectos más importantes a tener en cuenta en el proceso de comercialización y así, poder definir estrategias específicas para su realización. Es así que, al finalizar, obtendrían un producto o servicio, testado y validado que responde a una necesidad real y por el cual recibirían una remuneración que les permita proyectar una organización sustentable.

### **Reflexiones**

Por otra parte, queríamos incluir en estas conclusiones algunas reflexiones que surgieron a lo largo de este proceso, pero que van más allá del alcance de este trabajo final. En ese sentido, la delimitación de este campo-contexto atravesado por la Comunicación Digital, la Sustentabilidad y la Autogestión, nos despertó algunos interrogantes importantes de retomar. Estos tienen que ver, por ejemplo, con la reconfiguración o mutación que estamos atravesando los comunicadorxs a nivel de nuestra profesión, pero también de ámbito o esfera de la vida social.

Por un lado, a partir de las entrevistas y el análisis de las experiencias de comunicación seleccionadas, los interrogantes acerca de por qué surgen estas organizaciones: ¿Cuál es el rol que cumplen estas organizaciones en el campo de la comunicación social, o en la comunicación digital? ¿Cuál es su diferencia respecto de los tradicionales medios de comunicación?

Pensamos también en el hecho de las grandes cifras de desempleo mencionadas en la introducción, y cuántas personas que se egresan de las carreras de comunicación tiene lugar en medios como radio, televisión o prensa gráfica. En ese sentido, nos preguntamos, además, cuántas de estas personas pueden acceder a un puesto de trabajo regulado bajo convenio colectivo de trabajo.

Además, como reflexionábamos en el apartado Estado del Arte, los interrogantes que nos surgen en torno a por qué estas organizaciones no están registradas legalmente. ¿Será una cuestión de desconocimiento? o ¿será que las figuras legales no representan a nuevas formas de relaciones laborales entre pares? ¿Las personas que forman parte de Cuarto de Música o Parque Podcast se perciben como socios de una cooperativa de trabajo? ¿o en realidad será que

estas organizaciones, con lógicas propias de trabajo y de articulación no están representadas legalmente. ¿Bajo qué convenio de trabajo deberían regirse? O quizás lo que ocurre que esto también está ocurriendo, no solo en el plano legal, sino también en el plano de la comunicación digital. Podríamos preguntarnos entonces ¿cómo es el rol que ocupan los nuevos prosumidorxs en los tradicionales medios de comunicación? ¿y cuál es la diferencia de ese rol respecto de las Organizaciones de Comunicación Digital, Autogestivas? A caso estas transformaciones que estamos atravesando producto de las tecnologías, los soportes multimedia, la convergencia de las organizaciones, y el lugar de los prosumidorxs, no afectan también a los profesionales de la comunicación y a su forma de organizarse o relacionarse laboralmente.

Estos fueron algunos de los interrogantes que fueron surgiendo a lo largo de este trabajo y son el motivo por el que creemos que este trabajo es un primer paso en el abordaje de un contexto complejo. Contexto que nos desafía a repensarnos constantemente y que nos obliga a mirarnos con otros. Porque, así como nuestras relaciones mutaron a partir de la interactividad o reticularidad de la comunicación digital, nuestras formas de pensar a los comunicadores, debe incluir en esa reflexión a los prosumidorxs de nuestras producciones. O quizás, lo que también se esté diluyendo es la distinción entre profesionales de la comunicación y las otras personas que conforman esta comunidad e interactúan en ella.

A su vez, estas transformaciones, y este trabajo puntualmente, nos llevan a reflexionar acerca del rol de estas organizaciones y el derecho a la comunicación. Si bien, no se perciben como medios de comunicación, realizan un aporte al campo de la comunicación social, y también ejercen el derecho de la comunicación. Por lo que, en este plano, repensamos también acerca de la sustentabilidad, y la relación de estas organizaciones, por ejemplo, con el estado. ¿Deberemos pensar una nueva relación entre las organizaciones y el estado, que no sea simplemente la distinción entre con o sin fines de lucro? Si las estrategias que desenvuelven estas organizaciones son una hibridación de recursos, ¿no deberían existir figuras legales que sean también híbridas? Si bien, estas preguntas pueden despertar más preguntas que respuestas, el objetivo de mencionarlas en esta conclusión tiene que ver con poder entender a este trabajo como una aproximación a un escenario que nos interpela, pero del que tenemos poco conocimiento. Entonces nos gustaría mencionar algunas líneas de continuidad posteriores.

### **Horizonte futuro**

Por un lado, consideramos que el manual no es un producto cerrado. Este documento requiere la interacción con experiencias de comunicación digital, para su adecuación y constante actualización. Además, para repensar otras formas o formatos que podría adquirir ya

no solo como manual, sino como app, o como oficina de acompañamiento a estas organizaciones, o como portal web, etc. De nuevo, este es el primer pequeño movimiento que tiene la esperanza de generar otros pequeños movimientos que nos permitan construir nuevas fuentes de trabajo, bajo los valores e ideales que queramos y construyamos colectivamente.

Este manual nos permitió concretar un proceso específico para la creación y comercialización de productos o servicios de organizaciones de comunicación digital, de Córdoba Capital. Ahora bien, esto debe complementarse necesariamente con la aplicación en las organizaciones. A partir de esta aplicación, someter a este manual a una validación de su estructura, contenidos y formatos. Y de esta manera, este producto continuará creciendo y adaptándose a las realidades concretas de aplicación.

Por nuestra parte, continuaremos dialogando con Cuarto de Música y Parque Podcast, pero ahora ya, desde la aplicación del manual. Así este proceso seguirá contribuyendo a la sustentabilidad de estas organizaciones. Pero, además, podremos seguir revisando y repensando este documento a partir de las devoluciones que obtendremos.

Otro horizonte de trabajo surge a partir de la necesidad de continuar investigando y estudiando los interrogantes expuestos en estas conclusiones. Consideramos necesario que se profundice la investigación de este campo-contexto para poder complejizar su análisis y contribuir a la sustentabilidad de las organizaciones autogestionadas. Por un lado, la investigación de estas organizaciones, su relación con los prosumidorxs y la comparación con los medios tradicionales de comunicación. Otro foco de investigación es la relación entre estas organizaciones y el estado, para repensar las nuevas formas de trabajo y organización surgidas a partir de la comunicación digital.

En resumen, son muchas las líneas o puntos de estudios que se pueden desprender y continuar este trabajo. Aquí solo mencionamos algunos, a modo de propuesta, a partir de los interrogantes que nos surgieron en todo este recorrido. Pero esperamos que también les hayan surgido muchos más, a quienes lean este trabajo, y que permitan complejizar estos discursos que dialogan entre sí. Discursos que entrecruzan la reflexión teórica con la realidad de las organizaciones y las personas.

Sin lugar a duda queda un extensísimo camino por recorrer, pero tenemos la convicción de que con cada paso que demos, construiremos colectivamente las pequeñas verdades que nos ayuden a vivir dignamente, a buscar eliminar las desigualdades y vivir en una sociedad más justa.

## Referencias

Abatedaga, Nidia. (2012). *Comun(ic)ación. Para pensar nuestra identidad*. Editorial Topos & Tropos.

Albergucci, Inés, Arancibia, Inés, Chulman, Valeria, Dalla Cia, Cecilia, Giraldez, Soraya y Muñoz, Ruth. (2009). *Trabajo autogestionado y organización política*. CTA Ediciones.

Baldoni, César, González, Viviana, Jaimes, Diego y Zanarini, Omar. (2014). *Gestión de medios comunitarios y populares*. Departamento de Publicaciones de la Facultad de Derecho y Ciencias Sociales de la Universidad de Buenos Aires.

Banco Popular de la Buena Fe. (2011). *Manual de Comercialización*. Banco Popular de la Buena Fe.

Blank, S. y Dorf, B. (2013). *El manual del emprendedor*. Gestión 2000.

Castells, Manuel. (2009). *Comunicación y Poder*. Alianza Editorial.

Fernández, F. J. y Fernández Rodríguez, J. C. (2018). *La metodología Lean Startup: desarrollo y aplicación para el emprendimiento*. Revista EAN.

Guevara Patiño, Ragnhild (2015). *El estado del arte en la investigación: ¿análisis de los conocimientos acumulados o indagación por nuevos sentidos?* Revista Folios.

Hernangómez Barahona, Juan José. (1988). *La empresa como organización: una propuesta de delimitación de su concepto*. Universidad de Valladolid.

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos de la República Argentina. (2019). Vol. 3 n° 232: *Mercado de trabajo. Tasas e indicadores socioeconómicos (EPH)*. Tercer trimestre. INDEC.

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos de la República Argentina. (2019). Vol. 4 n° 59: *Incidencia de la pobreza y la indigencia en 31 aglomerados urbanos*. INDEC.

Klenner, Arno y Razeto, Luis. (2015). *Manual de la Autogestión: ¿Qué es y cómo se forma un taller autogestionado?* Volumen 1. Biblioteca Popular Los Libros de la Buena Memoria.

Klenner, Arno y Razeto, Luis. (2015). *Manual de la Autogestión: Producción, Financiamiento, Comercialización*. Volumen 2. Biblioteca Popular Los Libros de la Buena Memoria.

Klenner, Arno y Razeto, Luis. (2015). *Manual de la Autogestión: Administración, Crecimiento, Organización*. Volumen 3. Biblioteca Popular Los Libros de la Buena Memoria.

Klenner, Arno y Razeto, Luis. (2015). Manual de la Autogestión: Contabilidad y Estructuración Jurídica. Volumen 4. Biblioteca Popular Los Libros de la Buena Memoria.

Martín, Matías y Rodríguez, Santiago. (2017). Manual de Periodismo Transmedia: Introducción y orientación al desarrollo de reportajes periodísticos transmedia. Trabajo Final Licenciatura en Comunicación Social, Universidad Nacional de Córdoba.

Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva. (2009). Libro blanco de la prospectiva tic: proyecto 2020. 1ra Edición. Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva de la República Argentina.

Osterwalder, Alexander y Pigneur, Yves. (2010). Business Model Generation. John Wiley & Sons, Inc.

Ramos, Pablo. (2006). Políticas de Programación Radiofónica. Universidad Nacional de Córdoba.

Ries, Erik. (2012). El método Lean Startup. Deusto.

Salaverría, Ramón. (2003). Convergencia de los Medios. Revista Latinoamericana de Comunicación Chaski.

Sanguineti, Susana y Pereyra, Marta (Comps.). (2013). Vocación de radio. Procesos de producción. Brujas.

Scolari, Carlos A. (2008). Hipermediaciones: elementos para una Teoría de la Comunicación Digital Interactiva. Editorial Gedisa, S.A.

Serrano Ortega, Manuel y Blázquez Ceballos, Pilar. (2015). Design Thinking: lidera el presente, crea el futuro. ESIC Business and Marketing School.

Tim Brown. (2009). Designers - think big! Conferencia TED. TED. [https://www.ted.com/talks/tim\\_brown\\_designers\\_think\\_big](https://www.ted.com/talks/tim_brown_designers_think_big)

Villamayor, Claudia y Lamas, Ernesto. (1998). Gestión de la radio comunitaria y ciudadana. Friedrich Ebert Stiftung (FES) y Asociación Mundial de Radios Comunitarias (AMARC).

Wall, Alejandro, Lecchi, Agustín, Colectivo de Revista Nan, Duarte, Jorge, Cabrera, Laura, Salomé Canteros, Laura, Martín, Lionel, Correa, Mariana, Suárez, Mariano, Leiva, Noelia, Vinelli, Natalia, Aducci, Paola, Ruffato, Romina, Giordano, Santiago y Eliashev Tomás. (2015). Diez ironías sobre la libertad de expresión. Colectivo de Trabajadores de Prensa (CTP).

Washington, Uranga. (2008). Prospectiva Estratégica desde la Comunicación. Universidad Nacional de La Plata.

Yuni, José y Urbano, Claudio. (2014). Técnicas para investigar, 2° edición. Editorial Brujas.

Zanelli, Silvana y Mandakovic, María Ana. (2014). Entre la búsqueda de sustentabilidad, salarios dignos y organización sindical. Universidad Nacional de Córdoba.

## Anexo

### Entrevistas:

Todas las entrevistas fueron realizadas a través de la plataforma zoom por lo que en el siguiente enlace encontrarán la carpeta que contiene a todas: <https://drive.google.com/drive/folders/1MVipxI6eiDimk-LvPhLSKLSe9RPVrRS?usp=sharing>

A continuación, presentaremos cada una de las entrevistas realizadas por organización con sus correspondientes enlaces de acceso al video de la entrevista y a la transcripción escrita:

- Cuarto de Música:

<https://drive.google.com/drive/folders/11s-pH0wUN5Dk6vYEOHTnB1r46xWaiNnt?usp=sharing>

Esta carpeta contiene las siguientes entrevistas:

- ❖ Entrevista - Cuarto de Música - 1 - Aylen Ingaramo



- ❖ Entrevista - Cuarto de Música - 2 - Priscila Márquez



- El Resaltador:

<https://drive.google.com/drive/folders/1EraCnvQewiLggz3xiEHBjPEaMVvQhDX-?usp=sharing>



Esta carpeta contiene las siguientes entrevistas:

- ❖ Entrevista - El Resaltador - 1 - Maximiliano Taibi



- Medio Negro:

<https://drive.google.com/drive/folders/1AGLlIZ0LeiUXgYGU9nDUmJxD15VNBt10?usp=sharing>

Esta carpeta contiene las siguientes entrevistas:

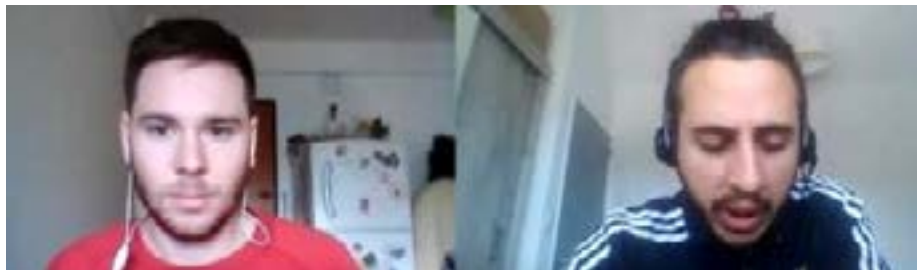
- ❖ Entrevista - Medio Negro - 1 - Marcos Oviedo

- Parque Podcast:

[https://drive.google.com/drive/folders/1uXRR6td6F9ekTHMRUjv0\\_919G1xzTvpD?usp=sharing](https://drive.google.com/drive/folders/1uXRR6td6F9ekTHMRUjv0_919G1xzTvpD?usp=sharing)

Esta carpeta contiene las siguientes entrevistas:

- ❖ Entrevista - Parque Podcast - 1 - Guido Padin



- ❖ Entrevista - Parque Podcast - 2 - Guido Padin y Alan Porcel



# MANUAL



En este enlace está alojado el producto de comunicación elaborado en este trabajo final. Aquí encontrará el manual, en formato PDF disponible para su descarga y distribución bajo licencia: Creative Commons Reconocimiento-NoComercial 4.0 Internacional License.

[\*descargar\*](#)