

**Ciclo: Diálogos
sobre Industrias
Culturales**



AA.VV.: “Diálogos sobre Industrias Culturales”. Maestría en Industrias Culturales: Políticas y Gestión de la Universidad Nacional de Quilmes (UNQ). Revista Intercambios. La letra del Encuentro VI (1). Secretaría de Posgrado, Universidad Nacional de Quilmes. Edición electrónica en .pdf, 86 PP., 6.85 MB. Marzo de 2021. Disponible para descarga: <http://posgrado.blog.unq.edu.ar/>

STAFF**Directora**

Mg. Nancy Díaz Larrañaga

Difusión

Esp. Alejandra Cajal

Coordinadora editorial

Lic. Sandra Santilli

Corrección y revisión editorial

Edit. María Angélica Sangronis

Maquetación

Lic. María Sol Di Lorenzo

Diseño de portada

Lic. Victoria Maniago

Revista Intercambios. La letra del encuentro

ISSN: 2591-6580

Esta obra es editada por:

Secretaría de Posgrado - Universidad Nacional de Quilmes

Oficina N° 71 - Primer piso - Ala Sur

Roque Sáenz Peña 352, Bernal

Buenos Aires, Argentina (B1876BXD)



Esta obra está licenciada bajo la Licencia Creative Commons Atribución – No Comercial – Sin Obra Derivada 4.0 Internacional. Para ver una copia de esta licencia, visita <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>.

UNIVERSIDAD NACIONAL DE QUILMES

Rector

Dr. Alejandro Villar

Vicerrector

Mg. Alfredo Alfonso

Secretaria de Posgrado

Mg. Nancy Díaz Larrañaga

Maestría en Industrias Culturales: Políticas y Gestión

DIRECTORA

Dra. Ana Bizberge

COMISIÓN ACADÉMICA

Dr. Santiago Marino

Dra. Lorena Retegui

Dr. Guillermo Mastrini

Mg. Agustín Espada

Inter^x
cam**biOS** LA LETRA DEL
ENCUENTRO

Publicación de la
Secretaría de Posgrado
UNIVERSIDAD NACIONAL DE QUILMES

ÍNDICE

- 7.** PRESENTACIÓN
Diálogos sobre industrias culturales: un espacio para reflexionar sobre las transformaciones contemporáneas
Ana Bizberge
- 9.** PRIMER ENCUENTRO
Gestión de las industrias culturales a nivel nacional y local
Lucrecia Cardoso, Mónica Guariglio y Natalia Calcagno
- 25.** SEGUNDO ENCUENTRO
El desafío del sector audiovisual
Jésica Tritten, Gustavo Mónaco, Natacha Cervi y Santiago Marino
- 43.** TERCER ENCUENTRO
Transformaciones de la industria radiofónica
Julia Mengolini, Clemente Cancela y Agustín Espada
- 57.** CUARTO ENCUENTRO
Diarios y medios digitales. Crisis y desafíos
Victoria De Masi, Mariano Blejman, Carlos Marino y Lorena Retegui
- 73.** QUINTO ENCUENTRO
La autogestión como desafío ¿qué hay de nuevo y de viejo?
Ximena Tordini, Pablo Taranto y Juan Elman

Ciclo: Diálogos sobre Industrias Culturales



"Diálogos sobre Industrias Culturales" fue un ciclo de cinco encuentros virtuales realizado durante la pandemia de COVID-19, organizado por la Maestría en Industrias Culturales, Política y Gestión y el Programa de Investigación sobre Industrias Culturales de la Universidad Nacional de Quilmes. Los temas se concentraron en las políticas públicas, la situación del sector cultural y los desafíos que enfrentan las industrias culturales.

PRESENTACIÓN

Diálogos sobre industrias culturales: un espacio para reflexionar sobre las transformaciones contemporáneas

**Ana Bizberge**

Es Directora de la Maestría en Industrias Culturales de la Universidad Nacional de Quilmes. Docente e investigadora sobre políticas de comunicación. Doctora en Ciencias Sociales por la Universidad de Buenos Aires (UBA), Mg en Industrias Culturales (UNQ) y Lic. en Ciencias de la Comunicación (UBA).

La pandemia global de COVID-19 nos puso en una situación impensada que impactó en todas las esferas de la vida. El sector de las industrias culturales no fue la excepción. En ese contexto, desde la Maestría en Industrias Culturales y el Programa de Investigación sobre Industrias Culturales de la Universidad Nacional de Quilmes nos propusimos realizar este ciclo de encuentros denominado "Diálogos sobre Industrias Culturales".

La iniciativa no solo se propuso encarar una reflexión sobre los desafíos de las industrias culturales y medios de comunicación frente al escenario de pandemia, sino también dar continuidad a la indagación que, desde hace 13 años, venimos haciendo desde el espacio de la Maestría y el programa de investigación sobre las transformaciones del sector.

El ciclo estuvo conformado por cinco encuentros, que tuvieron lugar entre el 17 de junio y el 15 de julio de 2020. Contó con 17 expositores y cerca de 300 participantes en vivo. En ellos se abordaron temas vinculados a las políticas y la gestión pública a nivel nacional y local sobre las industrias culturales; las transformaciones de la industria audiovisual, de la industria radiofónica y de la prensa, así como también los desafíos para los medios autogestionados.

Algunos de los aspectos que se destacan como resultado de estos encuentros pueden sintetizarse en los siguientes puntos:

- Las evidentes desigualdades en torno a la conectividad a Internet como punto de partida para el acceso a los bienes y servicios culturales.

- La necesidad de ampliar el interés cultural en el mundo digital.

-Promover regulaciones que permitan la diversidad y, al mismo tiempo, las dinámicas entre agentes remuneradores en la cadena de valor de las distintas industrias culturales en el entorno digital.

-Sobre esto último, se advierte que las industrias culturales y medios de comunicación en tanto sector económico enfrentan desafíos en la dinámica de la oferta (pensada desde la lógica de escasez) y demanda de contenidos digitales.

-Las transformaciones que propicia la convergencia tecnológica no escapan a la fuerte concentración de actores en el mundo digital y la fuga de ingresos hacia jugadores del ecosistema digital, por fuera del espacio de la cultura.

-Otra de las tendencias que se marcaron en los encuentros fue la adaptación de los contenidos a cualquier plataforma/dispositivo.

-El movimiento rápido de las audiencias (oyentes, televidentes, lectores).

-La inmediatez de los temas. La gran exposición hace que los temas se agoten rápido, necesidad de renovación constante.

-La tensión entre contenidos e historias cada vez más globales y la importancia de lo local.

-La emergencia de modelos de financiamiento de gestión colaborativa en medios de comunicación, apelando al sentido de pertenencia de los oyentes y lectores.

-La búsqueda por disputar la agenda pública, proponiendo pensar otros temas y otra agenda.

Creemos que el diálogo entre múltiples actores (del sector público, privado comercial y sin fines de lucro y la academia) es central en la búsqueda de una mejor comprensión de los procesos de transformación contemporáneos de las industrias culturales.

Esperamos que este material contribuya con ese objetivo y aliente a nuevos diálogos para seguir pensando en conjunto.

Dra. Ana Bizberge



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

PRIMER ENCUENTRO

Gestión de las industrias culturales a nivel nacional y local

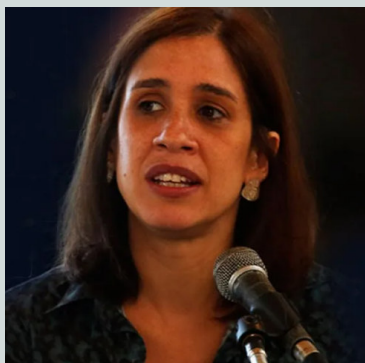


Lucrecia Cardoso

Es Licenciada en Ciencias Políticas por la Universidad de Buenos Aires. Secretaria de Industrias Culturales del Ministerio de Cultura de la Nación. Es Directora en el Observatorio del Sector Audiovisual e Infocomunicacional. Dirige el posgrado "Producción y gestión de la comunicación audiovisual" de la Universidad Nacional de La Plata. Fue presidente y vicepresidente en el Instituto Nacional de Cine y Artes Audiovisuales.

Mónica Guariglio

Abogada por la Universidad de Buenos Aires (UBA). Directora de la Cátedra UNESCO "Diversidad cultural, creatividad y políticas culturales" de la Universidad Nacional de Avellaneda (UNDAV). Integra la Coordinación General de la Red de Cooperación Académica en Patrimonio Cultural Inmaterial de América Latina y el Caribe (ReCAPCILAC). Consultora en políticas culturales y cooperación cultural internacional para el Espacio Cultural Iberoamericano (ECI/SEGIB). Asesora de la Subsecretaría de Culturas de la ciudad de Quilmes, Provincia de Buenos Aires, Argentina. Ha participado activamente en los procesos de integración regional y las nuevas institucionalidades culturales y el impacto de la conformación de los bloques multilaterales en las políticas culturales, representando al Ministerio de Cultura de Argentina en diversas instancias multilaterales (MERCOSUR-UNASUR-CELAC-ECI) y organismos internacionales (UN-UNESCO-OEA).



Natalia Calcagno

Es socióloga especializada en economía de la cultura. Actualmente se desempeña como Subdirectora general de cultura en la Cámara de Diputados de la Nación. Anteriormente, fue Gerenta de servicios culturales del Fondo Nacional de las Artes, Directora nacional de industrias culturales y coordinadora del SInCA (Sistema de información cultural de la Argentina), dependiente del Ministerio de Cultura de la Nación. Docente de posgrado en la Universidad Nacional de Quilmes, en la Universidad de Buenos Aires y en la Universidad Nacional de las Artes.

El 17 de junio de 2020 se realizó el primer encuentro virtual del Ciclo de Diálogos organizado por la Maestría en Industrias Culturales y el Programa de Investigación sobre Industrias Culturales de la Universidad Nacional de Quilmes. Lo que sigue en estas páginas es una edición de las intervenciones que llevaron a cabo las especialistas del área Lucrecia Cardoso (Secretaria de Desarrollo Cultural, Ministerio de Cultura de la Nación), Mónica Guariglio (Asesora de la Subsecretaría de Culturas del Municipio de Quilmes) y Natalia Calcagno (Sub-directora General de la Dirección General de Cultura de la Cámara de Diputados de la Nación).

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

• ***¿Cuáles consideran que son las principales transformaciones que asisten las industrias culturales en los últimos años?***

Lucrecia Cardoso: Muchas gracias por esta charla a la Universidad Nacional de Quilmes, a la Maestría en Industrias Culturales y al grupo de trabajo. Es un momento indispensable para generar estos espacios de encuentro y de síntesis. También es un gusto compartir la mesa virtual con Mónica y Natalia.

Sin dudas, la digitalización ha sido la gran transforma-

dora, en los últimos diez años, de toda la cadena de valor de las industrias culturales; eso presenta muchos desafíos, amenazas y tareas urgentes. Los objetivos que se habían planteado desde la gestión tenían que ver, centralmente, con eso. Compartí espacios de gestión y de trabajo tanto con Mónica en la etapa del Instituto Nacional de Cine y Artes Audiovisuales –cuando Mónica estaba en el Ministerio de Cultura, en ese momento creo que era Secretaria–, como con Natalia –que dedicó muchos años y se sigue dedicando a trabajar e investigar estos temas–.

Creo que el gran desafío, en términos de nivelar, de alguna manera, la cancha de acceso a este mundo digital, pasa por ordenar las fases de esta cadena de valor que fue transformada tanto en términos normativos, como tributarios y todo tipo de adecuaciones que permitan ampliar la circulación del ingreso cultural en el ámbito digital; y a la vez, generar niveles de acceso igualitarios, plantear regulaciones que permitan dar diversidad, cuotas de pantalla y adecuar nuestra legislación.

Tenemos toda nuestra legislación cultural pensada para el mundo analógico. Sin ir más lejos, la Ley de fomento de la actividad cinematográfica nacional, que es el campo donde me desarrollé antes, también está pensada para el mundo analógico. Si uno piensa en la Ley de Cine, que recauda sobre lo que llamamos el físico, o el vivo, un porcentaje del IVA que tributa cada entrada de cine vendida y un porcentaje de lo que denominábamos en su momento –cuando surgió la ley– el alquiler de videogramas, hoy se aplica a las plataformas de video *on demand* y a todos los nuevos escenarios digitales.

Adequar esa normativa para poder permitir garantizar el fomento a la producción audiovisual es un desafío que implica nivelar el acceso a los fondos para producir los contenidos de los nuevos espacios de circulación. Además de dicha adecuación normativa, tenemos que pensar de nuevo cuáles son los formatos que circulan por el ámbito digital, cuál es la forma de fomentar también la circulación y la exportación de contenidos. Esos desafíos nos planteábamos en diciembre, en un escenario pre-pandemia y creo que hoy, en un contexto diferente, los objetivos siguen siendo los mismos.

Mónica Guariglio: En primer lugar, gracias, Ana, por la invitación, por compartir esta conversación con Natalia y con Lucrecia. Un gusto vernos, aunque sea a través de este medio virtual después de tanto tiempo.

A mí me interesa señalar el punto de vista respecto de las principales transformaciones. Me gustaría dividir en dos para plantear, de un lado, las industrias culturales en relación a las políticas culturales y, del otro, las industrias culturales y su desarrollo como sector. Para el primer punto, me parece que es importante señalar el momento en el que, yéndonos un poquito más atrás de diez años, empieza la discusión a propósito de la diversidad cultural y la diversidad de las expresiones culturales, que tuvo el antecedente en la Declaración de 2001 de la Diversidad Cultural, y después la aprobación de la Convención 2005 sobre diversidad de expresiones culturales. Es importante ese punto, sobre todo la Convención 2005, porque abrió mucho la agenda de las políticas culturales que vinieron históricamente priorizando los temas del patrimonio cultural y sus manifestaciones. No quiere decir que haya habido un déficit porque, efectivamente, la aparición de toda la

temática de la diversidad de las expresiones culturales puso en agenda la reformulación de las políticas culturales en esos términos. Ahí, esa nueva centralidad de la cultura desde el lugar de las expresiones culturales nos llevó de la mano de todo el desarrollo teórico y de gestión respecto de las industrias culturales.

A propósito de las industrias culturales como sector, obviamente, coincido con lo que Lucrecia señaló sobre el proceso de digitalización y el impacto de las nuevas tecnologías. Se puede pensar como un aliado a toda esta irrupción de las nuevas tecnologías en la modificación de los costos de producción, en la distribución, en los esquemas de financiamiento, en las nuevas formas de financiamiento, todo el paquete de exportación de bienes y servicios culturales, todo lo que tiene que ver con modos de circulación, nuevos modos de consumo; en fin, un montón de situaciones novedosas que se dan a partir del proceso de digitalización. Ahora bien, esto implica también un acomodamiento de los modelos de gestión, y entonces ahí me parece que hay una relación estrecha entre el sector y sus modos de producción, y las políticas culturales en tanto políticas públicas. Por lo tanto, hay un punto donde quizás el impacto de las nuevas tecnologías de la digitalización desnuda otras limitaciones a las que habrá que atender y que tienen que formar parte también de la agenda de políticas públicas. Por ejemplo: los temas del desarrollo de la conectividad, todo lo que tiene que ver con el entorno digital como tal, que va progresivamente complejizándose y, como estamos viendo hoy, se presentan debates a los que debemos atender y que, entre otras cosas, ponen a las políticas culturales en una situación de redefinición absolutamente necesaria en el contexto mundial que esta-

mos viviendo.

Natalia Calcagno: Primero, saludo a todos y todas agradeciendo la invitación. Pensaba aportar alguna reflexión en términos económicos respecto de todo lo que se mencionó: pararnos a pensar un poco en cuáles son las transformaciones de la cultura en tanto sector económico.

El proceso de convergencia digital genera algo importantísimo: su mal funcionamiento como mercado. Es un mercado que muestra muchísimas dificultades para ser pensado en términos sustentables en el mediano y en el largo plazo; y eso que es un mercado que genera un montón de ingresos, un montón de empleo, un montón de contenidos, y que tiene un rol social fundamental para el tejido, para la identidad y para la constitución de nociones de patria, de comunidad y de individuo. Este mercado viene muy bien para reflexionarlo en el momento difícil que estamos viviendo. Vieron que a veces decimos "no podemos ir a lo contrafáctico, no podemos imaginar lo que hubiera sido"; bien, la situación tremenda que vivimos me permite pensar en qué pasaría si hubiera un apagón analógico. Eso habilita reflexionar sobre la oferta y la demanda, la producción y el acceso a los contenidos que están sonando inarmónicos porque no suenan en la misma escala. La producción de contenidos se piensa en un esquema de producción de sectores, cada sector con sus problemáticas, sus costos, sus cadenas y sus eslabones en la cadena de valor. Tenemos una forma que, si bien estamos en momentos de mutación convergente, permite acceder a contenidos, no a una película, a un libro, o a una serie, sino a contenidos híbridos que tienen un pedacito de texto, un poquito de música y algo de imágenes realizadas en simultáneo con otras activi-

dades que dependen de la conectividad para existir, que son fragmentados, cotidianos e ilimitados en cantidad. Lo que define hoy las pautas y las cantidades de acceso a contenidos es el tiempo, mientras que en la producción sí se piensa en la escasez, sí se piensa en unidades, sí se costea en función de las unidades.

Entonces, creo que lo más importante, lo que señalo para pensar de las transformaciones, es que el proceso de producción tiene un problema serio: la dislocación entre la oferta y la demanda. Esto no implica, curiosamente, que haya caído ni desaparecido la cantidad de producción. Lo que genera es un valor agregado, más o menos en términos constantes en Argentina, del 2,6% desde hace más de cinco años; pero, dentro de eso está distribuyéndose de manera muy desigual, fugándose, digamos. Hay una traslación del ingreso desde lo analógico hacia lo digital que genera dos fenómenos preocupantes. Uno es el que mencionaba Ana, el de la creciente concentración económica, preocupante en términos de diversidad. El otro es la fuga del mercado de la cultura. Al aparecer grandes actores económicos como son las empresas de telecomunicaciones, los proveedores de Internet y los buscadores de Internet internacionales, el ingreso se concentra por fuera del mercado de la cultura. Por ende, la concentración y la fuga de ingresos conduce a que debamos repensar este mercado para que funcione de manera menos imperfecta y pueda sostenerse de manera sustentable en el tiempo.

• ***¿Cuáles son los desafíos que se generan para poder medir esos cambios y que sirvan a la hora de pensar y generar políticas públicas?***

Natalia Calcagno: El tema de la medición y la generación de información es en lo que me especialicé, y me interesa poder reflexionar sobre eso. Por un lado, hoy, a nivel nacional, a nivel regional en América Latina y en el mundo, hay información respecto de cuánto es el valor agregado que genera la cultura, cuánto por sector, qué pasa con las importaciones y exportaciones, qué pasa con el empleo, qué pasa con el gasto público. Contamos con información imprescindible para tomar decisiones desde el Estado y la política pública en la regulación, pero los actores económicos y los trabajadores que también toman decisiones, no pueden hacerlo sin información, a oscuras. Y pensando en el entorno digital, siempre surge esa cosa de que "no sabemos, de que está todo en la nube, que ahí está perdido", entonces no podemos mensurar, no podemos conocer y, aún más, es un problema cuando en la nube, en la convergencia, conviven contenidos culturales y no son culturales. Nosotros utilizamos la red para hacer pagos del banco, para hacer comunicaciones privadas, entonces esta convergencia también ensucia la posibilidad de generar información. No obstante, hay que decir que no es imposible mensurar y contar con información fidedigna respecto del valor económico, el tránsito y el acceso a la diversidad de contenidos culturales en el espacio digital. Más bien todo lo contrario, creo que existen muchísimas posibilidades; de hecho, los problemas de medición están y siempre han estado presentes para poder medir el aporte económico de la cultura debido a las subdeclaraciones y la economía informal. Son problemas con los que se ha enfrentado siempre la metodología de medición de la cultura. En el espacio de lo digital, tenemos la característica novedosa de que nuestros consumos se convierten en datos y se monetizan a través

de la conversión a datos. Tenemos una información espectacular respecto de qué, cómo y cuándo se consume aquí, en cada localidad y en todo el territorio. Con esos datos tenemos la problemática de que sean utilizados con fines no autorizados por los propios usuarios. Esa información es lo que monetiza y genera valor en los proveedores de Internet, en grandes buscadores y en las plataformas. Creo que si pudiéramos pensar en el uso de esa información con fines estadísticos –la *big data*–, sería muy valioso para conocer, desmalezar, entender, caracterizar y mensurar en términos económicos de cuánto estamos hablando, de cuánto es lo que aporta la cultura y qué rol tiene en ese sentido. Si tuviera que sintetizar, diría que es recontra posible sostener las mediciones, que es estratégico, necesario y súper positivo.

Lucrecia Cardoso: Comparto el análisis previo de Natalia; y para complementarlo, les cuento que hoy participé en una reunión con Ginés González García, donde contaba que de esta situación trágica de nivel mundial atravesada por la pandemia surgen aspectos que se van a capitalizar a mediano plazo. Por un lado, acompañó la reflexión sobre la distribución y el consumo de bienes culturales en el ámbito digital que hizo recién Natalia. Pero el primer déficit que tuvimos al inicio de esta pandemia fue la posibilidad de tener registros reales de los productores de las distintas industrias culturales, registros que den cuenta de situaciones objetivas, geográficas y de niveles de acceso a los recursos digitales tanto como analógicos. El escenario de la pandemia nos llevó a tomar medidas en respuesta a la emergencia en una etapa posterior a lo que va a ser la recuperación colectiva, por lo tanto se convirtió en la oportunidad de acceder y obtener información. A

nivel nacional trabajamos en conjunto con todos los ministerios que tienen políticas universales de respuestas a esta situación, lo cual nos condujo a cruzar bases de datos y a integrar los sectores culturales a los nomencladores de la Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP). Es un trabajo que facilita la exportación, la nivelación y el ordenamiento de la cancha. De alguna manera, estoy cruzando varias de las preguntas que vamos a compartir en la charla, pero creo que, para complementar el análisis previo, es muy importante pensar en esta etapa como la oportunidad de poder, efectivamente, contar con un mapa de las industrias culturales del país, porque eso nos va a permitir segmentar las políticas de apoyo en los distintos pasos de la cadena de valor. Eso nos va a permitir llegar con respuestas más segmentadas, más efectivas, más eficientes. Se trata de un desafío que estamos construyendo entre todas las áreas que tienen competencia y políticas que hoy están llegando a las industrias culturales. Estamos trabajando con el Ministerio de Economía, el Ministerio de Trabajo, con la AFIP, con la Administración Nacional de Seguridad Social (ANSES), con un montón de organismos que tienen datos que complementan los que produce hace años el Sistema de Información de Industrias Culturales de Argentina (SINCA) con aportes muy importantes desde su creación. Creo que la sanción de la Ley de Economía del Conocimiento es fundamental en cuanto al avance en los estímulos tributarios y los incentivos fiscales que establece la ley, que nos dará también un panorama sobre un campo en el cual estábamos un tanto a ciegas (la exportación). La transformación del ámbito analógico al digital hizo que esa circulación de bienes vinculados a la exportación sea todavía más difícil si no era declarada. Estamos también enfrentando algu-

nas cuestiones vinculadas a que la validez de datos que generemos sea aceptada por distintos organismos nacionales e internacionales que tienen la posibilidad de generar herramientas de estímulo y de fomentar las distintas industrias. Hoy, Argentina está encabezando un estudio desde el Ministerio de Cultura. Es un estudio de impacto del Coronavirus en 14 países de Iberoamérica. Lo hace en conjunto con UNESCO, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), la Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI) y la Secretaría General Iberoamericana (SEGIB). Esto también nos va a permitir unificar algunos criterios y trabajar sobre un mapa común. Creo que esta interinstitucionalidad que generó respuestas a la emergencia de la pandemia nos va a permitir avanzar rápido en cuestiones de competencia cruzada, lo mismo que comentaba antes Natalia.

Los bienes culturales que circulan en el ámbito digital son competencia de muchas áreas de gestión que exceden al Ministerio de Cultura. Hoy, todas esas áreas del gobierno nacional trabajan juntas en muchas cuestiones vinculadas a las industrias culturales pensadas prioritariamente como sectores productivos y estratégicos para diversificar la matriz productiva del país.

Mónica Guariglio: La pregunta tenía que ver con la capacidad de medición para generar políticas, y ahí hay un componente central de las políticas públicas: la transversalidad. En línea con lo que señalaba recién Lucrecia, hay una serie de mediciones posibles si se parte de la base de estrategias transversales del sector público. Por citar solo un caso: la cuestión central de los derechos de autor y la propiedad intelectual es un área específica dentro de las políticas públicas que no está solamente en Cultura, sino en otra área ejecutiva;

y generalmente hay dificultades para compartir informaciones. Me parece que hay que pensar en un trabajo de análisis de información interjurisdiccional e intersectorial. Sobre la base de la escala local, yo considero que es, hoy, absolutamente determinante; porque, por ejemplo, podemos analizar el proceso de digitalización y el impacto de la digitalización, pero, entre otras cosas, tenemos que resolver la inclusión digital de los distintos sectores, sobre todo de los sectores desprotegidos. Podríamos tener información más precisa si empezáramos por pensar en la resolución de esas limitaciones. En el marco de las políticas de género del Municipio de Quilmes está la figura de Mayra Mendoza, que tiene una visión clara y precisa respecto de cuestiones de género. A eso apuntamos: a que la medición de impacto de los procesos productivos, de las industrias creativas a escala local pasen también por el análisis de la perspectiva de género y la participación en las instancias de producción, de distribución, de dirección, de cargos de conducción, etc. Implica un marco epistemológico amplio. Si no hubiese existido el Sistema Nacional de Información Cultural (SINCA), generado al principio de la gestión, hoy no podríamos estar pensando en producir este tipo de investigaciones.

Insisto: debemos pensar en el ecosistema digital en su particularidad local, tratar de traducir lecturas omnicomprendivas de los territorios y pensarlos desde sus especificidades. No sé si obtendremos datos precisos, pero en todo caso tendremos una mirada más cercana respecto de la construcción de la información. El tema es que esa expresión de datos casi inconmensurable nos sirve para formular políticas puntuales que cambien realmente la vida del ciudadano, que signifiquen

transformación, que incluyan la diversidad de expresiones culturales, que garanticen el ejercicio de derechos culturales. Hay mucho por trabajar en ese sentido.

• *¿Cuáles son las principales líneas de acción que se pensaron para el desarrollo del sector en cada una de las áreas que a ustedes les compete? ¿En qué medida esto se modificó a partir de la pandemia? ¿Qué otras líneas surgieron? ¿En qué se está trabajando concretamente? ¿Cuáles han sido las prioridades que se definieron?*

Lucrecia Cardoso: Este tiempo trajo una de las grandes experiencias que vamos a capitalizar cuando la pandemia se resuelva, cuando las medidas de aislamiento y distanciamiento nos permitan volver a la actividad. Este tiempo tuvo que ver con la interinstitucional. Tuvimos una primera etapa para asistir la emergencia, en la etapa actual, en muchos distritos se han modificado los niveles de reglamentación del aislamiento y el distanciamiento de acuerdo a la expansión de la enfermedad. El primer desafío fue asistir la emergencia, eso implicó un ejercicio interinstitucional enorme para trabajar el acceso, la llegada a nuestros sectores de industrias culturales y las medidas universales de asistencia. Estoy hablando del Ingreso Familiar de Emergencia (IFE), del Programa de Emergencia al Trabajo y la Producción (ATP), de las medidas que tendieron a atenuar el cese de actividades que obligaron las medidas de cuidado frente a la enfermedad, y comple-

mentar eso con algunas medidas ministeriales específicas. Ese ejercicio nos hizo avanzar muchísimo en la interinstitucionalidad interjurisdiccional que mencionaba Mónica.

Ese primer trabajo que pusimos en marcha nos dio una radiografía de los sectores y la oportunidad de evaluar si estábamos o no llegando con las medidas universales a los trabajadores de la cultura. Nos llevó a poner en marcha algunos fondos y programas específicos para asistir la emergencia. En eso, los organismos descentralizados también pusieron en marcha políticas específicas. Hablo del Programa Podestá, del Instituto Nacional del Teatro (INT) y medidas desde el Instituto Nacional de Cine, que permitieron la continuidad de los estrenos, aunque no de la producción en el ámbito digital; también hablo del Fondo Desarrollar que pusimos en marcha para cubrir necesidades del sector independiente, de los programas como Puntos de Cultura y el Instituto Nacional de la Música (INAMU) para llegar al sector de los músicos. Cabe destacar algo: los niveles de institucionalidad y de representatividad gremial sectorial varían mucho de acuerdo al sector; entonces, también tuvimos que pensar políticas específicas más segmentadas para asistir sectores que no tenían acceso a políticas universales y tampoco ni a las ventanillas. Incluir en los nomencladores de la AFIP a las industrias culturales seguramente facilitará los procesos de exportación que hasta ahora estaban dificultados, pero también posibilitará el acceso al ATP. El Fondo Desarrollar va a permitir llegar al 100% de los espacios que completaron sus inscripciones correctamente, y esos fondos van a sostener los espacios y los circuitos de exhibición de las expresiones artísticas (el sector independiente) a través del pago de alquileres,

tarifas, salarios y todo el trabajo que mueven las distintas expresiones del arte. Tuvimos diagnósticos a través de los sindicatos –pensemos que hay alrededor de diez asociaciones que nuclean cada industria cultural–, estos meses fueron meses de escucha, de contención de las demandas específicas, de entender que a sectores como pueden ser los técnicos de televisión y de cine no les estaban llegando las políticas universales. En todo ese universo trabajamos mucho y estamos trabajando con el Ministerio de Economía, con ANSES, con el Ministerio de Trabajo y el Ministerio de Producción en programas de asistencia en forma de becas y de subsidios. Lo hacemos con articulación público-privada, una de las grandes conquistas de esta etapa. La articulación interinstitucional desde el Estado y la articulación público-privada permiten delinear políticas segmentadas para llegar a un universo que se caracteriza por su diversidad, su eventualidad y, en muchos casos, por su precariedad. Hay un informe, que se genera y se actualiza semanalmente, que nuclea todas las políticas de asistencia que van surgiendo desde los créditos. Creo que el objetivo más importante logrado es haber puesto sobre la mesa a la economía cultural como sector productivo. ¡Muy importante!

Mónica Guariglio: Me parece muy bueno que hagas esa diferenciación. Debemos destacar que, al momento de la asunción, el Ejecutivo Municipal de Quilmes renombró el área de Cultura. Pasó a ser Subsecretaría de Culturas, a cargo de Gabriela Alonso. Precisamente, la pluralidad es la impronta de la gestión: el reconocimiento de las diversidades. En ese momento, el equipo empezó a trabajar en lo que serían acciones del mediano y largo plazo, sin pensar que ocurriría el tsunami que ocurrió. En ese momento estaban las líneas

estratégicas respecto de la gestión de las culturas para Quilmes. Es un municipio importante, con 600.000 habitantes, con una estructura cultural significativa que cuenta con un complejo de museos, un complejo de centros culturales, un teatro municipal con más de 600 localidades y tiene además un enorme patrimonio cultural. En fin, es un municipio con posibilidades de marcar su impronta por, para y desde las culturas. En esa línea, pensamos en abrir un Observatorio de Culturas que no aborde solamente las políticas culturales, sino también el ecosistema creativo local, el contexto, el territorio, el escenario y las políticas a partir de la realidad concreta. Obviamente, ese proceso de primera definición de políticas se vio absolutamente impactado por la presencia de la pandemia, entonces la agenda se modificó en términos de resolver las urgencias, formular planes de contingencia y pensar de qué manera brindar esquemas de asistencia y acompañamiento al sector informal que, sabemos, comporta una gran mayoría.

Tomamos nota de las políticas nacionales –las que recién mencionaba Lucrecia–, y una de las acciones puntuales tiene que ver con la transversalidad y la interrelación entre las distintas instancias en las jurisdicciones. Tomamos, obviamente, las políticas y las propuestas del Ministerio de Cultura de la Nación para atender la emergencia y buscamos la manera de asegurar la llegada de información a los colectivos locales. Ahí nos encontramos con las limitaciones de la informalidad, generamos políticas, procesos y acciones de asistencia técnica para que los artistas y los creadores locales pudieran hacer uso de las herramientas que el Ministerio de Cultura de la Nación estaba brindando. Por ejemplo: el Plan Desarrollar y el acceso a los cen-

tros culturales, pero fundamentalmente, y desde la dirección de políticas socioculturales a cargo de Ezequiel Varela, se plantearon líneas y reuniones sectoriales específicas para conocer de primera mano los impactos de cada uno de los sectores (centros culturales, teatros, artistas independientes, artesanos), algunos de los cuales constituyen puntos muy álgidos por los niveles de informalidad y las necesidades de asistencia de todo tipo.

La conversación por sectores para garantizarnos un conocimiento lo más aproximado posible y entonces poder buscar resoluciones propias del contexto, se está desarrollando con estrategias de interacción. La Subsecretaría de Culturas interacciona con la Subsecretaría de Salud y con la Secretaría de Desarrollo Social. Hemos visto el problema de los alquileres de los centros culturales y se está trabajando con el área de acceso a la justicia y con el área de orientación legal. Lo mismo hacemos con la cuestión de los servicios públicos, porque el decreto de emergencia nacional prohíbe la suspensión, pero no siempre se cumple, entonces hay que estar atentos y ver de qué manera apoyar, orientar y asistir. Es importante la articulación con la encuesta nacional que sacó el Ministerio de Cultura de la Nación y su aplicación a escala local a través de la Dirección Socio Cultural del Municipio, para recabar información respecto de la situación en pandemia del sector cultural local.

Natalia Calcagno: Es importante resaltar el rol del Estado a la hora de pensar el valor económico y al valor simbólico del sector, que produce una mercancía frágil que debe ser cuidada y protegida con programas de ayuda focales, como por ejemplo la Ley de

Precio Venta al Público, sacarle el IVA al libro, el fondo de fomento cinematográfico o la Ley de Medios. Es muy importante entender que hay que crear un mercado sustentable y diverso, y que requiere la intervención del Estado para ser una comunidad organizada que pueda producir, generar trabajo, generar valor agregado, generar exportaciones y garantizar la diversidad.

- ***¿Cuál es el rol de la producción de datos sobre las industrias culturales? ¿Cómo los datos pueden contribuir hoy a sortear los obstáculos generados por la pandemia de Covid-19?***

Lucrecia Cardoso: Efectivamente, la producción de datos es central. Justamente, ha sido un aprendizaje acelerado en los meses de aislamiento que detuvieron absolutamente la actividad cultural. Fue una de las primeras en suspenderse y, sin dudas, será una de las últimas en volver, sobre todo los espectáculos en vivo. Tuvimos que ir reemplazando la falta de datos duros en términos de registros, mapas y actores por una fuerte interacción con el sector privado institucional. Se generaron nuevas instancias de organización de sectores que nunca se habían organizado. Hemos tenido reuniones periódicas con más de 300 instituciones que representan a distintas partes de la cadena de valor de toda nuestra industria cultural. Eso genera una acumulación de organización que será estratégica cuando se vuelva a la producción, será un saldo positivo más allá del impacto económico.

Estamos realizando permanentemente informes de impacto en los distintos sectores de la institucionalidad

relevando el estado de emergencia en el que están y sistematizando información fundamental para pensar la vuelta de las actividades: en las cámaras, en las sociedades de gestión de derechos, en los sindicatos. Quiero rescatar una cuestión que tiene que ver con diagnósticos compartidos y datos: estamos trabajando en conjunto con la Superintendencia de Trabajo para los protocolos de la vuelta a la actividad según la fase de aislamiento o distanciamiento que establecen las distintas jurisdicciones. Lo digo porque cada sector tiene niveles de representatividad muy distintos y eso obliga a un ejercicio de trabajo basado en consensos para reglamentar protocolos. Las directivas sanitarias vienen del Ministerio de Salud y del Consejo de Expertos, la Superintendencia del Riesgo de Trabajo establece las disposiciones que rigen el aislamiento o el distanciamiento y también los marcos generales de los protocolos de la vuelta a la actividad. Este ejercicio no solamente implica pensar cómo será la etapa de la vuelta a la actividad en las condiciones de cuidados necesarios, sino que también obliga a ejercitar consensos, caracterizaciones conjuntas entre todas las instituciones que representan los distintos sectores productivos de las industrias culturales para pensarlos a futuro y potenciar estratégicamente la producción de contenidos, la producción de industrias culturales, la articulación con la digitalización. Contar, por un lado, con datos de relevamiento de las distintas industrias culturales es una de las pocas cosas positivas del momento; y por otro, la interinstitucionalidad.

Natalia Calcagno: Alcanzar información y datos es fundamental para pensar el futuro. El apagón analógico no implicó el apagón digital, por el contrario, creció. Tenemos un sector que tiene una diversidad im-

portantísima, no en términos solamente culturales, artísticos y de contenidos, sino en términos económicos. Tenemos sectores que están altísimamente digitalizados, como pueden ser el sector audiovisual y el de los contenidos en plataformas. Y tenemos sectores nada digitalizados como pueden ser los del patrimonio, los museos y los espectáculos en vivo. Son dos mundos muy diferentes. De allí que, cuando se analiza el derrotero de la cultura en términos económicos en el actual contexto de aislamiento obligatorio y parate de actividades, hay sectores que produjeron y facturaron más que nunca. El tráfico en internet subió entre un 30% y un 40% en un mes, algo que rompe cualquier esquema productivo. Empresas como Amazon, por ejemplo, pasaron a valer en la Bolsa un 40% más. El incremento en el consumo de las plataformas de Amazon, Netflix, Flow, Movistar Play y YouTube no baja del 20%. Pero hay sectores con una realidad dramática. Tenemos sectores independientes e informales muy golpeados, lo mismo algunos sectores formales. Acá tenemos grandes actores económicos de la cultura como Clarín y Telecom. Tenemos realidades tan distintas en términos de cuantía y en términos de situación actual y futura que si no podemos cuantificarlas va a ser muy difícil pensar ajustadamente cómo queremos moldear la funcionalidad económica y la diversidad.

Se hicieron algunas estimaciones del PBI cultural que viene sostenido en los últimos 5 años. Suponiendo que siguiese sostenido, en 2020 tendría que estar rondando, a precios corrientes en pesos, en 250.000 millones, ¡250.000 millones! No son "chauchas", no es una "guitita", es un montón de pesos que genera el 2,6% del PBI. Es una estimación que se realiza analizando

sector por sector. Si hubo parate de la actividad, significa una pérdida trimestral de valor agregado cercana a 35.000 millones; y si hablamos de facturación, el valor bruto significa 100.000 millones. Son montos que hay que conocer, y ver quién pierde y quién gana para instrumentar las ayudas necesarias para que a nadie le falte nada. Sirve a los efectos de pensar cuáles son las acciones públicas a realizar para garantizar una distribución equitativa y sustentable. No puede haber algunos que ganan 100 y otros 0, porque no solamente el problema es moral, sino que la distribución desigual generará que no haya usina de contenidos. Si no existe un sector profesional que genere la capacidad de vivir de eso y tomarlo como un trabajo, no como algo que se hace un rato, ¿qué vamos a poder mirar después en YouTube? Tenemos que fomentar las expresiones culturales de Argentina, para poder sostener los más de 250 mil puestos de trabajo y todo el valor agregado. Conocer datos permite, entonces, mensurar, diseñar y distribuir de manera justa.

Mónica Guariglio: Quisiera ir más allá de los datos para ver si pueden contribuir a sortear obstáculos de la pandemia. Quisiera centrarme en la cuestión de la informalidad del sector, que no es visible desde el primer momento. Creo que en esto la construcción de datos y las metodologías necesarias para conformar esos datos deberían partir de pensar si somos capaces de revertir la condición subalterna de las políticas culturales en el marco de las políticas públicas. ¿Qué quiero decir con esto?

Pregunto si todo eso con que teorizamos, medimos, evaluamos y tratamos de construir información aporta a las políticas públicas de la cultura para que sean ac-

tores en los procesos de decisiones del mediano y el largo plazo post pandemia. Hay un punto, visto por todos, que es que la explosión de la creatividad dada en el mundo entero nos mostró hasta dónde la cultura es un componente absolutamente necesario en la vida de cada uno. No podríamos soportar el confinamiento si no tuviéramos la posibilidad de que los artistas, los creadores y los realizadores compartan sus producciones como lo están haciendo. Entonces, ¿cómo pensamos que tiene que funcionar la cultura en el contexto de las políticas públicas en el famoso día después de la pandemia? A partir de ello, me parece que nuestros sistemas de medición y nuestras metodologías deben rediscutirse. Ayer escuchaba la intervención de un filósofo francés en un observatorio cultural a propósito de la medición y el impacto en el PBI. Planteaba que hay que empezar a pensar otros indicadores en las dimensiones económicas, sociales y medioambientales. Pensando en la construcción de indicadores –que no quiere decir que descartemos lo que veníamos haciendo–, tenemos que conjugar instancias e indagar las desigualdades. Tenemos que revisar cómo serán los procesos de reapertura y cómo se reformularán los protocolos, no solamente considerando los impactos en el sector, sino también los modos de las reaperturas. Hay discusiones interesantes que se están dando en los países que están dejando el confinamiento a propósito de qué pasa con el sector cultural y si las medidas de protección que se implementan para los otros sectores de la vida social son compatibles con las que necesita el sector cultural. Creo que hay una necesidad extrema del sector cultural de revisar su modo de participar en el contexto global. Este año estábamos celebrando un aniversario de la Recomendación

de 1980 sobre la condición del artista.¹ Natalia mencionaba recién las concentraciones de las grandes plataformas. La Recomendación ha hecho encuestas a propósito de si los artistas, que son realmente quienes producen contenidos, reciben proporcionalmente los beneficios de la circulación de esos contenidos. Nosotros sabemos que no, sabemos que el proceso de concentración necesita relectura e intervenciones precisas. Hoy por hoy, a la luz de la pandemia, el rol del Estado es central, no solamente en términos de asistencia a las necesidades más urgentes, y me corrijo: la cultura constituye una necesidad urgente. Lo más difícil es hacernos cargo de la desigualdad existente en el terreno de la cultura y cómo abordarla. Probablemente, en la medida en que los datos sean capaces de dar cuenta de todas y cada una de estas cuestiones, serán de absoluta prioridad para repensar políticas públicas en términos de inclusión y acceso, en el marco de la garantía específica del ejercicio de los derechos culturales en términos de derechos humanos. Me parece que es ahí donde deberíamos orientar la mirada para continuar reflexionando a propósito del famoso "día después".

• ¿Consideran la posibilidad de aplicar medidas de promoción y acceso igualitario? Por ejemplo, medidas de discriminación positiva en la asignación de subsidios, concursos, becas, premios...

¹ La Recomendación, adoptada por UNESCO, insta a los Estados miembros a aplicar políticas que se relacionen con la formación, la seguridad social, el empleo, los ingresos, los asuntos impositivos, la movilidad, la libertad de expresión y el derecho a organizar sindicatos de artistas en defensa de sus intereses.

Lucrecia Cardoso: Sí, lo está trabajando el gobierno nacional. Solo para pensar cambios, hay una dirección de género en el Ministerio de Economía. Hay una política, más allá de la creación del Ministerio de las Mujeres, que es un hito que no refleja otra cosa que el movimiento de mujeres, la organización que llevó adelante las consignas feministas y el nivel de concientización de la sociedad sobre la importancia de estos temas. Por un lado, la creación del Ministerio de las Mujeres; por otro lado, la creación de áreas de equidad de género en toda la estructura del gobierno nacional tiene que ver con establecer eso como prioridad. Después, creo que alrededor del 50% de los beneficiarios del IFE son mujeres, porque son cabezas de familia. Hay una realidad que está presente en la sociedad, tiene que ver con la tradición de las mujeres de ocupar lugares de responsabilidad y verse reflejado en la estructura de responsabilidad y jerarquía del Estado, en las políticas diseñadas específicamente para garantizar el acceso de las mujeres a los beneficios, a las políticas de promoción y fomento. Creo que está presente en cada una de las políticas que se van diseñando el hecho de contemplar el rol de la mujer. Eso por un lado. Ahora, la evaluación permanente nos permite ir modificando la ejecución de las distintas políticas. Hay un monitoreo permanente del acceso a las políticas que se está poniendo en marcha en el marco de la pandemia y la emergencia, pero también que va a estar presente en las líneas de promoción de fomento a la actividad. Hay un espacio dentro del gobierno llamado "Mujeres Gobernando" que nuclea de manera horizontal a todas las mujeres que están en áreas de gestión y de responsabilidad y que nos permiten un ejercicio dinámico de resolución de problemas nunca visto. Hay ahí un capital enorme en términos de las

miradas de las mujeres a los problemas sociales, los problemas de gestión, de política, de equidad y solidaridad. El espacio traerá cambios cualitativos sustanciales.



PREGUNTAS DEL AUDITORIO

Ana Bizberge: Te consulto, Lucrecia, por una cuestión que preguntan por el chat. ¿Hay posibilidades de acceder al informe semanal de políticas de asistencia que mencionaste?

Lucrecia Cardoso: Sí, está a disposición en la página del Ministerio. Se actualiza semanalmente y el acceso es libre. Además de sistematizar las ayudas, establece líneas de contacto directas a través del Ministerio como facilitador de la articulación para acceso a esas políticas. También podemos compartir con ustedes los informes que hicimos en una primera instancia sobre el estado de situación de las industrias culturales cuando llegó el nuevo gobierno y los resultados de la encuesta que mencionó Mónica. Hay un informe específico sobre el impacto en cada industria cultural, donde se pueden ver en detalle algunas cuestiones que mencionó Natalia (sectores beneficiados que incrementaron su producción y su exportación, sectores dramáticos que detuvieron su actividad productiva). Ese informe también lo podemos poner a disposición.

Ana Bizberge: Otras preguntas tienen que ver con la Ley de Mecenazgo. ¿Cómo ven la implementación de la política de mecenazgo y la participación en mercados concentrados como patrocinadores o benefactores? y ¿cuál es el estadio de la Ley de Mecenazgo en la provincia de Buenos Aires?

Mónica Guariglio: Yo tuve un poco de suerte por el hecho de haber estado en las gestiones de la ciudad de Buenos Aires y de Nación. Ahora, viendo el tema desde el Municipio de Quilmes, hay una discusión que sigue abierta respecto de la cuestión del mecenazgo. En su momento, se hizo alusión a la Ley Rouanet de Brasil a propósito de los beneficios que le dio al sector

cultural, precisamente por la intervención del sector privado en la desgravación de impuestos. Después, recuerdo que en los gobiernos de Lula, con la gestión de Juca Ferreira como ministro de Cultura, empezaron a revisar seriamente los beneficios de la ley porque terminaba instalando una lógica determinante de ciertos sectores. En fin, no estaba tan claro el beneficio hacia el sector cultural en su conjunto.

En nuestro país ha habido discusiones varias. Hubo discusiones a nivel nacional y la Ciudad de Buenos Aires puso en marcha el Fondo Metropolitano de las Artes y las Ciencias. No puedo decirte cómo está la situación en la provincia de Buenos Aires, pero me parece que la cuestión del mecenazgo necesita debatirse profundamente, porque puede confundirse con el apoyo y fortalecimiento al sector privado. Es una legislación que necesita ser analizada para ver hasta dónde, efectivamente, se producen los beneficios; sobre todo porque está visto, en nuestro país, que la inversión en cultura del sector privado empresarial pasa por lugares comunes en el sentido de lo más visto, lo de mayor proyección, etc. Lo bueno sería una política vinculada al mecenazgo que efectivamente garantice una inversión en cultura que impulse el desarrollo de la creatividad y que potencie iniciativas de colectivos de sectores marginados.

Natalia Calcagno: Hasta donde yo sé, la Ley de Mecenazgo en provincia de Buenos Aires se presentó y nunca se reglamentó, está vigente en CABA y, justamente hace poco escuché algunos comentarios respecto a algunas diputadas del PRO sobre su interés de reflatar la idea de un mecenazgo a nivel nacional que, de hecho, se había intentado cuando era ministro Pablo Avelluto. La idea de que un mecenas te dé plata para

que puedas crear tranquila suena bien, siempre que no sea hija del neoliberalismo. ¿En qué sentido? En el sentido en que sirva para la exención impositiva. Si uno observa la experiencia en la ciudad de Buenos Aires, las propuestas de aportes, o "auspicios", sin exención impositiva son casi inexistentes; y cuando se incluían exenciones impositivas, terminaban apoyando al hijo, al conocido, al amigo, sin criterios democráticos y pluralistas.

Hay información, sabemos cuántos empleos se generan, dónde están, cuántos son, tenemos organizaciones empresariales, sindicales, colectivos de artistas, datos económicos, datos de consumos culturales, tenemos la *big data*, informes de facturación, grandes actores, conocemos la situación y sabemos lo que tenemos que hacer, pero la redistribución implica tocar intereses, implica tener que distribuir, poner cuotas y límites a la concentración.

Martín Becerra y Guillermo Mastrini han explicado perfectamente cuál es la característica de esta concentración, implica tocar intereses. Ahora quieren estatizar una empresa alimenticia que tiene una deuda escandalosa y eso genera una reacción tremenda. Cualquier política que debamos encarar para generar una mejor distribución en la cultura implica tensiones políticas que habrá que atravesar para sostener nuestras potentes industrias culturales, nuestro empleo, para que nuestros trabajadores y trabajadoras puedan vivir de lo que hacen y haya diversidad.

Ana Bizberge: Muchas gracias. Acá hay una pregunta más que me parece interesante ponerla sobre la mesa. Tiene que ver con la reforma tributaria del año 2018 que establece un gravamen para los servicios digitales.

Plantea que deja claroscuros sobre todo con lo que tiene que ver con gravamen de ganancias para las plataformas como Netflix y Spotify. La pregunta que hacen es si este tema está puesto en la agenda de política pública.

Lucrecia Cardoso: Bueno si hay una agenda de trabajo vinculada a la posibilidad de regular este ámbito y sobre todo a los grandes jugadores, un poco cuando hablábamos de nivelar la cancha o reducir inequidades hablamos un poco de eso. Para esto también tenemos que lograr niveles también de radicación de ciertas empresas transnacionales, tenemos el ejemplo de la Ley de Medios que crea recaudación impositiva a sujetos que no tenían radicación en el país, lo cual era imposible aplicarla en este campo.

En cuanto a las plataformas, el sector audiovisual representa por lo menos el 38% del ingreso de las industrias culturales. Es un sector estratégico y creo que hay mesas de trabajo que aspiran a hacer efectiva la presencia empresarial del país que tiene personería jurídica y fiscal, para establecer regulaciones impositivas. En esta etapa de post pandemia será necesario, en todos los sectores productivos, un gran programa de inversión y reactivación, entre ellos las industrias culturales. En eso también estamos trabajando en conjunto con el Ministerio de Producción, que está llevando adelante las modificaciones a la Ley de Economía del Conocimiento. Estamos trabajando en conjunto con la Secretaría de Medios. Estamos trabajando con el Ente Nacional de Comunicaciones (ENACOM) para ordenar lo impositivo y la presencia de contenidos. Creo que Argentina tiene una capacidad instalada en recursos humanos, técnicos, de prestigio, de recorrido y presencia en mercados internacionales que hay que poten-

ciar y que hacen que sea un destino importante para inversión externa en el sector. Para eso es necesario que tengamos una propuesta clara de regulación que, obviamente, excede al Ministerio de Cultura, porque es interjurisdiccional entre todos los organismos con competencia en este tema. Estamos trabajando juntos compartiendo una visión estratégica de nuestras industrias culturales vinculadas a la producción de contenidos que circulan en el ámbito digital, y juntos también con el Ministerio de Economía y la AFIP para hacer efectivo un nuevo marco impositivo y tributario, pero sobre todo para invertir y fomentar la producción de contenidos, la circulación y la exportación.

Mónica Guariglio: Me parece importante garantizar que esa regulación sea efectiva. El IVA que se puso en 2017 a estos sectores funcionó en un primer tramo; pero después, según algunos informes, ese costo se trasladó al usuario. Entonces hay una contradicción respecto de la imposición y el control del cumplimiento de esa imposición y del seguimiento de que esa regulación no termine perjudicando a los usuarios. Insisto: la pandemia ha puesto en evidencia la imperiosa necesidad estatal de regular estas situaciones. Pero el fortalecimiento del rol del Estado tiene que ver con acompañarlo en su proposición de políticas redistributivas. Si la sociedad comprende que la pandemia expone los niveles de desigualdad preexistentes y abre otros, debe comprender que los esfuerzos del Estado se orientan a resolver esas desigualdades, que no son decisiones autoritarias ni excluyentes.

Natalia Calcagno: Pienso en las plataformas como Netflix. Ana: al principio hablabas de los algoritmos y la regulación de algoritmos. Bien, pienso en qué hay que hacer, en que hay que analizar la situación y rege-

nerar el mercado de la cultura, porque así no está funcionando bien. Pongamos por caso la Comunidad Europea, que está empezando a regular algoritmos –algo bastante resistido por Google–; en Francia y en Canadá crearon un impuesto a las grandes plataformas con un piso altísimo de facturación anual y el objetivo de utilizar esos fondos para preservar los contenidos nacionales. Sin embargo, ya Estados Unidos amenazó con tomar medidas comerciales por causa de ello. Y Google amenaza con irse. Hay resistencia, hay intereses que se ponen en juego. Pero también hay Estados que están pensando en reformular el esquema tributario y en que, naturalmente, las empresas de telecomunicaciones, los proveedores de Internet y las grandes plataformas formen parte del ecosistema productivo de la cultura, en términos regulatorios e impositivos.



SEGUNDO ENCUENTRO

El desafío del sector audiovisual



Jésica Tritten

Es periodista, productora de televisión y docente universitaria. Se especializa en contenidos educativos, culturales e infantiles. Fue directora de Contenidos y Programación del Canal Encuentro, y directora general del Polo Educativo Educ.ar. Colaboró en distintos medios gráficos y televisivos.

Gustavo Mónaco

Ejecutivo experto con amplia experiencia en el desarrollo de negocios, estrategia e innovación digital, ocupando posiciones gerenciales y de consultoría en empresas líderes del mercado de telecomunicaciones y entretenimiento como ViacomCBS, Sony, HBO, Telefónica, Liberty Media entre otras. Asesoró a múltiples empresas de la región en el desarrollo de nuevos negocios, así como la introducción al mercado latinoamericano y caribeño de nuevos productos en el ámbito lineal y no lineal como proyectos de innovación digital y nuevos medios. Graduado en Comunicación, con diversos estudios de posgrado, actualmente es director de business development en ViacomCBS para el desarrollo de Pluto TV y Paramount+ en América Latina.



Natacha Cervi

Es Productora y Productora Ejecutiva de Cine y Televisión. Fundó en el 2001 junto a Hernán Musaluppi la productora Rizoma, compañía independiente desde la que desarrolla desde entonces su trabajo como productora cinematográfica. Con Rizoma produce más de 30 películas. Como productora ejecutiva además trabajó en numerosos proyectos internacionales. Desde 2020 forma parte de la productora de contenidos AboutEntertainment, liderada por Armando Bó.



Santiago Marino

Es Doctor en Ciencias Sociales, Profesor Regular de la Universidad Nacional de Quilmes y Jefe de Trabajos Prácticos de “Políticas y Planificación de la Comunicación” en la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Buenos Aires (UBA). Docente de posgrado en la Universidad Nacional de Quilmes, Universidad de Buenos Aires, Universidad Nacional de Cuyo y Universidad del Salvador y, de grado en la Universidad de San Andrés y en la Universidad del Salvador. Fue Director de la Maestría en “Industrias Culturales: políticas y gestión” de la Universidad Nacional de Quilmes.

El 24 de junio de 2020 se realizó el segundo encuentro virtual del Ciclo de Diálogos organizado por la Maestría en Industrias Culturales y el Programa de Investigación sobre Industrias Culturales de la Universidad Nacional de Quilmes. Lo que sigue en estas páginas es una edición de las intervenciones realizadas por Jéssica Tritten (vicepresidenta de Contenidos Públicos S.A.), Gustavo Mónaco (director Senior de Operaciones de Viacom International Media Networks), Natacha Cervi (socia fundadora de la productora Rizoma Cine) y Santiago Marino (docente de la Maestría en Industrias Culturales).

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

• ¿Cómo definirían, o cuáles dirían ustedes que son las principales transformaciones del audiovisual en las lógicas de producción, las formas de acceso a contenidos y sus consumos?

Santiago Marino: Te agradezco, Ana, por la invitación y la organización. Lo mismo a las invitadas y al invitado, por dar esta entidad a nuestra mesa. Nosotros trabajamos estas temáticas en aula, pero en este contexto quisimos salir a dialogar con los estudiantes y con más sectores del mercado. La pregunta que me formulan implica una idea que me llama la atención desde hace mucho tiempo y que la discuto en diferentes trabajos e instancias de divulgación. Es la idea de la muerte de la televi-

sión. Creo que es cierto que el desarrollo tecnológico, en los últimos años, ha transformado el sistema de medios; no solo al audiovisual, sino a todos, y que el desarrollo ha generado tanto nuevos espacios como nuevas prácticas, sobre todo nuevas prácticas de consumo. Son cambios que hay que pensarlos de modo combinado, porque hay cambios tecnológicos, hay cambios económicos, hay cambios político-regulatorios pero, sobre todo, hay cambios socioculturales que se materializan en la forma en que las audiencias se vinculan con la televisión. Cada uno de estos cambios ha impactado en lo que conocíamos tradicionalmente como “la televisión” que, sin ninguna duda, es la máquina cultural del siglo anterior, que no pierde su rol central, pero es cierto que atraviesa mutaciones, cambios y continuidades. Y así como en algún momento pasamos, en términos de evolución tecnológica y de modelo de negocios, de la televisión abierta —esa que usa el espectro para transmitir y es de recepción gratuita— a la televisión paga con distintas tecnologías como el cable o el satélite. En la actualidad, estamos asistiendo a una innovación tecnológica que es la de la expansión de los *Over the Top* (OTT) o de los desarrollos que, soportados en Internet, distribuyen bienes y servicios audiovisuales combinados con la aceleración de la incorporación hogareña de equipamiento que permite pagar para recibir.

Argentina tiene una trayectoria paga muy marcada en la industria de la televisión. Sobre todo, por la deficiencia en la cobertura de la televisión abierta que, nace en Buenos Aires y se queda ahí durante mucho tiempo, y

Es cierto que a la televisión tradicional le cuesta encontrar formas de continuidad, pero yo no la daría por muerta para nada, todavía, al menos.

en las grandes ciudades también. Pero el cable nace tierra adentro y se desarrolla culturalmente hasta llegar a la ciudad generando la costumbre de pagar para recibir contenido audiovisual en el que se recuestan parte de estas experiencias que se montan y que, supuestamente, muchos agoreros del fin de la televisión plantean pero que, en realidad, todavía no sucede. Creo que mientras que la televisión encuentra un mecanismo de continuidad en un sistema comunicacional —muy bien descrito por Raymond Williams¹ como la máquina de la cultura de masas—, empieza a ser complementario con ese otro tipo de experiencias que crecen de a poco y que crecen limitadas o condicionadas por la capacidad económica de las audiencias, que tienen que pagar un conjunto de servicios para acceder a ese contenido que supuestamente desplazaría a la televisión tradicional.

Hay que comprar equipo y desarrollar cierto conocimiento para manejarse en ese tema. Es cierto que la forma de hacer televisión, la forma de hacer negocios en la televisión y de hacer desarrollo de política pública en la televisión se han adaptado a las nuevas formas de verla, tanto en su estructura como en sus contenidos. Pero creo que es demasiado temprano para dar por finalizada la experiencia. No solo porque es aventurado afirmar qué va a pasar en el futuro y poner una fecha de vencimiento, sino también porque aparecen acontecimientos inesperados, a veces indeseados —como este contexto de cuarentena a partir de la

¹ Crítico de gran influencia en la conformación de los estudios culturales. Escribió diversos libros sobre la cultura, los significados y los paradigmas. Es uno de los intelectuales más importantes de la historia británica de posguerra.

pandemia que sufrimos, que trajo el regreso a la televisión de grandes masas de audiencias para informarse y entretenerse porque tienen más tiempo—. Es cierto que a la televisión tradicional le cuesta encontrar formas de continuidad, pero yo no la daría por muerta para nada, todavía, al menos.

Jésica Tritten: Gracias a mis compañeros y compañeras del panel virtual. Yo siempre soy muy crítica de esas sentencias ampulosas sobre la muerte de alguna tecnología en particular. Lo mismo ocurría con el tema de la muerte del libro. La televisión es tan poderosa y ha tenido tanta multiplicidad de posibilidades para incorporar lenguajes y nuevas herramientas, que diría todo lo contrario. Históricamente, la televisión ha tenido la capacidad de absorber y metabolizar los diferentes lenguajes que fueron surgiendo desde su aparición. El contexto de pandemia es particular, pero pensemos en el canal Encuentro, que ya cumple 15 años desde que nos proponíamos una televisión tradicional versus otra más vinculada a Internet y a las nuevas tecnologías. Experiencias como Encuentro, Pakapaka y Deportv han podido metabolizar nuevas herramientas y nuevos lenguajes que ahora hay que fortalecer, como incorporar lenguajes de las redes sociales. En aquel momento, en canal Encuentro, hablábamos de la traducción y de la cuestión híbrida entre la televisión y el lenguaje cinematográfico. La supervivencia de ciertos productos audiovisuales que se potencian específicamente en las redes sociales, la incorporación de temáticas e incluso de lenguajes específicos que son de las redes sociales, aparecen incluso en momentos del no-

...el consumo se ha fragmentado, pero la gente está pasando mayor cantidad de horas frente a una pantalla viendo televisión a través de múltiples dispositivos.

ticiero o de los talentos y las nuevas figuras que nacen en las redes sociales y luego se trasladan a la televisión. Yo diría todo lo contrario, la televisión es una herramienta tan poderosa que tiene la posibilidad de incorporar siempre nuevos lenguajes, nuevos formatos y nuevas decisiones regulatorias. Se dice que la televisión siempre está viviendo su momento de muerte, yo diría todo lo contrario.

Gustavo Mónaco: Gracias, Ana, por la invitación. Excelente panel. Les agradezco a todos por estar aquí, aunque sea en forma virtual. Por supuesto, no creo en la muerte de la televisión. No es así, no sucede eso. Hay un encendido que crece y las empresas de televisión cada día tienen muchas más oportunidades para crecer. Lo que sucede es esto: el consumo se ha fragmentado, pero la gente está pasando mayor cantidad de horas frente a una pantalla viendo televisión a través de múltiples dispositivos. La gente sigue viendo televisión de otra manera, pero los contenidos son los mismos. Se está viendo en otros dispositivos, es demanda agregada. El usuario elige la pantalla más conveniente. Alguien mira el móvil por razones de privacidad, porque tiene la posibilidad de que otros no vean lo que está mirando. Otro mira un LCD de 55 pulgadas porque tiene la oportunidad de ver en pantalla grande. Y a lo mejor están viendo algo que no está en la televisión tradicional, ni en la del cable, sino en una plataforma de *streaming*. No sucede que a la gente no le guste la televisión o deje de verla; al contrario, se adapta, nunca ha tenido más control que hoy, y ve lo que quiere cuando quiere.

La definición de televisión se está expandiendo para incluir a todas las maneras en que la gente realmente la mira. Los cambios de hábitos de consumo son una realidad que no van a reemplazar a la televisión lineal; más bien se trata de una migración de audiencias a otras pantallas, generalmente digitales, lo cual implica también profundas modificaciones del modelo de negocio tradicional. Las plataformas migran y las empresas de televisión tienen que hacer la aceleración igual que en algunos mercados de corte de cable estándar por algunos suscriptores que buscan otro modelo de visualización más flexibles y más rentables, o el alto consumo de servicios de *streaming* que está sucediendo en el mundo, en América Latina y en nuestro país. Hay un paisaje cambiante en ese sentido, y los comportamientos de los consumidores han demostrado que muchos factores –incluido un precio más bajo– hacen que tomen un servicio de *streaming* como *utility*, un servicio fundamental que no es necesariamente un sustituto de otros servicios de la televisión. Es una experiencia compartida y una demanda agregada.

Natacha Cervi: Hola a todos. Yo también agradezco estar acá, rodeada de gente tan interesante. El contenido es amplísimo, y cada día se amplía más. Con respecto al cine en particular, no veo que haya una gran diferencia. Últimamente, el contenido del cine se adapta para ser visto en cualquier plataforma. El formato cine que dura una hora y media –formato que puede ser visto en la tele tradicional, en una plataforma de *streaming*, en un viaje largo en tren, en un teléfono celular– sigue siendo adaptable a las nuevas tecnologías y a las nuevas formas de consumir. Hoy por

...se trata de una migración de audiencias a otras pantallas...

hoy, el acceso a los contenidos es grande, hay tantos medios para poder acceder a ellos... Llamo contenido a todo, también a lo que vemos en YouTube, porque los youtubers y los instagramers presentan nuevas formas de comunicarse y nuevas formas de comunicar cosas.

Las nuevas generaciones buscan contenidos más rápidos y más cortos. Todo el tiempo se amplía el concepto de contenido y hay cierta inmediatez de temas. Una de las cosas de las que nos estamos dando cuenta es que los temas se están agotando muy rápido porque hay demasiados. No lo tengo del todo razonado, pero siento que los contenidos van rápido y los temas que preocupan a la sociedad en general se expanden muy globalmente. Ahora se piensa en los contenidos de una manera global, no tan regionales. Antes, se pensaba en historias para nosotros, las que tenían que ver más con nuestra idiosincrasia, con nuestra propia identidad. Ahora consumimos historias de otros países, en otros idiomas y nos nutrimos de todo eso. Entonces, hay una expansión para buscar contenidos locales que puedan ser de interés internacional, en otros territorios, con apertura hacia otras historias. Es un momento de gran creatividad.

• Desde la dimensión de lo público, ¿cómo se piensan las historias para contar, los modos de contarlas y los formatos para contarlas?

Jésica Tritten: Esa es una gran pregunta. Los medios públicos tienen un rol específico en cuanto a cómo y a

quién narrar; pero en la pregunta sobre qué narrar, están los formatos. Perdón que haga una digresión, pero respecto de los medios públicos –tema que conozco, que he transitado con la creación de canales–, es fundamental contextualizar, porque a quienes hemos estudiado Comunicación, o que nos interesan estos temas, nos pasa que siempre tenemos referencias muy concretas y específicas menos las nuestras. Para nosotros, el contexto es fundamental y el hecho de contextualizar absolutamente cada decisión tiene que formar parte de nuestros análisis. Me refiero al caso de mantras que se repiten, como la *BBC* y demás, que están buenísimas, pero nosotros tenemos formas y ejemplos en nuestros países y en nuestra región que hay que contextualizar en los devenires políticos.

Me voy un poco más allá, pero me parece fundamental dejarlo claro. Tuve una reunión hace unas horas con nuestro canal hermano y homólogo que es TV Escola de Brasil, y que el gobierno de Bolsonaro acaba de cerrar. Estamos viendo la situación de los medios públicos con mis compañeros, con quienes ayudamos a armar la franja infantil de Ecuador, que acaba de ser cerrada. Entonces, para hacer un análisis concreto de los medios públicos, las narrativas y las audiencias de nuestra región y de nuestro país tiene que haber contextualización. Es una posición que siempre trato de dejar clara. Las preguntas sobre las audiencias, en quién pensamos, qué tenemos que hacer y cuáles son las narrativas tienen que ser pensadas en este marco.

Ahora me acoto a la pregunta específica y, en el caso de los medios públicos, a los medios educativos. Nosotros tenemos un gran paraguas que nos ampara: la Ley Nacional de Educación. Cuando pensamos contenidos, fundamentalmente es según nuestro sistema educati-

vo, que es nuestro gran marco para lo que se quiere decir y a quién. Nuestro sistema educativo es federal, porque las provincias definen su propio currículo. Pero también tenemos contenidos vinculados a la unidad del país, que son los núcleos de aprendizajes prioritarios. Hablar de la escuela es hablar de la potencia, porque en la escuela se habla de las familias, y en las familias se habla del territorio en el que están inmersas e insertas las escuelas. Me refiero a una potencia y una amplitud respecto de lo que tenemos que contar. Es importantísimo lo que se quiere contar y a veces nuestros medios de comunicación no saben cómo narrar y cómo hacer llegadas a los diferentes públicos, a los sujetos de derechos. Lo que quiero decir es que el gran marco del sistema educativo es la potencia que genera la escuela y lo que se quiere narrar.

Nuestros canales, nacidos bajo el marco de la Ley Nacional de Educación, habían dejado de ser educativos. El artículo 102 de esa Ley establece claramente por qué, a qué audiencias queremos llegar (escuelas y público general con diferentes situaciones socioeconómicas) y qué es lo que necesitamos contarles. Insisto mucho en hablar del contexto de nuestro país y del contexto de nuestra región. Puede ser poco glamoroso, pero tenemos que poder hacer análisis respecto de nuestros contextos políticos, históricos y específicos.

Yendo a la pregunta, tenemos un público prioritario concebido como sujeto de derechos. Siempre que pueda tener ante mí algún auditorio, voy a insistir en hablar de lo contextual y, sobre todo, en América Latina, donde algunos medios están viviendo un momento catastrófico: TV Escola cerrada, medios públicos de Ecuador desfinanciados y cerrados. Nosotros teníamos

una red de trabajo en conjunto y me parece que es fundamental pensar en este contexto regional y argentino.

Santiago Marino: Quiero retomar una idea que planteó Natacha. Me refiero a eso de que los contenidos van rápido. Lo pensaba en los términos teóricos que solemos trabajar en el aula: que en las industrias culturales la oferta condiciona la demanda, la genera o intenta generarla. Me parece que eso es central entenderlo teóricamente, pero viene alguien como Natacha, involucrada en el proceso productivo de un sector específico como el cine, en una empresa con mucha capacidad productiva, de dilatada trayectoria, con proyección internacional, y plantea el tema desde otro lugar. Entonces, pienso que es un momento para estar atentos a que nunca antes –a mi modo de ver– las audiencias se movieron y se adaptaron tan rápido en los procesos tecnológicos. Ahí hay una carrera muy veloz, y tanto los productores como quienes comercializan tienen que estar muy alertas porque es complejo encontrar la instancia de consumo de las audiencias para poder colocar los productos. Hay que buscar lógicas de consumo con prácticas que incorporen audiencias que llegan a la televisión después de haberse vinculado con el audiovisual u otras plataformas. Ahora no es como antes, como cuando yo era chico, que te introducías al audiovisual a partir de la televisión.

Gustavo Mónaco: Claro, a veces la primera experiencia televisiva no viene del televisor, viene de un móvil. Yo entré a la televisión cuando todo era blanco y negro; pero hoy, cuando se entra a la televisión o a los

Es una excelente noticia que las múltiples plataformas nos permitan acceder a cada vez mayor cantidad de contenidos y de diferentes maneras.

contenidos televisivos, se entra desde un móvil, un campo cada vez más concurrido, más completo y de mayor cantidad de oportunidades de distribución de

contenidos. La buena noticia para los creadores de contenidos que ya están en este mercado, y para aquellos que están ingresando, es que la gente está dispuesta a mirar cada vez más y de más distintas formas. Es una excelente noticia que las múltiples plataformas nos permitan

acceder a cada vez mayor cantidad de contenidos y de diferentes maneras.

• Una empresa como Viacom, ¿cómo está pensando su estrategia de negocios hacia nuevas plataformas? Frente a estas audiencias y frente a las múltiples plataformas, ¿cómo pensar nuevos modelos de negocios?

Gustavo Mónaco: Hay un cambio en el proceso, hay un cambio de consumo, de tiempo, de uso, de relevancia. La audiencia que migra hacia modelos de suscripción también es interesante, algo que en el paisaje de antes no existía. Hay una cultura de clientes que eligen suscribirse a determinados servicios, que eligen de a dos, de a tres, de a cuatro y van eligiendo de acuerdo a lo que les interesa o les gusta. Eso hace que las empresas de medios hayan tenido que modificar y ver cómo ha cambiado el ecosistema y cómo se incrementa la competencia. Por ejemplo, en el paisaje de los OTT en los servicios de *streaming* donde antes había un solo actor ahora hay más –antes estaba solo

Netflix y ahora Disney, Amazon, Viacom, Warner Media—; es decir que diferentes tipos de compañías atraviesan el mercado, más las compañías locales de cada país o las propuestas que realizan las empresas de cada país. Este cambio tan fuerte ha modificado también la forma en que se hacían y se desarrollaban los negocios de contenido. Muchas grandes empresas de medios, por lanzar y construir sus propios servicios de *streaming* para poder vender sus servicios, han retirado parte de sus contenidos y los han reservado para sus propios servicios, lo cual ha significado un cambio también notorio en el aumento de la competencia.

Por otra parte, se han multiplicado los modelos de servicios, sean modelos de publicidad o modelos pagos de servicios de suscripción. Viacom tiene un producto que se llama Noggin, un servicio de suscripción para niños de 2 a 5 años con contenidos de entretenimiento y educación que se distribuye por suscripción. También está incluido en ciertos productos y en móviles, banda ancha y múltiples dispositivos, múltiples operadores de toda la región de América Latina. Tenemos Paramounts Plus, un servicio con series destacadas, películas y musicales con algo de contenido infantil. Es una plataforma variada que entra en cierto sector del mercado y se expande a partir del 2021. Tenemos Pluto TV, una televisión con grilla de canales como si fuera la televisión en vivo que mirábamos hace 20 años pero con contenido actualizado, programado por horas, hasta hay 70 canales y con el mismo contenido puesto bajo demanda. Pluto combina una experiencia de producción lineal y de producción *on demand*, lo mejor de los dos mundos —el mundo lineal y el mundo *on demand*— Pluto TV no requiere suscripción, es totalmente gratuito. Hay todo tipo de canales,

canales originales que no se ven en otros lugares, que no se ven en la televisión paga tradicional; por ejemplo un canal de acción o un canal relacionado con novelas, un canal de cine, un canal clásico, un canal de cocina, un canal de dibujo, maratones de series para hacer el famoso atracón o *bingewatching*. Esto es lo que se llaman series y películas programadas en *strip (o tira)* para el nuevo consumo de video. También hay canales promocionales para fans como un canal de Star Trek o un canal de Los tres Chiflados, 24 horas! Pluto TV es totalmente disruptivo e innovador. Al ser totalmente gratuito se ha expandido en América Latina en seis meses de lanzamiento de una manera excelente, tiene contenido de calidad y es un complemento de servicio tradicional.

Volviendo a las estrategias de negocios, podría decir que Viacom las tiene para distintos segmentos de público: para un determinado segmento, ofrece canales lineales; para otro, tiene canales abiertos; para otro, tiene un *streaming* gratuito para ser visto por el 100% de la gente que tenga acceso a Internet; desde el punto de vista de los servicios de suscripción, tiene servicios para niños. Viacom tiene un servicio para cada público tratando de satisfacer las necesidades de toda la audiencia.

• Sobre la cuestión normativa, me gustaría conocer sus opiniones respecto de los desafíos (puntualmente en el plano regulatorio de Argentina).

Santiago Marino: Ese es un tema que me preocupa ostensiblemente y que tengo entre mis prioridades de investigación. Pero a la vez, quiero pivotar entre algo

que plantearon Jérica y Natacha respecto de cómo piensa un productor. Hoy es necesario que el Estado se actualice a toda la velocidad que pueda frente a un proceso que es muy dinámico y que demanda un F5, un *scroll*, del marco regulatorio vigente. Este contexto de pandemia acelera esa necesidad.

Comparto con Jérica la necesidad de contextualizar. Ella lo planteaba en términos de contextualizar el desarrollo y la gestión de un canal de propiedad pública con características educativas como Encuentro y Pakapaka, o como los de Brasil, Ecuador y Paraguay. Me parece que es central saber qué estamos regulando desde América Latina. En Argentina nos asomamos a esa dinámica con estrategias meramente impositivas, como incorporar a los servicios audiovisuales al atributo del IVA pero sin pensar en identificar cuál es el sujeto regulado, en reconocer los derechos y las audiencias a la hora de regular este tipo de jugadores, y sobre todo los mecanismos que podrían aceptar formas que garanticen el pluralismo, la diversidad y el desarrollo industrial. No lo reduciría solo a la identificación de una normativa integral que incluyera los servicios audiovisuales o la actualización de las vigentes, o elementos de financiamiento, sino también que atendera mecanismos para garantizar el pluralismo y la diversidad en el origen de la producción. Por ejemplo, pensar en la Ley Audiovisual Argentina, pero también en la Ley de Cine para integrar a los OTT al fondo de fomento.

Eso vendría a robustecer la capacidad productiva de los países en estos sectores que son tan complejos para su desarrollo. Argentina tiene un campo de producción muy productivo pero, si el Estado no resolviera como resuelve históricamente, no habría una indus-

tria cinematográfica nacional, porque el mercado es pequeño, porque las salas están distribuidas geográficamente con tramas muy complejas como para garantizar públicos, porque la concentración en las instancias de distribución incide mucho. Entonces, una estrategia como la de incorporar los OTT al fondo del fomento del cine pero reduciendo lo que pagan por IVA, sería un estímulo para la industria. El Estado recaudaría incluso más porque se aceleraría la rotación de producción, y eso podría redundar en garantizar pluralismo y diversidad a distintos tipos de productores y a distintas historias por contar. También la industria local, pero sobre todo, insisto, pensando en que el sujeto de derecho, el sujeto a tutelar, es la ciudadanía convertida en audiencia. Vivimos un proceso que ha incluido cada vez más intermediaciones pagas para el acceso a los contenidos. Yo no estoy de acuerdo con la idea de la universalización de los contenidos, porque cada vez hay que pagar más instancias. Más allá de que eso se haga en Argentina, uso el ejemplo del cable. Desde el 63, en Argentina se paga por cable y eso hace que, en localidades muy pequeñas de las provincias, el 90% de los hogares tenga cable, ¿por qué?, porque de lo contrario, no ven nada. Eso empieza a pasar más allá de la experiencia de desarrollos no onerosos en la producción de servicios audiovisuales. Lo que hay que pagar es Internet, pero hay que tener un equipo apto. Insisto en esta idea: la necesidad de tutelar el derecho de las audiencias que se había resuelto en nuestro país de un modo muy exitoso –a mi modo de ver– con la Ley Audiovisual, que luego fue modificada por decreto.

Cierro con una anécdota respecto del Fondo del Cine, que se nutre básicamente de lo que recaudan las salas.

En este contexto de pandemia vamos a estar quién sabe cuánto tiempo con las salas cerradas. Es una coyuntura que quizás acelere la regulación de un modo más inteligente a los OTT para incluirlos en el fondo de fomento y repensar la lógica de tributación del IVA, generar mecanismos de visibilidad para las producciones nacionales y ponernos a discutir, por ejemplo, los algoritmos y las interfaces.

Jésica Tritten: ¡Qué tema interesante!, ¿no? Yo insisto en una perspectiva de análisis respecto de la regulación, respecto de contextualizar nuestros marcos regulatorios en función de la conformación de nuestros Estados, porque tenemos un gran tópico: la Ley de Servicios de Comunicación Audiovisual, que concibe a la audiencia como sujeto de derechos. Es una ley modelo, respetuosa de las audiencias, que las define muy bien, pero que fue modificada sustancialmente por el gobierno anterior.

Pongo el caso de Pakapaka, que llevó muchos años para que formara parte de la televisión por suscripción. Cuando nació –el 17 de septiembre de 2010–, había ocho señales en Argentina y siete se producían en Estados Unidos. Tenía sentido el hecho de incorporar una narrativa nacional y regional para las infancias. Cuando nació Pakapaka, fue una celebración para todos aquellos que tuvimos un desarrollo en los marcos regulatorios existentes, porque tenía que ver con esto, con las diferentes ofertas que había. Hablábamos del neutro respecto de las diferentes tonadas. El tema del neutro infantil en el caso de América Latina es una problemática que la discutimos en cada uno de los foros. Los niños dicen “aparcar” o “nevera”, y Pakapaka

venía a dar respuestas a ese tipo de problemáticas.

Insisto en la contextualización. Nuestros marcos regulatorios no pueden estar analizados por fuera del contexto político en el que están inmersos. Tuvimos una Ley de Servicios de Comunicación Audiovisual consensuada con los sectores de las comunicaciones y con mucha resistencia de los grandes actores, pero finalmente sus artículos más democráticos terminaron por disolverse en un decreto de principios del 2016. Y Pakapaka salió de la grilla en el año 2017. Salió por decisión de empresas, incluso con el marco normativo vigente, y quienes estaban a cargo de las instituciones que tenían que velar por las leyes no lo hicieron. Insisto en que el marco regulatorio tiene que ver con la construcción y el robustecimiento de nuestros Estados.

Insisto en que no podemos hablar de marcos regulatorios sin nuestros contextos políticos.

En América Latina en general y en Argentina en particular, siempre estamos hablando del rol del Estado; algo que forma parte de los proyectos políticos que están en pugna todo el tiempo. El Estado tiene la mayor capacidad de intervenir en decisiones públicas y cuestiones vinculadas a la vida de las personas como sujetos de derechos. Insisto en que no podemos hablar de marcos regulatorios sin nuestros contextos políticos. Pongo el caso concreto de nuestra Ley de Servicios de Comunicación Audiovisual, la Ley de Argentina Satelital, la supuesta Ley de Convergencia que se iba a tratar en el Congreso y que, por supuesto, era una excusa para poder dar marcha atrás con algunos artículos y no generar un debate real. Yo estuve trabajando mucho en la Comisión de Medios del Senado y ni siquiera fueron los especialistas *ad hoc* (el grupo

que se iba a conformar para hablar de esa ley), porque lo que estaba en pugna no era solamente la Ley de Convergencia o la Ley de Servicios de Comunicación Audiovisual, sino la propia conformación y lógica sobre cómo iba a funcionar el Estado.

Eso es fundamental para hablar con los alumnos, con nuestros compañeros de trabajo y con otros actores como las casas productoras. Nosotros estamos en pugna continuamente con esta situación. Hablamos de regulaciones del mundo que son modelos, pero no lo hacemos desde las pugnas de nuestros países. Cuando armamos el canal Encuentro, veníamos de una destrucción de todo el andamiaje estatal. Estamos hablando de Pakapaka y DeporTV que, luego de haber sido destruidos, tenían el 60% menos en sus plantas. Pakapaka estaba por fuera de su grilla, Encuentro debería estar entre las primeras señales de cable y está en un lugar bastante marginal entre las ofertas, por ejemplo, de Cablevisión. Ahora, los medios públicos de la región, estamos haciendo un comunicado por lo preocupadísimo que estamos con el cierre de TV Escola, el canal público educativo en Brasil. Debemos ser honestos en las discusiones. Me fui un poco de la pregunta, pero quería compartir esto con ustedes.

Natacha Cervi: Retomo lo que hablaban antes respecto de los impuestos de las OTT. Nuestra Ley de Cine estipulaba que el impuesto se cobre también sobre los alquileres de los videoclubes. La cosa fue avanzando muy rápido y también las maneras en que la gente consume. Las OTT son los nuevos modelos de exhibición. Hoy el *streaming* reemplazó a los videoclubes, y creo que nuestra ley debe acompañar eso.

La verdad es que en el resto del mundo hay un im-

puesto del 3% o el 5%. Francia y Alemania cobran y engrosan sus arcas para fomentar el cine. Argentina tiene que dar esa batalla y tiene que lograr legislar en ese sentido. Hace algunas semanas, hubo una encarnizada discusión, por un poco de desinformación, sobre si la audiencia paga o no el impuesto. La verdad, no es así como está en la regulación actual y como debería estar. El impuesto debería salir de un impuesto que ya se paga. Hoy por hoy, vemos *streaming*, Netflix o Amazon y estamos pagando un 21% de IVA. El impuesto debería salir de ahí, ¿no?, de una parte de IVA que ya se paga.

Retomo lo que decía Santiago: no solo el tema de engrosar el fondo de fomento, sino de generar industria. Cuando se empezaron a fomentar las series, surgió un buen modelo de difusión que ahora se refuerza con exhibición de pantallas que suplen a las de los cines, gracias a Dios. Eso implica crecimiento en todo sentido, no solamente en el sentido de nuestra identidad cultural —sumamente importante para poder salir al exterior y mostrarla—, sino para la generación de industria. El cine subsidiado y fomentado genera muchísimas fuentes de trabajo. En este momento se necesita más que nunca, y tenemos una ejemplar Ley de Cine para ponerla en el lugar que supo tener, para que se recaude como corresponde y que el cine se pueda expandir. Habrá que hablar luego de los contenidos. Argentina es un país que siempre fue muy buscado por sus contenidos, por su capacidad y excelencia en la producción, tiene importantes técnicos, importantes autores y escritores. Tiene grandes ruedas que se podrían alimentar unas de otras para generar una industria más grande que la que tiene.

• *¿Cuáles son los desafíos del escenario actual de pandemia y de la post pandemia?*

Natacha Cervi: Es un escenario muy complicado. La verdad es que la industria está pasando por un momento realmente complicado, en todo sentido. Esto provocó un parate y, la verdad, es que no sabemos cuándo se va a retomar la actividad ni cómo. Estamos discutiendo protocolos y viendo cómo retomaríamos. Hay miedo a volver a sentarse en una sala de cine cerca de mucha gente, y vencerlo va a tomar un tiempo. Está la cuestión económica, habrá que ver cómo quedan las empresas una vez que termine la pandemia. Y existen los nuevos hábitos de consumo (nos acostumbramos a consumir cine en casa y frenamos para ir al baño, a cenar o a lo que fuera, a la hora que queremos). La pandemia trajo hábitos nuevos de consumo que habrá que ver cómo se perpetúan en el tiempo y qué devuelven las audiencias.

La pandemia trajo hábitos nuevos de consumo que habrá que ver cómo se perpetúan en el tiempo y qué devuelven las audiencias.

Presiento que este parate va a generar un hueco de contenido. Pero muchos de nosotros estamos abocados a desarrollar con gran optimismo lo que vendrá. Estamos desarrollando proyectos como para poder estar listos al momento en que esto se levante y poder ser competitivos a nivel global. También veo que, en el mundo, estamos todos en la misma situación y que habrá mucho contenido desarrollado, habrá una gran competencia de contenidos. Hay muchos actores en el mundo del *streaming*, Disney tiene su nueva platafor-

ma, hay muchas plataformas nuevas, Apple está pisando fuerte, las telefónicas están teniendo sus propias plataformas de *streaming* también. Va a haber mucha pantalla, mucho contenido y huecos donde ese contenido se va a tener que poder producir. Habrá que ver cómo se llena ese hueco. Vendrá mucha competencia de contenido después de todo este tiempo en que la gente estuvo aprovechando para desarrollar y poder hacer lo que se pueda hacer después. Creo que eso puede generar un pequeño o un gran embudo. Es una gran incógnita.

Algunos ya están saliendo a filmar, otros no. Eso, a nivel regional y a nivel mundial, nos pone en desigualdad. No juzgo si está bien o mal. En la región, Uruguay está arrancando; Chile, a su manera; México, a su manera. Eso creará un desequilibrio en la región y en el mundo por el hecho de quiénes van a poder salir antes y producir contenidos antes

que los que no vamos a poder hacerlo. De alguna manera, volvemos a la regulación. No tengo dudas de que Argentina tiene un gran potencial en cuanto a los contenidos que produce. Ha sido así durante muchísimos años, siempre estamos en el foco y siempre muy mirados por los demás países para ver qué estamos haciendo. Solemos tener materiales originales y contenidos de calidad; pero en el momento en que estemos listos para salir de la pandemia, vamos a necesitar un marco que nos ayude a seguir, porque las empresas están muy golpeadas y los equipos técnicos están hace mucho tiempo sin trabajar. Parte del desafío es que el gobierno, el INCAA y las instituciones a las que les toca en este momento regular, acompañen el re-

surgir y la vuelta al trabajo de todos nosotros.

Gustavo Mónaco: Es cierto que a nivel de producción se afectaron muchas cosas, y también es cierto lo que dice Natacha de que hay algunos países que ya están avanzando. El contenido fue afectado globalmente, es difícil encontrar un estudio de doblaje para Brasil, por ejemplo. Y sí, hay países o zonas que ya están avanzando mucho en ciertas producciones. Pero creo que, a nivel de los medios, esta situación significa un proceso que transforma bastante a la industria porque aceleró lo digital y el entretenimiento. El *streaming*, que era un elemento presente en la sociedad, se convirtió en una forma de consumo y de vida casi tradicional. Aumentó muchísimo, se multiplicó la cantidad de consumidores, las opciones y las plataformas audiovisuales. Hay nuevas tendencias en redes sociales, como el Tik Tok, una aplicación de videos cortos que ha crecido en este país y en toda América Latina. Yo no puedo creer que tenga tanto éxito. Soy de otra generación, okey, y analizo estos medios de otra manera, pero me resulta intrigante que Tik Tok, con formatos cortos, sea tendencia y que YouTube pierda audiencia.

En Estados Unidos se lanzó un servicio de *streaming* para móviles exclusivamente que se llama Quibi. Tiene muchísimo contenido original, un excelente contenido con formato corto, pero no despegó, no creció, hizo un gran lanzamiento y no

Parte del desafío es que el gobierno, el INCAA y las instituciones a las que les toca en este momento regular, acompañen el resurgir y la vuelta al trabajo de todos nosotros.

Descentralizar esta industria de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y profundizar el sistema mixto de producción para que se recupere nuestra industria, es el esquema al que hay que apuntar.

creció en el mercado, no tuvo éxito en esta pandemia. Se han dado cambios en el mercado, pero lo cierto es que el *streaming* es la forma principal de consumo. Puedo contarles la experiencia que tuvimos en Pluto, un servicio que empezó con 20 canales, que hizo 5 canales por mes, que llega ahora a 70 canales, con una aplicación para móviles, web y con contenido *on demand*, totalmente gratuito y con cortes publicitarios, un servicio que se convirtió en una aplicación usadísima por toda América Latina. Todo el contenido de Pluto está doblado en español, es una increíble plataforma para productores que tuvieron un lugar adicional, pudieron colocar sus contenidos y monetizarlos.

Jésica Tritten: Otro desafío es profundizar esquemas y modelos de negocios. Insisto en los canales Encuentro, Pakapaka y Deportv con su sistema de producción de contenidos delegado a casas productoras y Universidades Nacionales. Existen varios sistemas mixtos de producción donde el Estado distribuye el presupuesto, como el de Colombia, el de Channel Four y otros parecidos.

El sistema de producción delegada de los tres canales (Encuentro, Pakapaka y Deportv), entre el 2005 y el 2015, generaba 25.000 puestos de trabajo en productoras pymes. Entre 2016 y 2018 el número se redujo en un 80%. Entonces, uno de los desafíos concretos pasa por motorizar esos esquemas de negocio para nuestra

industria –sobre todo para la industria pyme audiovisual, considerada industria desde el año 2012– y descentralizarla de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Justamente, este sistema de producción genera la conformación y un mayor fortalecimiento en sectores donde las casas productoras no son habituales. Descentralizar esta industria de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y profundizar el sistema mixto de producción para que se recupere nuestra industria, es el esquema al que hay que apuntar.

Otra cuestión en la que tenemos que trabajar es la conectividad. De nada sirve crear 25.000 puestos de trabajo en el sector, si los contenidos no llegan a los lugares donde tienen que llegar. Esos son los desafíos a enfrentar inmediatamente después de la pandemia, que ya eran retos a analizar con vehemencia antes de esta calamidad.

Santiago Marino: Acuerdo con el diagnóstico que hicieron. Solo agregaría que el audiovisual, ampliado el modelo digital, sigue siendo por suscripción. Eso tiene tradición en Argentina, desde el cable, etc. La lógica transaccional es la de pagar por acceder a algún producto específico, que es el formato típico de algunos espectáculos. Cuando uno se mueve físicamente, se empiezan a explorar algunos modelos; como la música, que a partir de este contexto cobra por la transmisión de algunos espectáculos. O como lo que le pasa a CineAr cuando busca transmitir los estrenos: le da mejores rendimientos el archivo que los estrenos –porque implica pagar–. En eso, hay más desafíos a afrontar. En esa expansión que tiene el entorno digital hay que encontrar un modelo de financiamiento y un modelo de negocio duradero para que, en países co-

mo Argentina, se consolide la cobertura territorial de los servicios que soportan Internet.



PREGUNTAS DEL AUDITORIO

Ana Bizberge: Las preguntas que hace Adrián Maglieri, egresado de la Maestría en Industrias Culturales, se refieren a los comentarios que hicieron Santiago y Gustavo: ¿cómo se miden las audiencias?, ¿cuáles son las herramientas que se están utilizando para la medición de audiencias en este entorno digital?, ¿sirven las mediciones de Ibope?

Gustavo Mónaco: La herramienta Ibope se utiliza para la televisión abierta. Cuando hablamos de los servicios de *streaming*, AdVoD (advertiser video on demand) significa que son servicios soportados por publicidad; o sea que el usuario no paga y tiene que ver cortes publicitarios. Cuando hablamos de SvoD, son servicios por suscripción, como los que les comenté de Paramount, o como Netflix. Si bien no hay mediciones publicadas, te puedo asegurar que cada empresa que está trabajando con este tipo de servicios tiene la mejor data posible del éxito de cada uno de los contenidos y cómo se están consumiendo en cada usuario. Este tipo de servicios permite tener toda la data de consumo y actuar en relación a eso. En general, esas compañías son lo que se llama *data driven*, porque analizan muchísimo la data de los usuarios, lo cual les permite determinar qué contenidos gustan, qué no, cuándo y por qué gustan. Quiere decir que pueden encontrar el público.

Ana Bizberge: Voy a leer preguntas que fueron haciendo desde el chat de YouTube. Hay algunas que creo que están dirigidas, fundamentalmente, a Gustavo porque tienen que ver con la cuestión de los planes de negocios y las estrategias. Voy leyendo algunas para que elijas por dónde dar tu explicación: ¿podríamos decir que segmentar los públicos es un

paso necesario para formar un buen plan de negocios?, ¿la data incluye algo más que lo genérico sobre lo estilístico?, ¿las grandes plataformas tienen su propio *datadrive*?

Gustavo Mónaco: Empiezo por los datos, básicamente porque hay dos preguntas relacionadas a ellos. Todas las compañías que se dedican a *streaming* tienen que ser *datadriven* para poder entender a los clientes. No implica saber que alguien vive en la calle tal, hace tal cosa o cuenta con tales datos bancarios, no. Les interesa entender a ese alguien como usuario: cuántas veces vio un título, qué tipo de títulos mira, cuáles pueden gustarle, dónde corta la producción, si usa un dispositivo móvil o un Smart TV (si usa dispositivo móvil, las sesiones son más cortas; si usa Wi Fi, son más largas). Son todos datos que sirven para generar mejores contenidos, para poder sentarse con las "Natachas" de todos los países del mundo y discutir ofertas: "esta serie puede servir, esta otra no puede servir, este documental funciona en tal espacio".

Aparte, hay algo importante en estas plataformas: hay fatiga de suscripción. ¿Qué significa?: que el usuario se cansa de buscar cierto contenido después de ciertos minutos si no lo encuentra. Entonces, hay que saber orientar al cliente, porque las plataformas tienen 10.000 horas, 15.000, 40.000, 30.000 o 25.000 horas. Para eso sirven los algoritmos, más el uso de equipo humano, que está detrás de los algoritmos para hacer análisis que permiten decir "tal contenido se lo muestro a tal cliente porque si le gustó esto, le va a gustar esto otro". Así se hace lo que se llama "curación de contenidos", que es la posibilidad de mostrar bien los datos. Los datos no son públicos hoy, porque son pro-

pios de las empresas y porque no hay una regulación publicitaria que los muestre como lo hace la televisión abierta en todos los países donde el *rating* es un elemento público. En este tipo de cosas todavía no existe eso.

Ahora bien, en los planes de negocios de productos de *streaming*, la segmentación es clave para hacer productos más amplios, más desarrollados, u otros más determinados. En el caso de Pluto, por ejemplo, hay un canal de animé, uno de cocina, está el *reality* de Master Chef, hay series de suspenso, películas románticas, películas por género, series retro; todo eso apunta a diferentes segmentos de público, y ese es el objetivo de la segmentación en cualquier plan de negocios.

Ana Bizberge: Muchas gracias Gustavo. Tengo dos preguntas para Jélica. Una es si podrías mencionar los principales retos de la industria audiovisual argentina para conectar y llegar a las audiencias latinas en producciones conjuntas. La otra: si en la construcción de los canales públicos está pensado el hecho de realizar planes de fomento para las producciones luego de la pandemia.

Jélica Tritten: Básicamente, insisto en el esquema de la coproducción y la conformación de equipos para las instituciones nuestras. Cuando hay una coproducción real, con un sistema de trabajo donde están involucrados los procesos de producción de dos o más países, me parece beneficioso –y creo que respondo la primera pregunta –el modo de llegar a los públicos. Yo creo en el trabajo conjunto desde los sistemas y los equipos de trabajo para llegar a las audiencias. No alcanza con

solo decir "este producto, o este contenido, puede funcionar en la región", lo que también fortalece es la conformación de equipos.

Respondiendo la segunda pregunta, veo dos caminos posibles para la producción audiovisual: planes de fomento a instituciones que se dedican a la industria (como el INCAA) y modelos de negocios. Yo insisto mucho en el sistema de producción delegada, descentralizada, de diferentes lugares del país, diferentes regiones, diferentes temáticas y diferentes contenidos. Incluso, si no hubiera planes de fomento, el sistema delegado genera un andamiaje de producciones que, de por sí, genera fomento. Entonces, los planes de fomento –que el instituto de cine lo tiene incorporado en su razón de ser– me parecen fundamentales, pero también lo es el hecho de trabajar con el sistema de delego por darle mucha vida a las Pymes audiovisuales y a los centros de producción audiovisual de las universidades.

Ana Bizberge: Muchísimas gracias, Jélica. Voy con las últimas preguntas que mandaron por el chat: ¿qué posibilidades reales hay de consolidar una industria audiovisual nacional fuerte?, ¿hay suficiente mercado?, ¿depende solo del mercado?

Santiago Marino: Me gustaría escuchar a los que están en la industria para saber qué piensan de las condiciones de producción. Yo creo que hay opciones, pero que es muy difícil y que se necesita intervención inteligente y diálogo constante entre las fuerzas productivas y el Estado. Se debe pensar integralmente en el espacio audiovisual ampliado; por ejemplo, en la actualización del marco regulatorio en su conjunto, sin

discutir una nueva ley porque sería inconducente políticamente, no es el contexto ni el momento, y no lo digo solo por la pandemia. Me parece que hay que revisar las formas en que las industrias culturales generan y pueden poner a circular bienes, contenidos y fondos de fomento. Creo que lo que hay a la mano no alcanza porque se queda corto en la concepción del problema; me refiero, por ejemplo, al proyecto del INCAA de incorporar los OTT al tributo del fondo de fomento. No hay discusiones allí sobre espacios en la plataforma, sobre la cuestión de la interface para que las producciones locales estén disponibles y se puedan ver, porque los públicos miran lo que se enteran que está disponible. Ese es un viejo problema que, para mí, tiene la ley de Cine en Argentina: bajas condiciones para la promoción de los estrenos. En definitiva, creo que es necesario, es urgente, es muy difícil y demanda interlocución inteligente entre el Estado y los distintos sectores productivos, fundamentalmente, las industrias –grandes y pymes– y los trabajadores.

Gustavo Mónaco: Si miramos 7 u 8 años para atrás y miramos el presente, hay algo importante: nunca se ha producido tanto contenido en Argentina como ahora. No había Netflix comprando, ni Amazon, ni Flow, y los canales tampoco producían tanto. A partir de las nuevas estrategias de distribución, ha aumentado enormemente la producción de contenidos en forma global, aumentaron las plataformas y el crecimiento de *streaming*. El crecimiento ha sido explosivo. Yo creo que hay una enorme oportunidad para que, desde la pyme más chica a la más grande, se produzcan conte-

Yo creo que hay una enorme oportunidad para que, desde la pyme más chica a la más grande, se produzcan contenidos que recorran el país y América Latina.

nidos que recorran el país y América Latina.

Natacha Cervi: Estamos en condiciones de que eso suceda. Tenemos la capacidad y tenemos la gente. Va a depender un poco del contexto y de cómo le damos capacidad a las empresas, a las pymes y a aquellos que trabajan de forma individual para poder desarrollar y llegar a su potencial. Históricamente, tenemos una industria bastante más grande que la del resto de nuestros compañeros de la región; tenemos muchísimos estudiantes, es una industria que, desde la formación hacia la profesionalización, es muy prolífica y muy buena, con muy buenos equipos de profesionales. Creativamente, siempre estamos muy bien posicionados. Pero hay una coyuntura que vamos a tener que mirar con mucho detenimiento para poder salir de ella. Co-

incido en algo que habían dicho antes: que no es una situación solo por la pandemia. La pandemia agravó una situación que ya era complicada. Ahora se suman nuevos desafíos que atañen también a nivel regional y global.

Y algo que debería subsanarse es a nivel federal: políticas tendientes a la producción en todo el país, porque hay voces diversas interesantes en todas partes como para generar industria. Es importante apuntalar nuevos artistas, nuevos técnicos y nuevos creativos para que puedan desarrollarse.

Ana Bizberge: Bien, muchísimas gracias. A los cuatro agradezco sus diálogos sobre industrias culturales, sus intervenciones y sus reflexiones. Aprovecho para co-

mentarles que el miércoles que viene continuamos con el ciclo a las 18 horas. En ese caso, vamos a abordar las transformaciones de la industria radiofónica. Ya les estaremos haciendo llegar la información a través de las redes sociales de la Maestría en Industrias Culturales y del Programa de investigación sobre Industrias Culturales. Una vez más, muchísimas gracias a los expositores y muchísimas gracias a todos los que estuvieron conectados en la charla. Nos vemos el miércoles que viene.



TERCER ENCUENTRO

Transformaciones de la industria radiofónica



Julia Mengolini

Es periodista por el Taller Escuela Agencia (TEA) y abogada por la Universidad de Buenos Aires. Fundadora y directora de Futurock.fm. Ha trabajado en distintos medios gráficos, radiales y televisivos.



Clemente Cancela

Es periodista y actor. Trabaja en Urbana Play y en Congo FM. Ha sido notero y cronista en diferentes programas de radio y televisión.



Agustín Espada

Es becario doctoral del Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas de Argentina. Magíster en Industrias Culturales por la Universidad Nacional de Quilmes (UNQ) y Licenciado en Comunicación Social, UNQ. Realiza el Doctorado en Ciencias Sociales en la Universidad de Buenos Aires y lleva a cabo una investigación sobre las estrategias de adaptación de distintos actores radiofónicos al escenario de la convergencia digital. Es autor del libro "La adaptación radiofónica a internet".

El 1 de julio de 2020 se realizó el tercer encuentro virtual del Ciclo de Diálogos organizado por la Maestría en Industrias Culturales y el Programa de Investigación sobre Industrias Culturales de la Universidad Nacional de Quilmes. Lo que sigue en estas páginas es una edición de las intervenciones realizadas por Julia Mengolini (Futurock), Clemente Cancela (Congo) y Agustín Espada (docente de la Maestría en Industrias Culturales).

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

• **¿Qué rol consideran que asume la radio en el actual consumo de medios y cómo se está adaptando al escenario local?**

Clemente Cancela: Buenas tardes. ¿Qué rol juegan los medios en la radio en la manera de informarnos hoy? Yo calculo que la radio retoma un poco la misión tradicional de oscilar entre la información y el entretenimiento. Cuando pienso en esa faceta histórica que le conocimos, pienso también en que hoy, en cuarentena, dentro de los hogares, hemos vuelto a algunos consumos tradicionales. Mucha gente volvió a ver televisión a un ritmo que antes no lo hacía, y tengo la sensación de que eso puede ser trasladable a la radio. Desde mi experiencia personal –no como consumidor,

sino como parte de un proyecto radial–, no estoy seguro de que me escuchen para informarse; sí creo que me demandan una conexión con la realidad, y me parece bien que sea demandada, estoy dispuesto a que exista. Creo que la radio, más allá de lo que te pueda informar, hoy necesita cumplir funciones de dispersión. Ahora bien, si tengo que pensar en números y en cuestiones relativas a cuánto más encendido tiene que haber, eso se lo dejo a Agustín, que es el especialista.

Agustín Espada: La verdad, los números los podemos evaluar de distintas maneras. Casi un cuarto de audiencia –ha declarado un estudio reciente de Ibope– está escuchando radio más que antes. Otro tanto, escucha igual cantidad de tiempo que antes.¹ Por lo tanto, la radio ha sostenido durante la cuarentena y, sobre todo, más que la cuarentena, durante la emergencia sanitaria, social y económica que nos hace también necesitar, como en algún punto decía Clemente, conectarnos con lo que está pasando de distinta manera y con distintas profundidades al momento de buscar información o de buscar entretenimiento. Me parece que la radio ha sostenido su rol de “compañera” en las actividades cotidianas. Sí ha habido algunos cambios de consumo, como los horarios de encendido, que se han retrasado entre una y dos horas debido a que ya no se la escucha en el viaje hacia el trabajo. Eso varía el *prime time*. La radio es un medio que sabe estar cerca de la actualidad, que tiene mucha experiencia en contar las cuestiones y los acontecimientos que van sucediendo durante el día. Esa es una diferencia central con la televisión, que muchas veces vemos que se estira, que comete errores, que las coberturas informati-

¹ “La Radio en tiempos de cuarentena, un medio que acompaña siempre”. [Informe] 8 de mayo 2020. Disponible en <https://www.facebook.com/111299648917817/posts/2930451473669273/>

vas no son del todo profesionales. Si bien la radio no es impoluta y tiene sus errores, hace muchísimo tiempo que tiene programas largos de tres o cuatro horas acostumbrados a estar en vivo, relatar lo que va sucediendo y al mismo tiempo no ser densos ni tremendistas ni espectacularizadores, sino acompañantes del oyente. La radio tiene un rol social en ese escenario. Y en cuanto a los números, depende. A algunos le está yendo bien, a otros no les está yendo tan bien. Pero en este escenario, me parece que ese tema no es tan relevante.

• **¿Cómo fue el proceso de creación de Congo? ¿Cómo hiciste para insertar el proyecto dentro de la oferta que ya existía? ¿Qué estrategias diseñaron para poder financiar el proyecto?**

Clemente Cancela: No te voy a mentir: no hubo mucha estrategia. La construcción de la plataforma Congo fue absolutamente atolondrada y tuvo que ver más con la prepotencia de seguir conservando al aire el programa "Gente Sexi", que yo conduzco desde 2011 y que dejó de salir al aire en julio de 2018, junto con los demás programas de FM Blue porque la radio se vendió y cambió de rumbo artístico. Yo quería seguir trabajando en lo que hacía en los últimos años; por ende, viendo otras experiencias que funcionaban bien, como Futurock o *El Gato y La Caja*, me pareció que había un terreno fértil por el hecho de que mi programa ya tenía un público. Si yo armaba un equipo que no fuera muy grande para apostar a un sistema de suscripciones, podía conseguir una base de ingresos que me permitiera salir a la cancha.

Estratégica económica, no hubo más que esa. De hecho, nos propusimos que la inversión sea la mínima indispensable. Invertimos únicamente en los diseños de una web y de una app. Pedimos estudios prestados y empezamos a salir al aire. A medida que las suscripciones empezaron a crecer, alquilamos un departamento e hicimos un estudio, siempre apostando a una suerte de cuestión colaborativa con oyentes y con gente emprendedora. No emprendedores millonarios, sino gente que tiene una carpintería, una herrería o que diseña cosas electrónicas. Empezamos a pensar cómo hacer el estudio y cómo arreglarlo. Hicimos cambios de publicidad y demás, y fue quedando lo que es Congo, una plataforma donde sale *Gente Sexi*, que hoy se llama *Sexy Pipol* por una cuestión de sesión de derechos.

Con respecto a cómo se insertó Congo en el mapa, no sé cuánto. Creo que algo está, pero eso depende de la existencia de *Gente Sexi / Sexy Pipol*, un programa que ya estaba insertado hacía un tiempo largo. Apostamos a que el sostén fuera el programa *Sexy Pipol*, por eso no costó mucho. Por supuesto, al no haber hecho publicidad, todavía sigue habiendo gente que no se enteró de que salimos por una plataforma *online*. Pero bueno, eso marca un poco el tipo de consumo de medios que hay en nuestro país: en Blue había gente que nos escuchaba por antena que todavía no da el salto al *streaming*. También tenemos gente que nos conoce por Spotify. Es un mundo bastante especial.

• **En este escenario actual de la pandemia por Covid-19, ¿cómo cambian los modos de consumo**

***y las formas de financiamiento?
¿En qué medida el nuevo escenario
está generando algún cambio en
temas de financiamientos,
suscripciones y consumos?***

Clemente Cancela: La financiación que depende de las marcas y el sponsorship, cayó a pique en todos los medios en los últimos meses. En Congo, el mayor porcentaje de la financiación proviene de las suscripciones; entonces, si bien cayeron las marcas, hubo un piso que pudimos sostener. Dentro de ese piso hubo variaciones, porque hubo gente con problemas laborales que no pudo pagar la suscripción y mandaba mensajes del estilo "disculpá, no puedo". Hay gente que no pudo en un momento pero después volvió. Y cuando el medio es pequeño, hay una cuestión de pertenencia que hace que haya gente que apueste a suscribirse o a subir su suscripción y que quiera colaborar con un poco más de fuerza. Es raro, es loco, es lindo, genera un equilibrio.

• *¿Cómo surge Futurock? ¿Cómo se inserta el proyecto en la oferta que ya existía? ¿Cuál fue la estrategia de financiamiento con la que surgió y cómo evolucionó?*

Julia Mengolini: Muchas gracias por la invitación. El surgimiento de Futurock coincide con la llegada de la administración presidencial de Mauricio Macri. Varios de los que formamos Futurock éramos parte de *Nacional Rocky*, con la nueva administración, de un pluma-

zo nos quedamos sin radio. Desde entonces, empezamos a cranear qué hacer de nuestras vidas. Sabíamos y sentíamos que había un vacío comunicacional, que no había una radio que nos satisficiera –que un poco había empezado a ser *Nacional Rock*–. Entonces, inventamos la radio que queríamos escuchar, una radio que le hablara a un público comprometido con la vida política, social y cultural del país. Entendíamos que la mayoría de las FM tenía un lenguaje que, al menos para nosotros, estaba quedando un poco viejo; y así inventamos Futurock, creyendo en que era la radio que faltaba.

Con algunos contactos que teníamos, al principio salimos a buscar pauta pública. Como primera idea, yo fui a tocar la puerta de los intendentes peronistas que habían ganado las elecciones y podían llegar a tener plata. Montamos la radio con nuestros propios recursos y a los seis meses estábamos por fundirnos, con la paradoja de que teníamos una audiencia cada vez más grande, leal y fiel. Estábamos por fundirnos y la radio tenía éxito. Nos dimos cuenta de que el rating, las audiencias y lo exitoso de un medio no designa los recursos, son otros poderes que hay detrás, son otras roscas las que definen cuáles son los medios de comunicación que sobrevivirán y cuáles no.

Nos preguntábamos "¿cómo puede ser que tengamos que cerrar con este éxito total?" Y, de pronto, en una reunión sale la idea colectiva de pedirles una contribución a los oyentes amigos que se pondrían tristes si nos íbamos. A los chicos de Congo esa situación les debe resonar. Y bueno, así inventamos la comunidad, que se trata de la invitación a que nuestros oyentes hagan un pequeño aporte. Hoy ese aporte es tan im-

portante que representa dos tercios de los ingresos de la radio. Sin él no existiríamos, ni hubiéramos podido garantizar la subsistencia, ni garantizar un futuro; porque una vez que hay una comunidad grande, ya no hay nada que la pueda derribar. Mañana se puede caer la pauta de Ciudad de Buenos Aires y no pasa nada, porque no hay grandes aportes de los que dependamos.

Ese sistema nos hace fuertes y nuestro discurso es independiente (qué nos importa hablar mal de Larreta, Pampers, Coca Cola o Coto). Contrariamente a lo que sucede a la mayoría de los medios de comunicación, que viven de las pautas publicitarias y terminan con sus discursos condicionados. Qué mejor que deberse a los oyentes con discursos sinceros, porque detrás hay una comunidad que espera buena radio porque "garpa" y porque se siente parte, se siente socia con derechos, y está bien que así sea. Esa es la relación que a nosotros se nos da con nuestros oyentes. Bien, traté de resumir la historia.

• ¿En qué medida esa relación con los oyentes de Futurock impacta en el escenario actual de pandemia? Sobre todo con gente que está muy complicada económicamente.

Julia Mengolini: Se intensificó la relación, porque la gente empezó a escuchar mucho más la radio. La gente está mucho más tiempo escuchando radio porque está en la casa. Esa gente que escuchaba uno o dos programas en la tarde, o mientras iba al laburo en la mañana, empezó a escuchar todo el día la radio. Al principio, la crisis impactó. Hubo momentos duros en

la comunidad, y tuvimos bajas, por supuesto, porque la gente tiene que decidir por dónde recortar gastos y uno de los recortes fue la suscripción a la radio. Pero cuando vimos que empezaba a pasar eso, empezamos a tratar de revertirlo con campañas que intensificaban la importancia del apoyo. Además, empezamos a tener muchos oyentes nuevos que durante la cuarentena habían descubierto la radio. Así pudimos revertir las bajas y ahora se estabilizó con socios nuevos. También nos concentramos mucho en el editorial, que mueve bastante la relación entre la radio y los socios.

• Agustín: desde tus investigaciones y experiencia, me gustaría que nos cuentes cuáles son las principales transformaciones que se fueron dando en los modelos de negocio del pasaje de radios tradicionales a Internet y el universo del podcast.

Agustín Espada: Me parece que lo que está sucediendo con Internet para la radio, es muy parecido a lo que, en su momento, sucedió con la FM. Internet surgió como un canal para producir contenidos y distribuirlos, pero no estaba muy claro con qué código, de qué manera, y me parece que, en los últimos tres o cuatro años, está empezando a encontrar su sentido como escenario para producir y distribuir contenidos. Encuentra su forma de ser con distintas producciones que van encontrando su lugar de funcionamiento exclusivo en internet. Pienso en los casos que comentan Julia y Clemente pero también en los actores tradicionales que buscan formas de explotar esos espacios

para, de alguna manera, incluirlos en el negocio.

Quizás hasta hace dos o tres años, las radios tradicionales tenían a las redes sociales o a sus páginas webs, y hasta sus aplicaciones, como lugares donde poner el *streaming* (que se pueda acceder a los contenidos y ya). En algún punto, me parece a mí, que los casos de Futurock, Congo y *El Destape* muestran la posibilidad de explotar las plataformas, no solamente las redes sociales, sino también los canales de Spotify y YouTube. Esa plataformización de la radio empieza a encontrar un sentido en proyectos que diseñan estrategias, que toman estos canales como válidos para publicar sus contenidos. El caso de Clemente con Congo y con *Sexy Pipol* es muy interesante para ver cómo el canal de distribución Spotify puede terminar aportando una audiencia muy importante para el proyecto. Lo que hacen en Futurock con sus distintos programas subiéndolos a Spotify, creo que es lo que hasta 2015 y 2016 le faltaba a la radio para avanzar en la comercialización.

Hay dos transformaciones centrales. Una es que los medios dejan de estar en el centro –en este caso las radios–. Más bien son los oyentes los que están en el centro de la circulación de contenidos, y los medios tienen que ir a buscarlos. Por eso hay audiencias que están en YouTube, audiencias que están en Spotify, audiencias que están en Instagram o en otras redes sociales. El oyente-centrismo es un aspecto clave.

La otra transformación, más reciente, tiene que ver con todo lo que se ha movido en el escenario del *podcasting* en los últimos dos años, que tiene que ver con que las emisoras –sean AM, FM o de internet como Congo y Futurock– se están transformando también

en productoras de programas, productoras de contenidos, y están relegando la programación a un segundo nivel del negocio. Los productores de contenidos radiofónicos están comenzando a tomar conciencia y a hacerse cargo de la necesidad que las audiencias tienen de consumir los contenidos cuando quieren, donde quieren y como quieren, por lo tanto hay distintas estrategias para servir contenido de otra manera. Pero, para no hacerlo largo, dejo acá y seguimos intercambiando.

• **¿Cómo conviven sus proyectos en el entorno de la desprogramación y el uso de Internet? ¿Cómo construir una marca en Internet cuando no hay un grupo mediático atrás?**

Clemente Cancela: ¿Cómo convivimos con la desprogramación?, ¿a qué nos referimos exactamente con esto?, ¿al consumo en el vivo? Entiendo que sí. Voy a ser muy sincero respecto de lo que nos pasa a nosotros y de lo que me pasa a mí desde *Sexy Pipol*. Spotify me sirve para promocionar mi contenido y segmentarlo por secciones, como modo de ofrecerlo en cuotas a un potencial oyente nuevo para que ni bien abra Spotify tenga una oferta de *podcast*. Por eso decía al principio que nos empezó a pasar que, así como había gente que dejó de saber de nuestra existencia porque dejamos de sonar en su auto a través de una antena –cuando cerró Blue–, otra gente que no escucha radio sí se interesó en el *podcast*. Con respecto a los otros contenidos que podemos generar desde Congo como plataforma, los *podcast* resultaron una alternativa viable para las posibilidades que teníamos nosotros –que

tuvimos un comienzo similar al de Futurock—. Para nosotros fue clave la existencia de Futurock porque no dio la idea de cómo llevar adelante las cosas. Dicho esto, las posibilidades con que contábamos al principio, desde nuestra absoluta inexperiencia, no nos daban para más que hacer un proyecto sostenido por *Sexy Pipol* y algunas cositas más. Dentro de esas cositas, tratamos de hacer *podcast* de calidad y construir marca (porque, sacando alguno que otro, los *podcast* no representan un número importante de escuchas).

Julia Mengolini: Es la primera vez que escucho el concepto de desprogramación. A nosotros no hay nada que nos importe más que la programación, en los términos más clásicos que puedan existir. Quiero decir que nos importa la radio en vivo y que todo lo que está alrededor es en función de que haya más gente escuchando nuestra radio en vivo. De hecho, la fragmentación y la subida de cosas a YouTube y Spotify por su puesto que las hacemos y las hacemos más para que nos sigan. Hay algunos programas que subimos a YouTube, y otros no porque consideramos que el único sentido que tienen es escucharlos en vivo. Mi programa, por ejemplo, *Seguro y Habana*, no es tan de actualidad como los dos de la mañana; pero si bien es un magazine con mucha pelotudez, se respira el día de la fecha y el horario en el que está saliendo, entonces no lo subimos. Hay gente que nos pide: "por favor, si no puedo escucharlos en vivo, después los escucho en Radio Cut, por qué no lo suben a YouTube". No lo subimos por puristas, porque lo que más nos gusta es que la radio se escuche en vivo. Por eso, la idea del consumo *on demand*, termino desmintiéndola. En nuestro caso lo que más nos importa es la radio tradicional, como lo fue el primer día que existió la radio, y

todo lo otro está en función de eso. Quisimos que los *podcast* de Futurock no fueran parecidos a nuestra radio en vivo, que no fuera algo parecido a unas personas hablando detrás de un micrófono diciendo un mensaje. Nuestros *podcasts* son muy de género, los conduce una sola persona, son absolutamente guionados y están editados por el editor de nuestros *podcasts*, un músico muy meticuloso. Queríamos que se diferencien de la radio y que de verdad tuvieran el sonido de un *podcast* bien tradicional.

Agustín Espada: Con respecto a las marcas, hay todo un valor que ambos proyectos (de Julia y Clemente), y otros que son exitosos en Internet, traen del mercado tradicional. Traen audiencias, traen figuras, traen la experiencia de hacer radio del mercado tradicional, y eso ya es un aporte, es un recurso a explotar. Aparte, en el escenario local, me parece muy disruptivo convertir a las audiencias en comunidad, una manera de ponerle nombre a los aportantes o suscriptores. El término "comunidad" hace al funcionamiento tradicional de la radio y a su relación tradicional con las audiencias, hecho que en Internet termina transformándose en un valor de marca. Esa relación de cercanía, de confianza, de acompañamiento, incluso de sentir que el que está hablando del otro lado de la radio es alguien al que conozco, por más que no haya visto nunca en mi vida, me hace sentir, como oyente y seguidor de programas de radio que formo parte de algo más que de una audiencia. A eso, a decenas, cientos o miles de personas escuchando un programa en vivo en el mismo momento, algunos autores le han llamado "comunidad imaginada". Ese valor de marca, esa capacidad de transformar a un oyente en el integrante de una comunidad —y no estoy refiriéndome al aporte

económico del proyecto—, comparto con Julia que solamente lo puede conseguir la radio en vivo, solamente en esa instancia y en esa forma de consumo se pueden generar vínculos de comunidad.

Julia Mengolini: Yo creo que a Futurock le queda mejor la palabra “identidad” en lugar de “marca”. Futurock tiene una identidad muy fuerte. Cuidamos mucho la identidad de principio a fin en la programación. Obviamente, con el tiempo la identidad se va transformando, no es algo dogmático ni religioso. Obtenemos muchos datos de los oyentes, porque cuando aportan hacemos una encuesta en la que preguntamos qué es lo que gusta y qué programas son los que se escuchan más. La respuesta mayoritaria es “todos”, y eso tiene que ver con que toda la programación tiene una identidad. De hecho, en algunos foros y charlas sobre el tema me han preguntado cuál es el secreto del éxito de Futurock. No tenemos una respuesta con una fórmula. Quizás la respuesta es que hicimos la radio que queríamos hacer, la radio que queríamos escuchar, desde un lugar absolutamente genuino sin especular sobre quién nos iba a escuchar o a qué público estábamos apuntando. La verdad es que hicimos la radio que nos representa a nosotros. Y resulta que había mucha gente del otro lado que estaba necesitando ese sonido. Esa es nuestra identidad y los oyentes la terminan de completar participando con el aporte económico, generando el sentido de la “comunidad imaginada”. Me gusta el término.

La radio se merece una renovación discursiva, de lenguaje, de identidad, de a quién se le habla; porque sino es así, se quedaría sin las nuevas generaciones que no escuchan radio, aunque esperan que se les hable con otras palabras, con otro idioma, con otro lenguaje que renueve un poco los chistes.

Clemente Cancela: Yo tengo para decir más o menos lo mismo que dijeron Julia y Agustín, a una escala mucho más chica, porque Congo es una radio más pequeña. Ahora, respecto de la construcción de identidad, tampoco hablo de marca, ni sé si hablo de identidad. Entiendo que la mejor manera de insertarnos tuvo que ver con seguir dándole vida a un proyecto que ya existía, pero también se desmarcaba de algo que se estaba agotando. Había algo que podía cobrar vigencia desde otro lugar. Algo que nos hizo entender un poco por dónde iba el programa fue cuando levantaron toda la radio un viernes y al lunes siguiente un conductor de radio muy popular dio la bienvenida a nuevos oyentes. Sacó al aire oyentes que los estaban escuchando por primera vez y un chabón llamó para decirle: “yo te estoy escuchando porque el programa que escuchaba lo terminaron el viernes pasado”. Fue una señal muy linda para nosotros, nos sirvió para decir “podemos probar con una experiencia nueva”. Creo que con Julia vamos a coincidir en que hay una libertad artística en la formación de estos proyectos que tiene que ver con la cercanía con los oyentes, una libertad innegociable.

Para mí también lo importante es la radio en vivo, lo más importante es la radio en vivo. También coincido con lo que decía Agustín: la radio en vivo sigue teniendo algo que genera fidelidad. La radio se merece una renovación discursiva, de lenguaje, de identidad, de a quién se le habla; porque sino es así, se quedaría sin las nuevas generaciones que no escuchan radio, aun-

que esperan que se les hable con otras palabras, con otro idioma, con otro lenguaje que renueve un poco los chistes. Creo que si no lo hacía con *Sexy Pipol*, que es exactamente lo mismo que *Gente Sexi*, si lo hacía yo solo, con dos personas nuevas, la gente no se hubiera enganchado tanto, pero como teníamos oyentes fieles, no fue tan difícil decirles: "che, si ponés 120 pesos, podemos seguir".

PREGUNTAS DEL AUDITORIO

Ana Bizberge: Muchísimas gracias. Voy a acercar algunas preguntas que fueron haciendo en el chat. Acá hay una de Alejandro Linares para Clemente: ¿cuánto influyó el *feedback* con la audiencia en la decisión de seguir con el programa en Congo en forma independiente?

Clemente Cancela: Un montón, influyó demasiado. Nos pasaba que teníamos un público muy fiel y muy participativo. Es cierto lo que dijo Julia sobre que a veces el *feedback* puede tornarse antipático por lo que demanda, pero obliga a tener la vara alta.

Julia Mengolini: ¿A vos también te pasa?

Clemente Cancela: Sí. Y para mí está buenísimo. Aunque a veces digo "pará un poco".

Julia Mengolini: Les digo algo. Les pusimos el nombre de oyentes: *mansplaining*.

Clemente Cancela: Si, es verdad, eso está desde siempre, pero ahora tenemos vía para enterarnos. Influyó mucho porque sabíamos que había un público importante, y que no era necesario que fueran 500 mil personas las que podían sostenernos. Necesitábamos una base firme y sucedió. Cuando nos pegó la pandemia con la financiación, hubo gente que se tuvo que bajar pero otra que reforzó el sentido de pertenencia. Por lo tanto, sí, influyó el hecho de tener un núcleo duro de gente.

Julia Mengolini: La gente que se baja, nos alertó para explicar al público cómo es este proyecto. Así repuntamos.

Ana Bizberge: Tengo una pregunta de Santiago Mari-

no para Clemente y para Julia. Consulta si el contexto de aislamiento les hizo repensar las inversiones en infraestructura, como la que comentabas, Clemente, de alquiler del departamento.

Julia Mengolini: Alquilamos el fondo de una casa y cuando nos empezó a ir muy bien, en un momento, se despejó el local de enfrente. Vi el cartel que dice "cerrado por duelo". Se había muerto la dueña; entonces, le pregunté a la dueña de todo el edificio si se podía alquilar el local y así fue que lo alquilamos. Ese del frente es la oficina administrativa y devuelta nos empezó a quedar chico. A principios del año alquilamos el local de al lado –nos sentíamos Magnetto expandiéndonos–, pero ha sido de gusto, no llegamos ni a pintarlo cuando a las dos semanas de alquilarlo se decretó la cuarentena. Mala suerte. Además, habíamos hecho una reforma en la radio para estar más cómodos, tener espacios nuevos y dejarla más monona. En fin, ahora la radio está casi vacía, somos muy pocos los que estamos yendo, estamos haciendo casi todo remoto.

Clemente Cancela: Nosotros hoy todavía no nos replanteamos nada porque no tenemos un alquiler alto, es un monoambiente. La verdad, no necesitábamos más que eso, ni proyectamos una ampliación a corto plazo. Vamos a ver qué pasa en diciembre a la hora de renegociar el alquiler, pero por ahora estamos contentos con el estudio que tenemos al divino botón, porque no vamos nunca, no va nadie.

Ana Bizberge: Tengo otra pregunta de Agustín Labartete para Agustín. ¿Ves un aprovechamiento de las plataformas digitales en la industria radiofónica similar a lo que está pasando con la música? Pienso en el

fenómeno del Trap en Argentina.

Agustín Espada: Me cuesta un poco hilar la relación con el Trap, sobre todo porque no lo conozco tanto. Lo que puedo decirte es que en la industria tradicional de radio y en las emisoras tradicionales de radio se notan muchas diferencias en las estrategias de aprovechamiento de las plataformas digitales de acuerdo al público al que apuntan. Te encontrás con radios muy importantes, pero que tienen un público +40 +50 que tienen páginas o que no tienen páginas web o no tienen aplicaciones. Está muy piola lo que hacen, en especial Futurock, que tiene una identidad visual muy trabajada para presentar estéticamente los contenidos. En eso hay radios que son muy pacatas y muy quedadas por el tipo de público al que apuntan. No sé si tiene mucho sentido pedirles a radio Continental o a Rivadavia, incluso a Aspen, que tengan una estrategia digital para buscar una comunidad y sobre todo un contacto más fluido con las audiencias. Pero sí me parece que hay proyectos, como los que estamos mencionando, que son conscientes de la potencialidad que tienen estos espacios, incluso también en el mercado tradicional. Si uno compara la estrategia que puede tener en digital la FM de Octubre, que busca apuntar a un público menor de 30 años, se va a encontrar con otras decisiones en el diseño. Eso habla mucho de lo que decía Clemente sobre que la radio y su audiencia están envejeciendo, porque los contenidos que se hacen están envejecidos, porque la radio no se hace cargo del cambio cultural y del cambio social que conlleva cualquier paso del tiempo y que en estos últimos tiempos se aceleran más que nunca.

Ana Bizberge: Gracias Agustín. Y acá tengo otra pregunta para Clemente y para Julia. Es una pregunta de

Franco Ojeda: ¿cuáles fueron, a grandes rasgos, las mayores dificultades que encontraron para el establecimiento de sus respectivos proyectos?

Julia Mengolini: La guita, los recursos, eso es lo que siempre cuesta. Además, nosotros veníamos de la gestión de la radio en el Estado, sabíamos hacer radio, lo que tuvimos que aprender fue cómo hacer plata, y ese siempre es un escollo. Lo demás, con voluntad y con ganas, terminás haciendo todo. Después, hay otra cosa: los servicios que necesitamos contratar no funcionan bien. El servicio de *streaming* y todo ese conglomerado que es de lo que yo menos entiendo, funciona mal. De pronto, empieza a funcionar mal la aplicación y se cae la app. Es difícil diagnosticar por qué se cayó, entonces podemos estar 10 minutos fuera del aire. Es horrible. Llegan 250 mil mensajes diciendo que estamos fuera del aire. Y así, hay un montón de otros servicios que no están bien desarrollados. Nosotros, por ejemplo, con el *streaming*, en concreto, fuimos buscando, empezamos contratando un servicio chileno que prometía ser el mejor de Latinoamérica, después otro, y al final tenemos contratados tres distintos como para que si no anda uno que ande otro. Pero siempre estamos teniendo algún problema con eso, y no es por escatimar gastos, ponemos toda la plata que haga falta, pero se trata de un desarrollo que todavía no existe o que no está a la altura de nuestras radios.

Clemente Cancela: Sí, yo suscribo en todo. Obviamente, el tema "guita" y el tema "recursos humanos" para nosotros fue tremendo porque tuvimos que pasar de ser los que hablábamos y nada más, a tener que conseguir recursos y lidiar con un *streaming* que no funciona, u otro tipo de cuestiones. Esas son las principales dificultades que tiene un proyecto como el nues-

tro. Lo que pasa es que si lo ponés en una balanza donde del otro lado está lo artístico, no es tan grave.

Julia Mengolini: Y agrego la cuestión de gestionar una empresa grande, porque en Futurock ya trabajan más de 70 personas, ya hay un nivel de facturación alto, hay mucho pago de sueldos y aguinaldos, pago de impuestos, presentación de balances. A nosotros nos gusta hacer radio, nos embola tener que atender cuáles son los impuestos que hay que pagar, pero bueno, es la gestión, la gestión tiene esas cosas.

Ana Bizberge: Muchas gracias. Hay otra pregunta para los tres. Es de Fernando Pabelo: ¿creen que en la post pandemia aumentarán las inversiones publicitarias privadas en radio?, ¿qué transformaciones son necesarias para que esto suceda?

Clemente Cancela: Imagino que en algún momento tienen que aumentar. Yo creo que con respecto a la inversión privada en medios, peor que ahora no vamos a poder estar.

Julia Mengolini: Nosotros nunca fuimos muy piolas para encontrar pauta privada. Para nosotros no es un ingreso importante. La verdad, es un mundo que intenté conocer y no tuve suerte. No me atrevo a decir nada que empiece con la frase "en la post pandemia va a pasar esto o lo otro". Estamos en un momento tan extraño y extraordinario que es muy difícil aventurarse a pensar en cuál va a ser el escenario futuro. Qué se yo, capaz no existan más las empresas.

Clemente Cancela: A nosotros se nos cayó, por suerte, un porcentaje chiquito. Ahora se empieza a reactivar un poco, pero no es nada que pueda mover una aguja determinada. Te salva la factura de EDENOR

nomás.

Agustín Espada: Los datos del mercado publicitario, al menos los oficiales, los de las agencias de medios y de la Cámara Argentina de Agencias de Medios (CAAM), muestran una elasticidad importante, sobre todo con los procesos devaluatorios. En los últimos dos años el volumen en dólares del mercado publicitario argentino se redujo un 50%² y, viendo los movimientos, con la economía como está, imaginarse una post pandemia económica es difícil. Imaginar un escenario bueno es más difícil todavía, nos pone muchos signos de pregunta. Uno estaba viendo, por lo menos al inicio de toda esta gran crisis mundial, que la inversión publicitaria en radio digital y en *podcast* estaba creciendo –aunque en América Latina eso es muy residual, muy menor, la tendencia tiene mucho retraso– y se podía esperar un repunte. En Estados Unidos se habla de la facturación de las radios con un 20 o un 25% de mercado digital, acá es imposible hablar de esas cifras y no las veo en los próximos años, mucho menos en post pandemia, que me parece que será un tiempo para los medios en que todo lo que pudiese progresar puede llegar a frenarse.

Julia Mengolini: Agrego algo a la coyuntura de la pandemia y, sobre todo en nuestro país y en América Latina: la asignación de recursos. El reparto de recursos a los medios de comunicación, está lejos de ser equitativo o siquiera de tener relación con las audiencias. Son otras las roscas que definen a dónde va la guita de Coto, de Pampers o de P&G. Entonces, si hay alguien que tiene ganas de poner una radio, piense

² *Panorama 2021*. Algunas certezas para la nueva normalidad. Agencia Havas. Diciembre 2020. Disponible en <https://www.anunciantes.org.ar/archivos/informes/Havas-PanoramaArgentina2021.pdf>

más bien en crear comunidades, en medios independientes por fuera de la hegemonía; porque estamos en un momento de concentración de los medios de comunicación, tal vez el peor de la historia, lo cual es agobiante. Para salirse de eso, hay que recurrir a las audiencias. Ese es el futuro de los medios independientes y de los medios digitales.

Ana Bizberge: Si, traes a la mesa el tema de la concentración, que da para una reunión entera.

Agustín Espada: El tema que toca Julia apunta a con qué brújula funciona el mercado en Argentina, a cuáles son las condiciones de esa brújula y si esa brújula apunta al norte o a otro lado. Me parece que el tema de la medición de audiencias, del reparto de publicidad privada, de la publicidad pública, son los grandes temas; sobre todo, porque en un mercado publicitario que se achica, la pauta publicitaria estatal está teniendo una incidencia cada vez más importante. Es una discusión que está bueno impulsar, y plantear en todos los escenarios que son las condiciones a través de las cuales se distribuye el dinero.

Julia Mengolini: Creo que Argentina es un mercado bastante pequeño. La asignación de recursos en un mercado como el de Estados Unidos es un poco más equitativo en el sentido en que un discurso muy de

izquierda, como el de *Late Night Show* de HBO, tiene mercados grandes y tiene grandes marcas que lo bancan y le ponen plata; entonces, se pueden hacer shows recontra caros. Acá no hay lugar para eso. Quienes tenemos discursos contestatarios no tenemos la simpatía de los que deciden la asignación de recursos. Nos la tenemos que arreglar de otra manera, con unos pocos amigos.

Clemente Cancela: En este escenario, la existencia de las comunidades es clave y es buenísima, porque no dependemos, y eso es un montonazo. Suscribo a todo lo que decís con respecto al mercado: es chiquito y la guita siempre va para el mismo lado. Así que, en la medida de lo posible, lo mejor es tener la comunidad.

Julia Mengolini: Pongo un ejemplo que a nosotros nos toca muy de cerca: la radio *online* que tiene Luis Majul no la escucha nadie. Sin embargo, no quisieras saber la guita que factura. Ahí tenés la pauta de que los recursos no tienen que ver con la audiencia.

Ana Bizberge: Tengo una pregunta que es de Franco, de Radio Urbana, para Julia y para Clemente: ¿en qué medida es necesario tener una previa y sólida estructura de relaciones profesionales? Arrancando bien desde abajo y sin tener trayectoria mediática, ¿eso es posible?

El reparto de recursos a los medios de comunicación, está lejos de ser equitativo o siquiera de tener relación con las audiencias. Son otras las roscas que definen a dónde va la guita de Coto, de Pampers o de P&G. Entonces, si hay alguien que tiene ganas de poner una radio, piense más bien en crear comunidades, en medios independientes por fuera de la hegemonía; porque estamos en un momento de concentración de los medios de comunicación, tal vez el peor de la historia, lo cual es agobiante. Para salirse de eso, hay que recurrir a las audiencias. Ese es el futuro de los medios independientes y de los medios digitales.

Clemente Cancela: La estructura sólida de relaciones profesionales no es tan imprescindible. La verdad, nosotros no nos contactamos con mucha gente a la hora de arrancar con el proyecto. Tampoco recibimos mucha solidaridad cuando cerró Blue. Las relaciones profesionales sirven, obviamente, te pueden traccionar un dinero. La estructura hay que tenerla. Si querés que te escuchen mucho desde el principio, mínimamente, un recorrido por otro lugar tenés que tener. No creo que alcance con una inversión en publicidad. Algún camino recorrido tenés que tener para dar un paso que te permita levantar cabeza y conseguir llegada. A nosotros nos sirvió tener un programa desde antes. Pero insisto: las relaciones profesionales quizás no sean tan necesarias, y sí el armado de una comunidad en un tiempo más o menos veloz.

Julia Mengolini: Cierto, la mayoría de nosotros veníamos de *Nacional Rock*, éramos conocidos. Pero no me resignaría, porque creo que es posible construir una audiencia desde un lugar bien territorial. Por ejemplo, desde una Facultad. Hay muchas radios pequeñas, zonales, que son muy escuchadas en sus localidades y tienen su referente local y todo eso. Por qué no pensar en pequeñas comunidades que, desde una radio *online*, también puedan llegar a encontrar sus audiencias.

Ana Bizberge: Una última pregunta y cerramos. Es de Gonzalo Moreno para Agustín: la Ley de Servicios de Comunicación Audiovisual, contemplando sus modificaciones, ¿abarca las realidades de los proyectos como los de Julia y Clemente? ¿Debería legislarse específicamente para incluir a Congo y Futurock? No serían legislaciones para dos radios específicas, ¿no?

Agustín Espada: No, claro, depende qué tomemos

por legislar. La Ley de Servicios de Comunicación Audiovisual no apunta a este tipo de proyectos. Sí me parece necesario empezar a pensar la promoción de la producción de contenidos de una manera más integral, no solo en cuestiones ligadas a las licencias, sino también en dinero y grandes actores que se llevan parte de la renta que todos nosotros generamos con nuestro consumo de información y entretenimiento (Facebook, Google, Spotify). No perdamos de vista que Julia y Clemente suben los contenidos de Futurock y de Congo a Spotify y a YouTube. Es momento de plantear estas discusiones para que la producción de contenido juegue en una cancha más equilibrada en cuanto a la renta, que se está extranjerizando cada vez más, sobre todo en la parte digital.

Ana Bizberge: Bien, muchísimas gracias a los tres por haber estado acá, por responder tan amablemente las preguntas que hicieron en el chat. Esperamos poder continuar más adelante con estas charlas y poder contar con ustedes de manera presencial. El miércoles que viene seguiremos con el ciclo de diálogos. Vamos a estar conversando sobre las transformaciones, la crisis de la prensa y cómo está desarrollándose *online*. Los esperamos a las 18 horas. Muchas gracias.



CUARTO ENCUENTRO

Diarios y medios digitales. Crisis y desafíos



Victoria De Masi

Es periodista del diario *Clarín*. Recibió un reconocimiento por la Escuela de Periodismo TEA en el rubro "Tarea Periodística en Diarios". Publicó el libro *Carlitos Way. Vida de Carlos Nair Menem*.

Mariano Blejman

Es jefe de estrategia digital en el Grupo Octubre. Dirige programas de innovación de medios en América Latina. Fue consultor en Taringa, la plataforma de Latam. Fundó el programa acelerador HacksLabs.org Data Journalism. Ha obtenido la Beca International Knight en el Centro Internacional de Periodistas. Publicó numerosos artículos en los medios gráficos.



Carlos Marino

Es director y fundador de *Letra P*. Miembro de la Asociación de Periodismo Digital (ADP) y la Asociación de Entidades Periodísticas Argentinas (ADEPA). Especializado en gestión y desarrollo de medios digitales.



Lorena Retegui

Doctora en Ciencias Sociales y Humanas por la Universidad Nacional de Quilmes (UNQ) y Magíster en Industrias Culturales, Política y Gestión, UNQ. Es Licenciada en Comunicación Social por la Universidad Nacional de La Plata. Trabajó como periodista en diarios de La Plata y en prensa institucional. Es becaria Post-doctoral en el Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas. Integra el Programa “Industrias Culturales, medios y políticas de comunicación en la convergencia en la Argentina”, UNQ.

El 8 de julio de 2020 se realizó el cuarto encuentro virtual del Ciclo de Diálogos organizado por la Maestría en Industrias Culturales y el Programa de Investigación sobre Industrias Culturales de la Universidad Nacional de Quilmes. Lo que sigue en estas páginas es una edición de las intervenciones realizadas por Victoria De Masi (periodista de *Clarín*), Mariano Blejman (jefe de estrategia digital del Grupo Octubre), Carlos Marino (director de *Letra P*) y Lorena Retegui (investigadora del ICEP).

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

• ***¿Cuáles son los principales cambios y continuidades que encuentran en la industria de los diarios?***

Mariano Blejman: A simple vista y rápidamente, lo principal sigue siendo el contenido: contar buenas historias. Lo principal –como decía Rodolfo Walsh–, sigue siendo la velocidad y la precisión. Creo que ese concepto no ha cambiado. Lo que sí cambió es la forma con la que se llega a esa velocidad y a esa precisión. Me parece que el principal efecto que generó la hiperconectividad es el flujo permanente de generación, de creación y de distribución de contenidos. Ahí está, creo, el gran desafío del momento.

Lorena Retegui: Coincido con lo que dice Mariano. An-

tes de agregar otros cambios, es fundamental pensar que en esos cambios, es nodal la convergencia entre tecnología y sociedad, no alcanza con solo pensar que los cambios en la industria del diario y en la industria de los medios digitales se da a partir de una revolución tecnológica, a partir de cambios a nivel industrial, sino también de hábitos y de consumo. Yo pensaba en cómo, 10 años atrás, la puntocom (.com), que dependía de un medio tradicional y de sus periodistas, era considerada, en términos deportivos, un equipo de la "B". Cuando hice el trabajo de campo en *La Nación*, hace 7 años, entré a la redacción e hice observación participante. Era notorio cómo al *online* y a los periodistas los consideraban "hijos menores". Los editores no participaban de las reuniones de temario ni de tapa, los periodistas cobraban mucho menos que los pares de papel y los contenidos del *online* eran subestimados. Hoy, a diferencia de ese pasado reciente, cambió totalmente.

Carlos Marino: A los que llevamos adelante emprendimientos periodísticos desde distintos roles nos interesa el debate del presente y el futuro del periodismo. La reflexión de Mariano es central: no puede haber empresas periodísticas ni periodismo sin periodistas que cuenten la información y vayan construyendo la historia. Pero encontramos rupturas, como las que señala Lorena. Hace poco tiempo, los medios de papel miraban a los medios digitales como diciendo "cuando crezcas, vas a empezar a imprimir", como marcando una evolución natural del periodismo hacia el papel. Sin embargo hoy, los que somos nativos digitales, decimos que "cuando entiendan la dinámica del digital, se darán cuenta hacia dónde va esta industria, cuáles son los desafíos y cuáles las batallas", porque hoy el

periodismo compite por la audiencia no solo con otro medio, sino con el entretenimiento y con plataformas sin regulación pero generan trabajo y se ganan el interés de las audiencias.

Entonces, ante estos cambios, quienes generamos contenido, tenemos que hacerlo con calidad y sostenibles en el tiempo. Debemos comprender que las plataformas son herramientas de distribución de contenidos que nosotros generamos, a las cuales tenemos que saber aplicar su propio lenguaje para que ese contenido pueda ser consumido en Twitter, en una cable-ra, o en Facebook, o sintetizado en un video de 30 segundos de Instagram, o en una diapo de la *history*. Estas son las rupturas y, si hacemos un mal periodismo, el producto a mostrar no le va a importar a nadie. Ahora, también está el problema de cómo hacer económicamente sustentable al periodismo de calidad para poder salir adelante.

Lorena Retegui: Claro, y dejame agregar que hoy en día hay como un consenso de que Internet es el centro, de que lo digital es el continente y el papel es el satélite. Por dar un ejemplo: hoy, *Clarín* en papel aporta menos del 50% de los ingresos. Esa es una de las grandes rupturas que hay en la industria del diario. Aunque también hay continuidades. Pienso en la centralización geográfica de los contenidos, lo que en Argentina se puede llamar "porteñización de los contenidos". Lo mismo que las situaciones de precariedad de las condiciones laborales, incluso acentuadas.

• **Victoria: en el pasaje del offline al online, desde el lugar de las prácticas periodísticas, trabajando para varias**

plataformas, ¿cómo se ven las transformaciones económicas?

Victoria De Masi: Es lógico que yo haya quedado para el final, porque trabajo para una revista (la revista *Viva*, que sale los domingos con el diario *Clarín*), un producto de papel que es satélite del conglomerado Clarín. Yo estoy intervenida por la situación del aislamiento, en principio porque mi trabajo se basa prácticamente en ir, ver, permanecer y demorarse en el lugar; estoy impedida de hacerlo, y es una primera limitación. Sobre las prácticas periodísticas, escuchaba recién que Lore hablaba de la “porteñización de los contenidos”; es cierto, algo que se viene dando desde hace unos años. Quizás la explicación sea que no hay presupuesto para hacer viajes al interior y poder mostrar miradas con imágenes periodísticas más completas. Esa es otra limitación en el día a día de nuestro trabajo.

La revista contiene notas muy largas. Una nota de tapa puede tener entre 10.000 y 15.000 caracteres. Yo a veces leo la revista no desde el lugar de redactora, sino desde el lugar de consumidora de información. La verdad, si ahora el principal soporte de lectura es el celular –y yo no leo 15.000 caracteres en el celular, me agota–, hay que empezar a pensar si sería conveniente generar diseños de acuerdo al contenido que producimos. Por otro lado, hay un lenguaje de la web que yo no uso, con otra manera de llegar y otra manera de informar. Todos estamos aprendiendo, yo sigo trabajando en un producto de hechura artesanal, en un periodismo lento y fuera de la agenda que tiene otro tipo de complejidad. Y de ninguna manera podemos amigarnos rápido con la urgencia que pretende el periodismo digital. Entonces nosotros tenemos una do-

ble crisis: responder con buen periodismo en unos tiempos que no son del periodismo que practicamos.

• Retomando el aspecto de la sustentabilidad que mencionaba Carlos al principio, ¿cuáles son los desafíos que ven para poder lograr modelos de negocio sustentables en el contexto digital?

Mariano Blejman: Es un tema que a mí me interesa mucho, porque vengo de varios años tratando de entender modelos de negocio y formas de monetización. Lo que se ve a nivel global es que hay una gran dispersión de la atención que afecta negativamente la monetización. O sea, sacar plata por contenido. Nosotros, en *Página 12*, hace 2 años, lanzamos un programa de membresías que ha estado funcionando no con el tamaño que tienen los módulos de pago de *Clarín* y *La Nación*, pero que viene funcionando sobre la base de la pertenencia, sobre la base de una audiencia fiel que nos lee desde hace 33 años. El crecimiento de la audiencia digital es grande. En el último año crecimos un 300%, reflejado en el programa de socios, en el cual lo poco que damos tiene que ver con la pertenencia, con la posibilidad de generar contribuciones en los comentarios de las notas, *newsletters* y eventos exclusivos. Tomamos un poco al diario británico *The Guardian* como modelo para ir construyendo relaciones con la audiencia. El otro modelo de medios de muro de pago también funciona; funciona mejor en medios de mucha escala, *Clarín* viene con una experiencia interesante que incluso le sirvió para apalancar al papel, para dejar de perder distribución de papel. De

alguna manera, todo esto, en el contexto de pandemia, lo que logra es acelerar las transformaciones. La otra vez estaba en una reunión con gente de *La Tercera* de Chile, de *El Comercio* de Perú y medios de México, donde la pandemia y las cuarentenas aceleraron los procesos de liberación hacia el mundo digital. El fenómeno está pegando fuerte en los medios locales, en medios de consumo local de todo el mundo. En Inglaterra habían cerrado como 50 medios locales, con lo cual es un momento en que, si esta reconversión venía ocurriendo, en estos meses el desafío es devastador. Hoy, la parte digital del Grupo Octubre y de *Página 12* representa un ingreso importante, los socios son en este momento el principal anunciante estable de *Página 12*.

Carlos Marino: Monetizar y hacer sustentable un modelo de negocio en un nativo digital es muy complejo por varias cosas. Al modelo de *Página 12* lo soporta una marca de 30 años y una identidad ideológica conceptual y simbólica que usan muy bien. El trabajo sobre el digital fue un modelo muy interesante que muchos copiaron como base de sustentación. Yo dirijo dos medios nativos digitales; uno tiene 8 años (*Letra P*) y el otro es *0221* (de La Plata). No soy periodista de haber ejercido la profesión y, al momento de fundarlos, pretendí generar un medio para discutir la agenda pública; desde ahí empezó la construcción muy lentamente, primero de *Letra Py*, desde hace muy poco, de *0221*. Con *Letra P* quisimos discutir la política, la economía y los negocios de la Argentina para ir hacia un producto periodístico de calidad que tarde o temprano adoptaría algún sistema de suscripción, algún mecanismo de ingresos privados, porque al no ser un periodismo de noticias sino de notas, no tenemos ve-

locidad ni cantidad, lo que tenemos es periodistas acreditados en Casa Rosada y en el Congreso que entienden la dinámica de la política en las provincias. Hicimos una experiencia con una corresponsalía en la provincia de Santa Fe, en la que nos fue muy bien, e hicimos algo incipiente en la Patagonia, compleja de abordar, pero también nos fue bien. Al empezar este 2020, como *Letra P* está por cumplir 10 años, íbamos a hacer un rediseño con algún sistema de *newsletter* y productos especializados para tener suscripciones pero, como se imaginarán, lo que teníamos pensado pasará al 2021. Como unidad de negocio, la aspiración era generar, en diez años, un producto consolidado y autosustentable desde el punto de vista económico, pero demora un poco más y profundiza nuestra dependencia de la pauta estatal ya que ha habido un retiro de la pauta privada casi a cero. Trabajamos en un modelo de publicidad tradicional, pero la idea es ir migrándolo, aunque es complicado porque es un producto de nicho –muy boutique– y no tenemos demasiados volúmenes.

En ese marco, hoy *Letra P* cuenta con un staff estable y permanente de 15 redactores, editores y redactores que se autosustentan. Dentro de todo, creo que el modelo funciona, aunque hay que ir por más innovación para terminar de consolidarlo. En cambio, el modelo de La Plata es totalmente distinto porque busca el volumen. Pero a los dos les interesa el nicho de la política y, la verdad, desde el punto de vista de las métricas, hemos tenido unos números muy alentadores. En apenas dos años nos consolidamos como la segunda audiencia digital de la ciudad de La Plata, con 95% de contenidos estrictamente locales; no tenemos virales, no trabajamos con contenido de *clickbait*, al

menos lo intentamos. Nos dimos cuenta de que el periodismo hiperlocal –siempre en debate– funciona muy bien, genera identificación, genera audiencia, genera comunidad, lo que falta todavía es terminar de ver cómo monetizarlo. A fines del año pasado habíamos tenido un incremento importante por la pauta privada, habíamos logrado una ecuación de 60-40 (60 privada, 40 pública) y eso nos permitía soñar con un 2020 prometedor, entendiendo que tenemos que brindar a nuestros anunciantes herramientas para poder contarles lo que necesitan, siempre respetando la construcción del contenido periodístico y la historia de la ciudad, que tiene una importante historia política, social y cultural. Hay muchos interrogantes, pero también tenemos certezas de que el periodismo de calidad tarde o temprano genera audiencia, solo tenemos que ser inteligentes para poder monetizarla.

• **¿Cómo impacta la crisis económica en las rutinas de producción y las condiciones laborales? ¿Cómo la crisis económica impacta a nivel producto?**

Lorena Retegui: La crisis económica impacta a nivel de las condiciones laborales, indudablemente. Hace poquito, la gente del Sindicato de Prensa tiró unos números que realmente preocupan: un 39% de los periodistas tiene que tener otro empleo. Si bien el dato proviene de una encuesta a periodistas de Capital Federal, es bastante representativo, lo hicieron a más de 700 periodistas.¹ Hace diez días, delegados de

Clarín hicieron una encuesta a colaboradores y *freelance* –el eslabón más débil de la cadena productiva de los medios–, los datos dicen que han perdido un 20% de volumen de colaboraciones.² Irregularidades en temas de pagos ocurren en la mayoría de los medios. Se factura como proveedores y se cobra tres o cuatro meses después, algo que no es nuevo. Existen los famosos sub 23, si llegás a la nota 24 te tienen que efectivizar, entonces se hace todo lo posible para que no llegues a la nota 24. Por supuesto, con la crisis económica y el contexto de la pandemia, la precarización de las condiciones laborales se ha profundizado; pero también se precariza a nivel producto. Y a nivel productivo –agrego–, la crisis económica también impacta en la descentralización de los procesos de trabajo, que no se da solo por una cuestión industrial, sino por ahorro de costos; el teletrabajo es un gran ejemplo para el ahorro de los costos empresariales. Y otro tipo de descentralización es la tercerización de servicios (programación, fotografía, impresión), muy común en la industria de los medios de prensa.

Victoria De Masi: Por supuesto, estoy absolutamente de acuerdo con el panorama que pinta Lorena. Hoy pensaba que hasta hace unos meses yo me consideraba una periodista privilegiada por el hecho de trabajar de manera efectiva en un medio de comunicación tradicional. Para mí, *Clarín* –lo voy a decir siempre– significa una gran escuela. Ahora trabajo en mi casa. La redacción está en un rincón de mi casa, donde tipeo sobre dos sillas apiladas que usualmente usaba para comer. En el escritorio, escribo en 20 centímetros, pa-

1 SiPreBA (2020). Encuesta sobre salarios, teletrabajo y condiciones laborales 2020: dos de cada tres trabajadores/as de prensa cobró un salario por debajo de la Canasta (CT). Recuperado de <https://www.sipreba.org/sindicato/encuesta-sobre-salarios-teletrabajo-y-condiciones-laborales-2020/>

2 Cervilla, M. y Sabates, P. (2020). "La pandemia es la precarización". En *Regulaciones y acciones para el sustento del trabajo periodístico en la pospandemia*. Ed. SiPreBA y Fundación Rosa Luxemburgo, pp. 9-11. Recuperado de <https://www.sipreba.org/wp-content/uploads/2020/11/Dossier-SiPreBA-Noviembre2020.pdf>

go el teléfono, pago Internet, pago la luz y me pagan el sueldo en cuotas. Hay colegas y colaboradores que, por supuesto, están en situaciones peores que la mía. A todo esto, no tuvimos paritaria y no hemos podido negociar, el Sindicato de Prensa de Buenos Aires (SIPREBA) no es reconocido en la mesa de negociaciones y la Unión de Trabajadores de Prensa de Buenos Aires (UTPBA) no ha hecho nada por mejorar nuestra situación. Todo ese conjunto de factores hace que uno labure peor y que, si tenés que estar pensando en cómo llegar a fin de mes, cuando vas cerrando una nota no podés estar pensando en que te quede con la mejor calidad posible.

Hay que abrir el debate sobre el descrédito y la explotación de nuestro trabajo. Conozco periodistas muy jóvenes que cierran cuatro o cinco notas por día. ¿Cuál es la vida útil de ese periodista? Lo que se está haciendo es abastecer una maquinaria que todo el tiempo pide cantidad, sin tener en cuenta los recursos emocionales y físicos, ni las competencias laborales.

Lorena Retegui: Sí, coincido con Vicky. Hace poquito estuve entrevistando a periodistas de distintos medios por el tema del teletrabajo y coinciden en que cuando volvamos a la "nueva normalidad" habrá trabajos que necesariamente tendrán que ser resueltos en la redacción y otros que no, que se podrán llevar a cabo en casa. Hay cuestiones que habrá que discutir. Por ejemplo, el derecho a la desconexión y la extensión de la jornada, porque con el teletrabajo se extiende. "Total estás en tu casa", pero los horarios son un lío. Históricamente, vos entrabas a la redacción y no sabías a qué hora te ibas; el punto ahora es que se suma el hecho de que estás en tu casa usando tus recursos y aten-

diendo llamadas en cualquier horario. Es como que la ventana está siempre abierta. Los propios editores se quejan porque el redactor manda la nota a las 2 de la madrugada.

Carlos Marino: Claramente el planteo de Lorena y de Victoria respecto de la situación de los trabajadores de prensa es muy dura, y es así. Lamentablemente, es la historia del periodista: entraba a una redacción relativamente tarde, armaba el sumario, empezaba la nota, la cerraba, "te corto un pedazo porque a último momento entró una publicidad", se quedaba lavando los rodillos con la gente de gráfica, se iba a la Bohemia y al otro día arrancaba de nuevo. La revolución digital imprimió a nuestra actividad una dinámica perjudicial para la producción de contenido de calidad, es el gran desafío de cada medio hacia su audiencia. No son lo mismo un medio que hace *breakingnews* y uno de vieja cablera, un medio que puede estar rápidamente con lo que está pasando y uno que analiza medidas de gobierno; cada segmento al que se le habla tiene una narrativa diferente. Antes, el periodista solo escribía la nota, la dejaba, alguien la corregía, otro la editaba y después se publicaba. Claramente, la revolución digital le imprimió una cantidad de nuevos saberes hoy al que escribe, porque también publica, edita y comparte en redes sociales. Yo estoy en contra del teletrabajo, porque la producción de la noticia y de la información es colectiva, y necesita el ámbito de la redacción.

Nosotros nos habíamos mudado el primero de marzo a una redacción nueva, muy linda, de 150 metros cuadrados, en Chacabuco entre Moreno y Belgrano, y está desocupada desde el 15 de marzo; obviamente, la prioridad fueron los trabajadores de *Letra P* que de-

bían trabajar desde sus casas, e hicimos lo mínimo que pudimos (les llevamos una silla y una computadora).

Ahora, una cosa es lo que está pasando durante esta pandemia, con condiciones de trabajo que no son las mejores: uno no puede comprar el escritorio adecuado, convive con padres, hijos pequeños, pareja, etc. Pero creo que hay que separar esta época extra-ordinaria y discutir el proceso de construcción de contenidos de los medios para épocas de normalidad, en las que el periodista tendrá que ocuparse de habilidades multimediales, de otro tipo de destacado en sus notas y de ver qué incluir en el teletrabajo y qué no.

Mariano Blejman: En el 2011, a través de una red de periodistas y programadores, nosotros empezamos a juntar gente del mundo del periodismo y de la programación de software. En el 2012 fundamos *Media Party*, un evento que ya lleva 8 años y que estamos a punto de anunciar su versión digital. En ese proceso fuimos trayendo entre 30 y 40 invitados internacionales por año para entender lo que estaba pasando en todo el mundo en temas de innovación. En 2013 y 2014 participé de algunos eventos que mostraban un panorama desolador –sobre todo en Estados Unidos– porque estaban cerrando un montón de medios, y siguió sucediendo. Pero como contraparte, fuera de los medios tradicionales, hay

...hay que separar esta época extra-ordinaria y discutir el proceso de construcción de contenidos de los medios para épocas de normalidad, en las que el periodista tendrá que ocuparse de habilidades multimediales, de otro tipo de destacado en sus notas y de ver qué incluir en el teletrabajo y qué no.

...hay que entender cómo se informan las sociedades y cómo generar herramientas de comunicación para mantener a la sociedad informada, así pueden tomar buenas decisiones y puedan votar bien.

todo un mundo innovador, con nuevas tecnologías, plataformas, formatos e inversiones que le buscan la vuelta para generar contenidos. En gran parte, el desafío de los comunicadores es ver

dónde están las audiencias. Todos sabemos que los chicos de mediana edad o adolescentes se informan por vías de comunicación que no son los medios tradicionales. Entonces, hay que entender cómo se informan las sociedades y cómo generar herramientas de comunicación para mantener a la sociedad informada, así pueden tomar buenas decisiones y puedan votar bien.

Hay toda una corriente que busca, en este contexto, cómo ganar plata con experimentos con *bitcoin*, con *newsletter* y otros modelos de negocio. Nosotros participamos en un programa global que se llama *Membership Puzzle Project* con más de 30 medios que están haciendo programas de membresías. Tuvimos la suerte de participar en ese proyecto con *Página 12*, la

verdad es que hay gente que le encuentra la vuelta; claro, el eje está en las audiencias, en la credibilidad y los nuevos hábitos de consumo que generan los medios.

Victoria De Masi: La cuestión es que uno es periodista 24 x 7, porque el periodismo es una actitud. La naturaleza de este laburo implica

disposición todo el tiempo y trabajo colectivo. Ahora, ¿cómo haces un trabajo colectivo cuando las redacciones son cada vez más chicas?, ¿dónde aprendés?,

¿dónde está la experiencia? Hay cosas del teletrabajo que me resultan muy piolas, pero yo extraño la redacción, extraño a mis compañeros, yo aprendo de ellos. Tan solo quería hacer este aporte para que no parezca que me quejo meramente por tener un escritorio chico para escribir.

Lorena Retegui: Coincido con Mariano en que hay un montón de proyectos chiquitos. El otro día salió uno muy interesante por el que pagás por el contenido que consiste en notas no sobre la coyuntura, son notas de investigación muy bien escritas.

Está *Tiempo Argentino* una cooperativa que ya tiene muchos años y le va bastante bien, siendo una redacción grande, con 80 periodistas.

Pero es cierto –como dice Vicky– que en los medios tradicionales grandes la tendencia es a la baja del periodista. *La Nación* hoy tiene 300 periodistas, el año pasado tenía más y el anteaño más todavía; en tres años perdió un 20% de la planta estable de periodistas y la tendencia sigue a la baja porque, con la estructura grande que tiene, puede volcarse a los contenidos digitales y monetizarlos. Por eso yo insisto en que hoy lo digital es el continente y el papel es el satélite, pero ¿qué hacés con toda esa gente que trabajaba en papel en las grandes redacciones? Martín Becerra nos recuerda que “suele definirse a las crisis como el momento en que lo viejo no acaba de morir y lo nuevo no acaba de nacer. La presente transformación de las industrias de la cultura y la comunicación bien podría caracterizarse con esa frase, en un momento histórico en que la disputa por la atención social es estremecida por la expansión de la digitalización y su consecuente multiplicación de soportes, que habilitan prácticas cultura-

En realidad, lo que tenemos que discutir es qué es el periodismo de calidad.

les novedosas”.³ En esa transición deambulan los medios; para los tradicionales es más complejo, para los emergentes nativos digitales chiquitos no es lo mismo tener una redacción de 15 que de 300 personas.

Carlos Marino: Agregó un punto. Hay una vocación de hablar de periodismo de calidad o de *clickbait*, cuando la métrica, por tener volumen, te lleva a hablar de lo que dijo Pampita a la tarde. Perdón Pampita, no te conozco, solo quiero referirme a programas de chimentos. En realidad, lo que tenemos que discutir es qué es el periodismo de calidad. De *New York Times* hace periodismo de calidad y tiene 1.500 periodistas, no achica la planta, su concepto de trabajo es “quiero ser el *Netflix* del

periodismo, vengan y páguenme para consumir todo esto que es de calidad”. Dudo que de *New York Times* tenga *clickbait* como centro de sus contenidos. *Info-bae* dice “quiero ser el diario de habla hispana más leído del mundo”, o sea que trabaja en función del volumen para generar tráfico y monetizar vía programática. Son dos modelos, y eso es lo que hay que encontrar: el modelo con el que uno se sienta cómodo.

• **Para profundizar un poco en el tema de las métricas, ¿podrían hablar sobre el para qué y el cómo?**

Mariano Berjman: Sí y está combinado. Hace un año creamos en *Página 12* una mesa de audiencia, una

³ Becerra, M. (2020). “Medios en quiebra. Transformaciones, cambios en el ecosistema y nuevos actores en la era de la digitalización de los flujos de información y comunicación”. En *La vida digital de los medios y la comunicación*, Buenos Aires: Granica.

mesa de análisis de contenido, una mesa semanal donde vamos revisando lo que pasa, lo que funciona, etc. En esa mesa analizamos cómo hacer para que el contenido de *Página 12* tenga más audiencia –tan simple como eso– en un medio que, hasta hace un año y pico, el 80% de las notas tenían títulos de películas, entonces era posible leer una nota de Macri titulada "Cien años de soledad". Hay un ejemplo que tiene que ver con cómo usar técnicas de periodismo tradicional, o cómo las técnicas de captación de audiencia se pueden usar para generar contenidos de calidad: es el libro de Rodolfo Walsh *¿Quién mató a Rosendo?* El desafío de los medios es cómo usar las técnicas nuevas de captación de audiencia para generar el contenido que quieren generar.

Lorena Retegui: Si querés pensar un medio que apueste al muro de pago, tenés que pensar en contenidos originales y de envergadura, porque si no para qué pagar una nota sobre Florencia Peña que se puede leer gratis en cualquier medio o en cualquier portal. La tensión entre el *clickbait* y las notas de calidad siempre está presente en las redacciones, incluso en medios que apuestan a contenidos de calidad. Ahora, se dice "queremos hacer contenido de calidad, entonces apostemos a las suscripciones". Pero después te das cuenta de que las variables que más interesan son las métricas de atención, las de cantidad de visitas, y que apuestan a tener cada vez más volumen de notas livianas que atraen y fidelizan audiencias tanto como publicidad.

Hoy no podemos ser distantes de lo que quiere el público, como 20 años atrás en el periodismo, hoy están las herramientas de las métricas, que bienvenidas sean. Ahora, el hecho de saber qué quiere la au-

diencia, no significa que terminemos haciendo un periodismo de calidad. Lo que observo es que no es lo mismo utilizar un sistema de medición de audiencia en un medio comercial que en uno público. Yo considero que los medios públicos deben pensar en contenido más allá de lo que dicten los números y el público. Por eso creo que las preguntas por las métricas deben ir por el lado del para qué y del para qué medios. Si quieren, luego puedo profundizar en lo que observo al interior de *La Nación*. Para mí, la aplicación excesiva de las métricas termina afectando a los procesos de trabajo de los periodistas y al nivel emocional de los periodistas.

Mariano Blejman: Yo estuve en *Página 12*, me fui unos años y volví hace cuatro, y estuve trabajando con un montón de medios. En general, cuando se planteaba el tema de las métricas –hablo del 2015 y 2016–, la primera reacción de los periodistas era: "a mí una cantidad de *clicks* no me va a decir qué escribir, ¿dónde está nuestro libre albedrío?" La verdad, en temas de consumo de cultura digital, la ley de Pareto a toda la economía, es una regla que el 20% del contenido que se genera, genera el 80% del tráfico. En los últimos cinco o seis años que estuve trabajando fuerte en esto, tuve sorpresas y descubrimientos, porque pensaba que algunas cosas iban a funcionar pero no funcionaron.

Nosotros venimos de una experiencia interesante en la sección de Economía que edita Alfredo Zaiat, una sección con una personalidad muy fuerte que ofrece servicios sobre cuándo se cobra el Ingreso Familiar de Emergencia (IFE), la Asignación Universal por Hijo (AUH), etcétera, con poca valoración, o poco interés, del lado de la redacción, pero aumentaba el piso de

audiencia, aumentaba la cantidad de gente que ingresaba a la sección de Economía. Entonces, me parece que hay que analizar las estrategias de crecimiento para ser relevante a la audiencia. Es parte de un aprendizaje.

Carlos Marino: Creo que la primera gran definición es a quién le habla el medio. Si no sabemos a quién le hablamos, entonces, ¿para qué las métricas? En la redacción de La Plata, en 0221, planteamos que no tenía que haber notas del estilo "murió una persona porque se la comió un tiburón". Si no tenemos mar y no se murió en La Plata, ¿qué interés tiene para el platense? Total, esa noticia la va a encontrar en cualquier otro medio.

Página 12, con su estrategia digital, encontró la manera de amalgamar e interpelar a la audiencia que lo seguía antes, cuando había un día en la semana que no salía, y logró retroalimentar a esa audiencia dándole lo que necesita. Yo era canillita y me acuerdo de cuando los domingos separaba *Clarín* de *Página 12*, desarmaba los suplementos y apilaba según lo que iba a leer después. Hay que hacer una comparación con lo analógico. ¿Cómo consumíamos antes? Y las preguntas siguen siendo las mismas, las respuestas habrá que ir encontrándolas. Cuando yo estaba por lanzar *Letra P*, un colega, el dueño de *La Política Online*, me dijo: "si a vos te leen los que te tienen que leer, que son los que están en el mundo de la política, alcanza, no mires el *analitic*". Y la verdad, yo siempre se lo agradezco, porque es un cole-

ga que, con su perfil, se dedica a lo mismo que nosotros.

El digital tiene la magia de lo colaborativo, de lo hipervincular; es más solidario, puedo tomar algo que hizo el otro medio, hipervincularlo y eso ayuda al otro medio y ayuda al mío. La cuestión es entender el ecosistema digital como algo más amplio que mi medio, no cerrarnos en tener más visitas que el otro, en cuánta gente se queda en mi medio, en cuánto tiempo, en a qué páginas va.

El digital tiene la magia de lo colaborativo, de lo hipervincular; es más solidario, puedo tomar algo que hizo el otro medio, hipervincularlo y eso ayuda al otro medio y ayuda al mío. La cuestión es entender el ecosistema digital como algo más amplio que mi medio, no cerrarnos en tener más visitas que el otro, en cuánta gente se queda en mi medio, en cuánto tiempo, en a qué páginas va.



PREGUNTAS DEL AUDITORIO

Ana Bizberge: Vamos a tomar algunas de las preguntas que nos fueron llegando. La primera es de Malen Lesser, periodista de *La Nación*, que pregunta para todos y todas: ¿cómo se aborda la cuestión de género, la participación de mujeres y las disidencias en relación con la construcción del producto periodístico? Interesante, ¿a quién le gustaría empezar a responder?

Lorena Retegui: Lo que yo puedo contar es que cuando pisé una redacción como periodista, en el año 2004, había algo así como un 5% de mujeres, y ninguna jefa de sección —si la había era como un bicho raro—. Hoy, eso ha cambiado; sin embargo, las mujeres siguen estando en áreas de poco poder, o de secciones que no son las relevantes para el medio. Es raro encontrar una mujer jefa de Economía o jefa de Política; por lo general, están en secciones más "blandas". Se dice "acá tenemos un montón de mujeres"; sí, pero les cuesta bastante acceder a lugares de poder. Más complicado es para las que son mamá y tienen que ir a la redacción sin saber a qué hora saldrán. Entonces, hablar de equilibrio de género o de paridad de género en las redacciones es algo avanzado, comparado con 20 años atrás, pero todavía existe una brecha importante y eso termina calando en los contenidos, no tengo dudas.

Victoria De Masi: Nosotras, desde el año pasado, tenemos a Mariana Iglesias como editora de género. Es un pedido que acompañamos todas las compañeras y los compañeros de la redacción. En *Viva* prestamos muchísima atención al género y a la diversidad, hay muchas tapas que tienen que ver con esos temas, porque nos parece que es el momento. A veces llegamos tarde, es un producto tradicional, de domingo, familiar, y a veces explicamos de más, sobre explicamos;

pero en fin, es el espacio que tenemos y es el espacio que usamos, y tratamos de que sea a favor de la nota y a favor de las historias de vida, que es lo que nos interesa.

Carlos Marino: Es un proceso complejo que nos atraviesa, lo importante es que intentemos no sé si la paridad, pero sí la construcción de igualdad de oportunidades. En *Letra P*, este año intentamos incorporar una lectura y una relectura del poder desde la mirada de género, y que atravesase a la redacción; lentamente, estamos en eso. Pensábamos hacer capacitaciones presenciales, no se pudo y lo hicimos vía Zoom. En la redacción de *0221* no hay paridad, pero intentamos que las mujeres tengan su rol y que puedan cubrir política, no contratamos a una mujer para la parte de pastelería; no nos importa el género, nos importa el desarrollo profesional. Seguramente nos falta, pero el hecho de intentar es parte del proceso de construcción.

Ana Bizberge: Tengo una pregunta de Tomás Marchetta, de la Universidad de Quilmes, para Mariano: ¿cómo se planteó la estrategia digital de *Página 12* a partir de su incorporación al Grupo Octubre? Por ejemplo: la página web hubo un rediseño en la lógica de las redes sociales y la frecuencia de posteos, ¿influyeron esos cambios en la redacción web?

Mariano Blejman: Sí, es un proceso lento que incluyó cambiar la tecnología para poder hacer lo que nosotros decíamos que había que hacer: primero publicar todo en la web y después llevarlo al papel. Cuando tomé el puesto, en 2016, había una redacción que tenía su flujo: iba al papel, iba al cuarto, a un PDF y a la noche había personas que subían contenido. Para ser

un poco técnico, había dos herramientas que no se comunicaban. Tardamos casi un año y medio en desarrollar una herramienta interna a la que le pusimos "Ninja"; básicamente, porque era una herramienta que iba a romper todo. De esa forma hicimos que las y los periodistas pudieran hacer lo que pensábamos que debía ser primero. Publicamos todo en la web y después todos tomamos parte de eso y agregamos valor agregado al papel, se armaba la tapa, etcétera, y salía al otro día. Así funcionaba. Después, el tema de las estrategias de distribución de posteos, etcétera, tiene que ver con objetivos de audiencia y focos. Nosotros tratamos de mantener –a veces nos vamos, pero tratamos de mantener– el foco en que *Página 12* es "otra mirada", que a veces puede consistir en una conversación sobre un tema que están pasando. Pienso en el tema de las famosas fotos de Luciano Castro que fueron tendencia. Todo el mundo las quería ver. En *Página 12* salió una nota –creo que la propuso una colaboradora– que invitaba a repensar el cuerpo masculino a partir de las fotos de Luciano Castro. La nota estaba interesantísima, contaba una historia; desde la visión del género, planteaba la cosificación del hombre. Tuvo 500 mil visitas, un número alto para *Página 12*. No mostramos las fotos metimos una conversación, una forma de dar "otra mirada". Eso es parte del proceso de reconversión, que tiene que ver con qué significa ser relevante hoy desde *Página 12* y el mundo digital.

Ana Bizberge: Gracias. Alejandro Linares, del equipo de investigación de Industrias Culturales de la Universidad de Quilmes, pregunta: ¿piensan que existe algún tipo de regulación que pueda ayudar a los medios en esta transición de modelos para colaborar con su sustentabilidad?

Carlos Marino: Sí, sí, claramente. Tiene que haber una regulación por dos aspectos. Primero, por lo económico. Google fija el valor del CPM (el Costo por Mil), que limita la posibilidad de un medio de comunicación, que produce contenido y que paga sueldos. Google no debería regular el valor del CPM en una economía. Es un primer problema que tenemos.

Lo segundo es la regulación de las plataformas que cuentan con un proceso de algoritmos, que desconocemos y que genera una dinámica de consumo de medios y de comunicación de manera incidental, que atenta contra los que producimos contenidos y los modifica sin ningún tipo de explicación. No solamente a los medios, sino a los Estados, que siguen siendo quienes deben regular. Hoy el paradigma está en la web, un chico de 6 años pregunta a un teléfono sobre determinada cosa y Google le responde lo que necesita. En ese marco, hay que encontrar mecanismos de regulación, que no solamente sean nacionales, sino regionales a través de la Organización Mundial del Comercio (OMC). El Estado debe regular las plataformas y sus alcances, y tributar de manera que beneficie a los productores de contenido locales, no solamente me refiero al periodismo, sino a todos los que producen bienes culturales y de información. Tengo más preguntas que respuestas respecto de esto, pero creo que hay que ir por un camino de regulación de las plataformas y de Google.

Ana Bizberge: Hay una pregunta de Santiago Marino, también del equipo de investigación del Programa en Industrias Culturales, dirigida a Mariano y a Carlos: en el encuentro de la semana pasada, Julia Mengolini mencionó el problema recurrente con los servicios que contratan, *streaming* en su caso. ¿Qué pasa con

ese tema en las webs?

Carlos Marino: Los problemas de conectividad los tenemos todos, no solamente con el *streaming*. Les pongo un ejemplo práctico: el de la redacción de 0221, en La Plata, en la calle 54 entre 11 y 12, a 150 metros de la Municipalidad, en la misma manzana de Radio Provincia y de la torre gubernamental que tiene once pisos (donde funciona la mitad del Estado provincial). No hay red de fibra óptica. En 2018, empezamos a hablar con el prestador (*Fibertel*), nos pedía 35 mil dólares por la obra civil y *Telefónica* nos pedía 15 mil dólares. Terminamos con un servicio de internet inalámbrico.

El tendido de fibra óptica requiere la discusión hacia adentro de las ciudades con los municipios, con los gobiernos provinciales y con el gobierno nacional, para que las industrias digitales, sean de medios, de animación, de diseño, de producción digital, o lo que sea, puedan hacer transitar sus contenidos. Para el teletrabajo implica un tremendo problema, tenemos trabajadores que en sus casas les cuesta tener un servicio de banda ancha. Indudablemente, el Estado deberá avanzar en promocionar el tendido de fibra óptica para que dejemos de tener tantos problemas de conectividad y que las empresas puedan invertir en servicios que funcionen correctamente, porque hoy es esencial para la educación y para producir cualquier servicio.

Ana Bizberge: Bien, hay otra pregunta relacionada al teletrabajo para quien quiera responder. Es de Cecilia

Racca: ¿qué puede pasar con la Ley de Regulación de Teletrabajo en este campo laboral? La Cámara de Diputados dio media sanción y la de Senadores la tiene que tratar.

Lorena Retegui: No es mi especialidad, y ponernos a pensar la Ley punto por punto en esta charla sería imposible. Pero sé que se está trabajando a nivel colectivo sobre cómo hacer para no tener luego problemas en la práctica, porque tiene algunas debilidades. Por ejemplo: deja abierta la posibilidad del teletrabajo no como nueva modalidad, sino como parte de un contrato de trabajo por objetivos, lo cual conlleva el riesgo del control sobre la productividad. Regulación, tendrá que haber, y será muy interesante seguir lo que pasará con el proyecto en la Cámara de Senadores.

Indudablemente, el Estado deberá avanzar en promocionar el tendido de fibra óptica para que dejemos de tener tantos problemas de conectividad y que las empresas puedan invertir en servicios que funcionen correctamente, porque hoy es esencial para la educación y para producir cualquier servicio.

Ana Bizberge: Vamos con la última pregunta, es de Agustín Espada, también del equipo de Investigación de Industrias Culturales: además de las notas textuales, ¿qué formatos creen que pueden oxigenar la oferta de los portales digitales?

Mariano Blejman: Yo puedo contar un poco qué fuimos aprendiendo, no tanto en *Página 12*, que es más difícil, sino a nivel global, tendencias que uno ve. Son temas de gamificación de noticias, de interacción con las historias. Hay un ejemplo muy interesante del *Financial Times* sobre cómo es ser chofer de Uber. Nosotros lo hicimos en un momento, pero el tema de las visualizaciones, de las historias interactivas, lleva tiem-

po. En algún momento de la charla se habló del problema de trabajar con programadores tercerizados; la verdad, que el tema de los perfiles técnicos y los perfiles de redacción es súper complejo, porque básicamente un programador cobra dos o tres veces más que un periodista, entonces rompe la escala de sueldos de la redacción, y es muy difícil incorporarlo en planta permanente. Las empresas terminan tercerizando ese trabajo. Ahí hay un camino para hacer. Se está repensando el formato, lo que significa realizar contenido y generar historias; pero sobre todo, se piensa en cómo hacer historias con valor agregado, que no sean algo fácil de copiar y pegar en otro lado. Entonces, la generación de contenido con valor agregado debería ser parte de la generación de contenidos de noticias, cómo podemos generar contenidos que sean experiencias que no se puedan replicar en otro lado.

Carlos Marino: Yo he tenido reclamos de redactores: "che, tienen que hacer audiovisuales". Perfecto, pero ¿quién filmaría? y ¿quién editaría? Cuando uno tiene la responsabilidad de llevar adelante una empresa con pretensiones de que sea sustentable en el tiempo, debe hacerse muchas preguntas previas. No se trata solamente de decir "hagamos un video, total con el teléfono alcanza", porque el entusiasmo de producir un contenido novedoso puede ser muy bueno y puede disparar un gran contenido, pero después habrá que sostenerlo en el tiempo y tendrá que ser de calidad. Tendrán que estar los recursos para la ejecución. Nosotros andamos en la búsqueda (si formato *podcast*, si formato *what letter*).

Tal vez para *0221* es un poco más fácil por ser un diario local que cuenta historias de vida, y que desde el minuto cero incorpora lo audiovisual como parte consti-

tutiva del medio (tiene un *drone* propio, cobertura acompañada de relato audiovisual en distintas redes virtuales e interacción en Instagram). Recuerdo una acción del 2018: amanecieron los monumentos de La Plata con un pañuelo verde, y nosotros hicimos una *history* del monumento a Evita con su pañuelo verde y una encuesta que preguntaba si Evita estaría a favor o en contra del aborto. En ese entonces, yo no era un gran consumidor de Instagram, pero llegué a mi casa y mi hijo de 15 años me dijo "che, está bueno lo que hicieron". Ahí entendí cómo en una síntesis de 13 segundos, convocamos a un adolescente de familia relativamente politizada. Bien, eso implica tener un equipo de redes que piensa cómo llevar el contenido de la nota de una diapo. Son cosas que hay que ir creando y probando para ver cómo funcionan. Puede fallar, pero lo importante es intentarlo –como decían recién– e ir buscando nuevas narrativas que permitan consolidar audiencia y presencia.

Ana Bizberge: Les agradezco muchísimo a los cuatro por haber aceptado la invitación, por haber participado del encuentro y por su tiempo. Aprovecho para invitar a todos al próximo encuentro, el miércoles que viene. Será el último de este ciclo de diálogos sobre industrias culturales y tendrá que ver con el trabajo autogestionado en industrias culturales. Va a estar con nosotros Pablo Taranto de *Tiempo Argentino*, Juan Elman de *Cenital* y Ximena Tordini de *Revista Crisis*. Miércoles que viene a las 18 horas por el canal de YouTube de la Maestría en Industrias Culturales. Muchas gracias.

Ciclo: Diálogos sobre Industrias Culturales



QUINTO ENCUENTRO

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



Ximena Tordini

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

Pablo Taranto

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



Juan Elman

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

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

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

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

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

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

Juan Elman: Agradezco la invitación. *Cenital* nació en junio del año pasado, veníamos juntándonos desde marzo, pero vio la luz en junio. Es un proyecto que fundó Iván Schargrodsky con la idea de reunir a un grupo de periodistas y académicos para hacer un medio digital diario de segunda lectura con énfasis en economía y política (nacional e internacional). Durante un año y medio, nos orientamos hacia la lógica de la web y ahora funcionamos más con la lógica de newsletter, que era lo que habíamos lanzado al principio de manera embrionaria, con tres newsletter. Hoy, casi que somos un sitio de newsletter. Para algunas notas más esporádicas, los fines de semana, seguimos teniendo la página web.

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

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

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

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

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

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

Ximena Tordini: Nosotros vendemos una revista, en

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



PREGUNTAS DEL AUDITORIO

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Juan Elman: Nosotros usamos Movex. Queríamos

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

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

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

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

to más vinculado a la coyuntura?

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

tinta forma por el momento social. Como cualquier medio cuyo objetivo no es únicamente ganar dinero –llamémoslo autogestionado, o alternativo, o popular, o lo que nos guste–, el desafío es ser interesante para los públicos, construir públicos, no esperar que surjan de una supuesta superioridad moral. Lo digo porque antes de estar en la revista *Crisis* estuve en radios comunitarias y teníamos la misma discusión: cómo construir un público que no nos escuche por obligación moral, que nos escuche porque le interesa el contenido, o lo entretiene, o lo informa, o lo divierte. Otro desafío que nunca cambia y tiene distintas formas es la horizontalidad: construir un proyecto entre personas que se tienen que poner de acuerdo para tomar decisiones una y otra vez, sea una gran decisión o el simple título de una nota. Ese es un desafío permanente que requiere buena predisposición a lo colectivo. Es un desafío político. Para mí lo es, por eso lo hago. Nosotros somos diez, no me imagino lo que debe ser ochenta en *Tiempo*, decidiendo todos los domingos qué ponen en la tapa. Ese es un desafío en sí mismo, porque está el pluralismo, las diferencias de género, de edad, de ideología.

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

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

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





Maestría en Industrias Culturales: Políticas y Gestión
Secretaría de Posgrado
UNIVERSIDAD NACIONAL DE QUILMES