



**Tipo de documento: Tesina de Grado de Ciencias de la Comunicación**

**Título del documento: Radio de Salón : la radio digital del Salón Pueyrredón : intervención en la gestión de una radio alternativa**

**Autores (en el caso de tesis y directores):**

**María Emilia Silva**

**Larisa Kejval, tutora**

**Dolores Guichandut, co-tutora**

**Datos de edición (fecha, editorial, lugar,**

**fecha de defensa para el caso de tesis: 2020**

Documento disponible para su consulta y descarga en el Repositorio Digital Institucional de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Buenos Aires.  
Para más información consulte: <http://repositorio.sociales.uba.ar/>

Esta obra está bajo una licencia Creative Commons Argentina.  
Atribución-No comercial-Sin obras derivadas 4.0 (CC BY 4.0 AR)



La imagen se puede sacar de aca: [https://creativecommons.org/choose/?lang=es\\_AR](https://creativecommons.org/choose/?lang=es_AR)



# RADIO DE SALÓN: LA RADIO DIGITAL DEL SALÓN PUEYRRREDÓN

---

INTERVENCIÓN EN LA GESTIÓN DE UNA RADIO ALTERNATIVA

**Autora: María Emilia Silva**

**DNI: 35.366.960**

**[silva.maemilia@gmail.com](mailto:silva.maemilia@gmail.com)**

**Tutora: Dra. Larisa Kejval**

**Co-tutora: Lic. Dolores Guichandut**

**Febrero 2020**

# **RADIO DE SALÓN, LA RADIO DIGITAL DEL SALÓN PUEYRREDÓN. INTERVENCIÓN EN LA GESTIÓN DE UNA RADIO ALTERNATIVA.**

## **Índice**

<b>1. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>3</b>
<b>1.1 Radio de Salón, 10 años de comunicación rebelde .....</b>	<b>3</b>
<b>1.2 Objetivos .....</b>	<b>4</b>
<b>1.3 Estructura de la tesina .....</b>	<b>4</b>
<b>2. PERSPECTIVA TEÓRICA Y ABORDAJE METODOLÓGICO.....</b>	<b>6</b>
<b>2.1 Medios alternativos, comunitarios y populares.....</b>	<b>6</b>
<b>2.2 Gestión integral de un medio.....</b>	<b>17</b>
<b>2.3 Herramientas metodológicas.....</b>	<b>24</b>
<b>3. RADIO E INTERNET: REFLEXIONES ABIERTAS.....</b>	<b>33</b>
<b>3.1 Radio digital o digitalización de la radio.....</b>	<b>36</b>
<b>3.2 Radio online, ciberradio o radio en internet.....</b>	<b>39</b>
<b>3.3 Agregadores de contenido .....</b>	<b>42</b>
<b>4. MEMORIA.....</b>	<b>45</b>
<b>5. DIAGNÓSTICO: LA RADIO QUE SOMOS.....</b>	<b>63</b>
<b>6. Reflexiones Finales .....</b>	<b>97</b>
<b>7. Bibliografía .....</b>	<b>101</b>

## Agradecimientos

Terminar esta tesis me llevó mucho tiempo, dedicación y trabajo e implicó el cierre de lo que para mí fueron los tiempos más lindos: los de la Universidad Pública. Los años en Fsoc fueron enriquecedores en todo sentido y la entrega de este trabajo es de alguna manera un cierre, aunque mucho no me gusta esta palabra.

Así que esta tesina va dedicada a todas esas personas que transitaron conmigo los años de cursada y la escritura de esta trabajo. Lo hicieron acompañándome con aliento para que estudie e insistiéndome una y otra vez con que “por favor Emilia, entregá de una vez por todas la tesis”.

Se la dedico a mi mamá, mi hermana y mi prima. Ellas son mi familia y siempre pero siempre me apoyaron y además nunca dejaron de ser oyentes de todos los programas de radio en los que participé.

También una parte es para mi papá, que siempre me quedé con la duda de qué pensaría de mí como comunicadora social. Me quedo con la duda pero estoy segura que me habría apoyado y que hubiera hecho un gran festejo cuando por fin pudiera llamarme Licenciada Silva.

A mis amigas y amigos *de siempre* que entendieron que la Universidad Pública me cambió por completo y seguimos transitando juntos la vida.

A mi tutora Larisa a quien admiro como referente de los medios comunitarios, alternativos y populares, compañera feminista y oriunda de la ciudad Avellaneda. Incentivo clave para terminar este trabajo junto con las “tesistas grosas” que supo tutorear.

A toda la gente del Salón Pueyrredón y de Radio de Salón, que desde que arranqué con esta idea no dudaron en decirme que cuento con ellos y ellas. Gracias a todas y todos no solo por participar, sino por aportar para que cada día Radio de Salón sea la radio que todos queremos y por bancar, desde ese pequeño reducto en los más alto del Salón, nuestro mensaje de que otra comunicación es posible.

Y por último pero no menos importante a *les amigues* que medio Fsoc. Primero compañeros y hoy no sé cuál es la palabra para el amor y unión enorme de esta grupa.

Se la dedico a ellos y a ellas con quién transité casi mis 7 años en la facultad e hicieron que todo sea más ameno, que los parciales no pesen tanto, que siempre haya alguna juntada post cursada, con los que me tenté a mas no poder y lloré de la risa en el medio de una clase, y con quienes cada hora, minuto y segundo adentro de la facultad hicieron que la vida nos duela menos a *todes*.

A ellos y a ellas va especialmente esta tesina. Con quienes aprendí y aprendo cada día. Son una de las mejores cosas que me llevo de esta facultad y que sé que me va a durar para toda la vida, porque la amistad como decimos “es soberana, feminista y popular”.

## **1. INTRODUCCIÓN**

### **1.1 Radio de Salón, 10 años de comunicación rebelde**

En las siguientes páginas se presenta una tesina de orientación propositiva con intervención concreta en una radio alternativa. El propósito de este trabajo consiste en sistematizar el proceso de intervención en Radio de Salón, radio alternativa ubicada en el mítico Salón Pueyrredón, lugar emblema de la cultura under en la Ciudad de Buenos Aires, emisora online que durante el comienzo de escritura de este trabajo cumplió 10 años al aire (2008-2018).

A los fines de la intervención, se desarrolló un diagnóstico participativo sobre la gestión del medio para definir futuras estrategias e implementar acciones que permitan repensar el proyecto y fortalecerlo.

Se realizó un recorrido por los distintos momentos de la radio desde el momento de su fundación hasta su situación actual, sistematizando aspectos tales como: su dimensión político cultural, su dimensión comunicacional, su dimensión organizativa y su dimensión económica.

La periodización para tal fin se encuentra sistematizada en 2 grandes períodos: 2008-2015 y 2015 en adelante. La inflexión entre estos dos momentos está dada a partir de que la radio deja de ser un conjunto de equipos y gente participando para empezar a ser pensada como un proyecto institucional.

La elección de esta tesina surge a partir de mi llegada al equipo de coordinación de Radio de Salón en marzo 2017. Es en este momento donde me encontré con la idea de desempeñarme en el ámbito de la comunicación alternativa con sus formas de trabajo y organización propias, las cuales son explicadas y analizadas en la presente.

Se espera que la misma aporte al fortalecimiento de la radio. Es una de las ideas principales que sea apropiada por todas y todos aquellos que forman parte de la coordinación y de la radio para construir la emisora con una perspectiva que permita que todo el esfuerzo realizado por sus colaboradores y colaboradoras sea reflejado en su organización interna, en la programación de la radio y en todos los aspectos que resulte pertinente.

## **1.2 Objetivos**

### **Objetivo general:**

- Facilitar un proceso participativo de diagnóstico y planificación de la gestión de Radio de Salón para fortalecer su proyecto político cultural, comunicacional, organizativo y económico.

### **Objetivos específicos:**

- Promover la participación de los miembros de Radio de Salón en un proceso de diagnóstico y planificación colectivo.
- Construir la memoria institucional de Radio de Salón de tal modo que constituya en un aporte para la reformulación de su proyecto político comunicacional.
- Identificar las principales fortalezas, potencialidades, debilidades, dificultades y tensiones en las cuatro dimensiones de la gestión: política cultural, comunicacional, económica y organizacional.
- Planificar estrategias en base al diagnóstico realizado para fortalecer el proyecto en todas sus dimensiones.
- Sistematizar reflexiones sobre la radio streaming para enriquecer las futuras estrategias de Radio de Salón.

## **1.3 Estructura de la tesina**

Al tratarse de una intervención, la realización de este trabajo se concreta incidiendo en la gestión de un medio alternativo: Radio de Salón. Allí, en el territorio se distinguieron tres momentos principales que serán plasmados en los próximos capítulos.

Una primera etapa consistió en recabar información histórica para construir la memoria de Radio de Salón (en adelante RdS). En una segunda etapa, se realizó un diagnóstico colectivo como punto de partida para la elaboración de futuras líneas de acción que permitieran fortalecer la gestión del medio. Por último, se planificaron las estrategias de trabajo a futuro. Algunas de estas estrategias se comenzaron a implementar paralelamente a la realización de esta tesina.

El recorrido plasmado en estas páginas se organizó en siete capítulos, siendo este el primero.

En el segundo capítulo se desarrollaron las nociones teóricas y las decisiones metodológicas en las que se sustenta la intervención. Este capítulo está subdividido en los siguientes apartados: qué son los medios alternativos y su relevancia en el proceso de democratización de las comunicaciones; nociones sobre la gestión integral de un medio y sus dimensiones; y por último las decisiones metodológicas que se tomaron a lo largo de esta intervención.

En el tercer capítulo se sistematizan las discusiones políticas que giran en torno a las tecnologías digitales y se analizan las posibilidades y limitaciones de la radio a partir de la oportunidad de transmitir online.

El cuarto capítulo está dedicado a la Memoria de Radio de Salón, un relato escrito y reflexivo sobre la historia de la radio: sus comienzos, sus por qué, sus formas de organización y su programación. Una historia que está atravesada por reflexiones político culturales, comunicacionales, organizacionales, económicas contada por los protagonistas que fundaron Radio de Salón. El trabajo de reconstrucción de esta memoria es considerado parte de la misma intervención, ya que nadie de la emisora había encarado esta tarea con anterioridad.

En el siguiente capítulo se presenta el diagnóstico realizado a partir de la sistematización de fortalezas y debilidades en cada una de las dimensiones analizadas durante un período contemporáneo para establecer futuras líneas de acción.

El capítulo número seis es una aproximación a la planificación derivada del proceso participativo del diagnóstico. En este sentido, se presentan líneas de acción y recomendaciones para que se lleven adelante en la emisora.

Por último, en el capítulo número siete se reflexiona acerca del trabajo realizado y el aporte del mismo al proyecto de la radio.

## **2. PERSPECTIVA TEÓRICA Y ABORDAJE METODOLÓGICO**

### **2.1 Medios alternativos, comunitarios y populares**

Este trabajo se inscribe en la perspectiva de la comunicación comunitaria, alternativa y popular y en la comprensión de la comunicación como derecho. En este apartado caracterizaremos sintéticamente la identidad política de las radios comunitarias, alternativas y/o populares con el fin de entender a las mismas como medios que contribuyen a la diversidad y el pluralismo del sistema mediático y , en consecuencia, como actores y espacios relevantes en el proceso de democratización de las comunicaciones.

Por tal motivo en las siguientes líneas se realiza una breve historia de las radios alternativas, comunitarias y / o populares, reflexionando sobre los objetivos político culturales que comparten y se las pensará como lugares estratégicos para el ejercicio de la ciudadanía comunicativa, entendiendo a ésta como una construcción basada en la participación activa.

#### **Surgimiento de los medios alternativos en América Latina y Argentina**

A continuación se realiza un breve recorrido histórico acerca del surgimiento de las radios alternativas, comunitarias y populares con el fin de luego poder enumerar las principales características de este tipo de emisoras.

En lo que respecta a las primeras experiencias en el continente latinoamericano, si bien este trabajo no trata específicamente esta cuestión, se plasman de manera breve para comprender los objetivos tanto políticos como culturales y educativos de las primeras experiencias radiofónicas en la región.

Para periodizar el surgimiento de las radios alternativas, populares y comunitarias en nuestro país, resultó afín la periodización propuesta por Larisa Kejval (2018) en su libro “Libertad de Antena”.

La mayoría de los autores y autoras fechan el surgimiento de la comunicación radiofónica no hegemónica en el año 1947, concretamente en Colombia. La experiencia en ese entonces nucleaba la comunicación a la educación a partir de una estrategia pedagógica en la cual se daban clases por radio a campesinos para que aprendieran a leer y a escribir. *Radio Sutatenza* como se la denominó, se trataba de una radio con un

componente transformador que implicaba “beneficios para un sector excluido de las políticas nacionales del estado colombiano” (Villamayor, 2014:91).

Lo mismo sucedió en Bolivia con las radios mineras en los años 50, una experiencia política donde los propios mineros tomaron el lugar de protagonistas en la radio y aprendieron lenguaje y producción radiofónica para lograr incidir en la situación y reclamar y hacer respetar sus derechos difundiendo movilizaciones “para impedir la privatización y defender la nacionalización de un recurso público para promover la distribución de la riqueza en beneficio de los más empobrecidos” (Villamayor, 2014:91).

Ambas experiencias dieron a luz las primeras prácticas de radio no hegemónica en las que las experiencias políticas y educativas encontraban un lugar donde confluir con la comunicación en pos de la transformación del orden establecido.

Entrada la década del 70, son los movimientos revolucionarios de América Latina, en una coyuntura política en su mayoría dictatorial, quienes acuñan el concepto de *contrainformación* para transformarse en la voz de las noticias que no se oían ni en medios estatales ni privados. Resumido en palabras de Claudia Villamayor, el surgimiento de las radios alternativas, comunitarias, populares y/o educativas y sus prácticas “apelan a la comunicación como un recurso estratégico de transformación. Ejercer el derecho de comunicar y generar incidencia en la opinión y en la participación pública, señala no solo nociones de comunicación, también habla de usos estratégicos y sistemáticos de la comunicación radiofónica al servicio de objetivos previos” (2014:92).

Avanzada la década del 70, las emisoras comienzan a abandonar su origen alfabetizador y empiezan a vincularse a la idea de cambio, de transformación de las estructuras de la sociedad en contextos post dictatoriales. En lo que respecta a nuestro país, las radios (y otros tipo de medios) alternativas, comunitarias y populares surgen durante la de recuperación democrática luego de la dictadura cívico militar (y mediática) de 1976. Las llamaron radios truchas (Kejval, 2009) o piratas ya que su nacimiento se daba por fuera de un sistema legal que acreditara su existencia.

Frente a un sistema económico-social productor de desigualdad y marginación, las radios asumen un compromiso con el pueblo en tanto sujeto protagonista tras un largo período de censura y coerción de la libertad de expresión que, como escribe Villamayor (2014) provocó un vacío importante respecto a los espacios de comunicación, de encuentro y de reunión y de expresión de las personas y de los grupos sociales. Las radios

alternativas, comunitarias y populares durante estos años, supusieron un posicionamiento y cambio de enfoque en cuanto a la definición de comunicación, donde la mayoría de sus protagonistas comenzaban a preguntarse por el rol de ésta y de la cultura en procesos de transformación social.

Entrados los años 80, ALER proponía los siguientes cambios para explicar este cambio de enfoque:

- Contenidos que correspondan a los intereses del pueblo y que le sirven para su desarrollo;
- Producciones en lenguaje popular narrativo, coloquial, con humor y libertad de sugerencias; y
- Productores que representen la identidad popular y que impulsen la participación del pueblo en todo el proceso de la radio (Kejval, 2018:54).

En lo que respecta a la comunicación alternativa, tomaremos el concepto de Margarita Graziano quien define a lo alternativo como lo que “se levanta frente a otra concepción no solo de la comunicación sino de las relaciones de poder y de la transmisión de signos e imposición de códigos que esas relaciones permiten vehicular” (1980:5). Es decir, que el concepto ligado a la comunicación propone modificar la estructura social en términos de totalidad. Esto es visible en las organizaciones y prácticas llevadas adelante por las radios alternativas, comunitarias y populares, quienes poco a poco comienzan a definirse a sí mismas como alternativas al sistema mediático hegemónico, un sistema orientado a la ganancia económica y a la reproducción de discursos que apuntan a mantener el *status quo*.

Las nuevas radios fueron parte del proceso por el cual un conjunto de actores comienza a preguntarse sobre el rol de la comunicación en el proceso de transformación social ante un contexto de crisis de representatividad. Como consecuencia de esta falta, las radios alternativas, comunitarias y populares ocupan un lugar de resistencia post dictatorial, y comienzan poco a poco a delinear sus objetivos y proyectos político culturales, principalmente bajo el concepto de ser emisoras que persiguen otros fines distintos a los medios hegemónicos, así como también garantizar la diversidad de contenidos y mensajes.

Es decir que ponen en cuestión al lucro como orientador de sus prácticas y visualizan su horizonte a partir de la articulación de lo político y lo comunicacional en

pos de la transformación social y las desigualdades que se presentan en las relaciones sociales.

Podemos decir que en la década del 80 la comunicación radiofónica comunitaria, popular y/o alternativa “partió de la necesidad de reconstruir los espacios de relacionamiento social y hacer visible el derecho a la comunicación” (Villamayor, 2014:95) entiendo a este como un ejercicio y no solo como una simple expresión.

Con la llegada de los años 90, el panorama es otro. Es una década en la que las radios alternativas, comunitarias y populares después del boom, buscan su identidad (Kejval, 2018).

Esta búsqueda sucede mientras en el país comenzaba una reforma del Estado en el que el mismo se achicaría y entre las principales consecuencias encontramos:

- Profundización de la brecha entre sectores populares y dominantes, (...) brecha que generó situaciones de crecimiento de la pobreza, marginalidad y desempleo.
- Privatización de los servicios públicos y las empresas nacionales,
- Crisis de las formas representativas de la democracia y de sus instituciones.
- La creciente centralidad del mercado como escenario de relaciones sociales, lo cual tuvo como fenómeno asociado la despolitización de los sujetos.
- Desplazamiento del espacio público en tanto lugar de deliberación y confrontación.
- Concentración de los medios de comunicación en manos de capitales nacionales y transnacionales orientados por el lucro y los medios estatales asumieron el carácter de medios de propaganda gubernamental y no de medios públicos garantes del derecho a la información.
- El debilitamiento y la fragmentación del movimiento popular y sus organizaciones (Kejval, 2018: 96-100).

A todas estas lógicas se enfrentan las radios alternativas, comunitarias y populares, y esto define de alguna manera su identidad, ya que como sostiene Kejval (2018:96) comienzan a perfilarse como denunciante de un Estado que implementaba salvajemente el capitalismo neoliberal.

Frente al neoliberalismo y a la concentración mediática creciente posibilitada por el debilitamiento en los debates y políticas públicas sobre el rol de la comunicación, intervenir políticamente desde el territorio de los medios de comunicación alterativos se volvió ley. De esta manera, nuevos actores se hicieron visibles tanto en el terreno de la comunicación como ante la sociedad. Se trató en su mayoría de “nuevos actores sociales

que no habían sido representados políticamente como tales hasta entonces” (Kejval, 2009:32).

Así comienzan a fundarse emisoras en torno a reivindicaciones estudiantiles, organizaciones barriales o vecinales, movimientos de mujeres y derechos humanos, etc. Este acto de toma de palabra y por lo tanto, de resistencia, significó politizar lo despolitizado por el neoliberalismo y articular resistencias y disputas que se encontraban dispersas, no siendo casualidad que las pocas radios nuevas que surgen en esta década fueron fundadas en el marco de organizaciones que existían previamente.

Post años 90 llega el estallido social a nuestro país como consecuencia de las políticas neoliberales implementadas en la década anterior y a principios del nuevo milenio. Identificaremos este estallido y las jornadas del 19 y 20 de diciembre como un punto de inflexión para dividir los períodos de los que venimos hablando. Esta tercera etapa coincide con “la revitalización de las experiencias de comunicación comunitaria, popular y alternativa, así como los debates y procesos organizativos que pugnaron por una nueva legislación de carácter democrático que regulara los servicios de comunicación audiovisual” (Kejval, 2018:130).

En un contexto de plena crisis, de represión, de pobreza extrema, de ollas populares y de medios cómplices al (des)orden establecido, se hizo fundamental la mirada crítica y analítica de los medios de comunicación alternativos, comunitarios y populares para comprender la realidad.

Coinciden las jornadas del 19 y 20 de diciembre como así todo lo sucedido anterior y posteriormente a estas fechas, con la revitalización de los foros internacionales que debatían sobre las políticas de comunicación así como también, como explica Kejval (2018), con un nuevo activismo comunicacional de carácter global.

Es decir que en este duro contexto, emergen y se refuerzan nuevos y viejos actores en el mapa de la comunicación que a partir de nuevas experiencias organizativas tales como asambleas barriales, fábricas recuperadas, Club del Truque, etc., se convierten en nuevos espacios de resistencia, lo que implicó en consecuencia una revitalización de la participación política de varios sectores silenciados, marginados o devastados por la crisis.

Durante este período los análisis de la realidad se hicieron cada vez más necesarios y los medios hegemónicos no estuvieron a la altura de las necesidades del pueblo lo que en consecuencia tuvo “un creciente cuestionamiento a la pretendida neutralidad, objetividad e independencia de los medios hegemónicos de comunicación, fundamentalmente por parte de organizaciones y movimientos sociales” (Kejval, 2018:132).

Es decir que las agendas de los medios hegemónicos y sus criterios de noticiabilidad comenzaron a ser cuestionados erosionando así la legitimidad que los resguardaba. Esta pérdida de legitimidad sumada a la crisis del país y al cuestionamiento por parte de los medios comunitarios, alternativos y populares sobre una reinterpretación de la realidad y una mirada crítica, empujaron a que colectivos y movimientos sociales pensarán, planificarán y llevarán a cabo nuevos proyectos y estrategias de comunicación. Por lo tanto, los medios alternativos, comunitarios y populares existentes repiensan y reformulan sus estrategias a la vez que nuevas experiencias surgen en distintos campos de lo popular. Todas estas experiencias fueron nucleadas a partir del trabajo en conjunto y en red para intercambiar experiencias y saberes (Kejval, 2018).

Es una etapa donde este tipo de emisoras (como así también nuevos medios que surgieron como audiovisuales) comparten sus experiencias fundacionales como testimonio para aquellas emisoras que se estaban gestando, como así también comienza una serie de publicaciones que procuraban sistematizar conocimientos y saberes propios del quehacer radiofónico desde una perspectiva popular, alternativa y/o comunitaria.

Todo el material que se produjo daba cuenta de la cantidad de emisoras y del objetivo en común de estas: intervenir en una realidad marcada por desigualdad (de clase, de género, étnicas, educativas), achicar la desigualdad en el acceso a la información y a la palabra y por último y muy importante, contar con su propia voz, como protagonistas, estas desigualdades para transformarlas y construir una sociedad más justa en contraposición al modelo neoliberal que les silenció con anterioridad.

En conclusión, en esta denominada tercera etapa cuyo hito principal son las jornadas del 19 y 20 de diciembre de 2001 y lo sucedido posteriormente, nos encontramos con que las radios alternativas, populares y comunitarias tomaron la palabra, los micrófonos y los espacios con el fin de dar voz a los sectores populares y a aquellos que habían sido marginados en los medios de comunicación.

Se posicionaron como denunciantes y tomaron el deber de informar lo que sucedía en nuestro país, mientras se repensaban a sí mismas y sus maneras de gestión colectiva, democrática y participativa. La crisis dejó en evidencia la manipulación y concentración del sistema mediático que, reestablecido el orden en el país, se transformaría en la demanda de una nueva ley de servicios de comunicación audiovisual que reclamaría, entre otros, el reconocimiento del sector comunitario, alternativo y popular.

### El reclamo por una nueva ley

Junto con organizaciones, intelectuales y trabajadores del sector, los medios alternativos, comunitarios y populares encararon la demanda de una ley que “no solo reconociera el derecho de las organizaciones sin fines de lucro a prestar servicios de comunicación audiovisual, sino que también garantizara el ejercicio del derecho a la comunicación para el conjunto de la ciudadanía y la democratización del sistema de medios” (Kejval, 2018: 145).

Durante este proceso, algunas radios y redes de emisoras tuvieron un importante protagonismo en la conformación de la Coalición por una Radiodifusión Democrática (CDR), un espacio abierto y plural que impulsó a 21 años de la recuperación de la democracia, 21 puntos básicos para la elaboración de una nueva norma que regule el ejercicio de la comunicación en Argentina (Coalición por una Radiodifusión Democrática, 2008:2). A partir del año 2004 diversos actores comienzan a sumarse a la CDR llegando a ser más de 300 (Kejval, 2018), constituyéndose como un espacio multiorganizacional que hizo del reclamo por una ley de comunicación democrática una demanda aglutinante y extendió y dio a conocer estos 21 a todo tipo de agrupaciones, más allá de las ligadas a los medios de comunicación.

La propuesta de la CRD tenía como objetivo balancear la situación desfavorable de los medios de comunicación no hegemónicos y del conjunto de la sociedad debido al fuerte proceso de concentración mediática. Cada organización, grupo de vecinos/as y medios tuvo la posibilidad de acercarse y ser parte activa de la lucha por una nueva ley “que garantice el pluralismo y la democracia en nuestro país”. (Coalición por una Radiodifusión Democrática, 2008:2).

La propuesta de las 21 Puntos por una Radiodifusión Democrática remarcaba:

- El derecho a difundir información y opiniones por radio y televisión

- Reivindicar a la comunicación como un derecho humano y no un negocio
- Promover el pluralismo y la diversidad
- Asegurar la producción local en radio y TV
- Regular la asignación de la publicidad oficial (Coalición por una Radiodifusión Democrática, 2008:3)

En abril de 2008 la Coalición fue convocada por la ex Presidenta Cristina Fernández a una reunión en casa de Gobierno donde se comprometió a enviar un proyecto de ley al Congreso en un plazo de 60 o 90 días (Kejval, 2018). Finalmente el 18 de marzo de 2009 Fernández presentó en la Ciudad de la Plata el anteproyecto de lo que sería la nueva ley de servicios de comunicación audiovisual que incluía en sus primeras páginas los 21 puntos “y la explicación sobre cómo cada uno de ellos estaba abordado en el artículo.” (Kjeval, 2018: 178), siendo entonces estos 21 puntos junto con los tratados internacionales sobre derecho a la información y libertad de expresión la base de la Ley 26522.

Ley 26522 de Servicios de Comunicación audiovisual “Ley de Medios”:

El 10 de Octubre 2009 fue sancionada y promulgada la Ley de Servicios de Comunicación Audiovisual (26522) durante el gobierno de Cristina Fernández de Kirchner. La sanción de esta ley implicó un cambio en el paradigma comunicacional ya que vino a desplazar el paradigma de la comunicación como mercancía, para reemplazarlo por la comunicación entendida como un derecho humano fundamental. La Ley 26522 contiene una concepción de las radios alternativas, comunitarias y populares como “un sector específico dentro de las organizaciones sin fines de lucro que contribuye claramente a la democratización de la comunicación.” (Defensoría del Público, 2016:218).

Esta definición entiende por lo tanto a estas emisoras como emprendimientos no comerciales que a su vez deben ser diferenciados de otros proyectos de este tipo, como los que podrían tener las iglesias, sindicatos y/o fundaciones privadas. En efecto, los medios comunitarios, alternativos y populares desempeñan funciones que, por su especificidad, no pueden cumplir ni los medios comerciales ni los públicos, he de ahí la necesidad de reconocerlas por lo tanto como un sector específico.

Específicamente en su artículo número 4, la Ley 26522 sancionada en 2009, define a las emisoras comunitarias como:

Actores privados que tienen una finalidad social y se caracterizan por ser gestionadas por organizaciones sociales de diverso tipo sin fines de lucro. Su característica fundamental es la **participación de la comunidad** tanto en la propiedad del medio, como en la programación, administración, operación, financiamiento y evaluación. Se trata de medios independientes y no gubernamentales. En ningún caso se la entenderá como un servicio de cobertura geográfica restringida.

A continuación, a partir del recorrido realizado enumeraremos las características y lógicas principales de los medios comunitarios, alternativos y populares a partir de la comprensión de su surgimiento, historia y conquistas. En lo que respecta a una definición acabada, si bien son muchos los autores/as que han centrado sus investigaciones en este tipo de medios, su definición no deja de ser algo inacabado. Tal como lo sintetiza Natalia Vinelli (2015:4) “no existe una única definición para el término (ya que) abarca una serie de conceptualizaciones que ponen el acento en diferentes elementos a la hora de establecer una divisoria de aguas”.

No debe olvidarse que cada radio tiene su propia identidad y que cada nomenclatura es el resultado de un devenir histórico social en el que “confluyen nociones teórico políticas, nacidas en praxis sociales cuyos protagonistas colectivos gestaron determinados procesos emancipatorios” (Villamayor, 2014:89).

Primero y principal, dados los intentos de varios sectores de despreciar ese tipo de emisoras, aclararemos que las radios alternativas, comunitarias y populares no son ni radios pequeñas, ni radios pobres, precarias y/ o de baja potencia. (FARCO, 2014).

¿Qué es entonces una radio comunitaria, alternativa y popular? Las radios comunitarias, alternativas y populares se caracterizan por considerar a la comunicación como un derecho humano esencial. Son también *transformadoras* porque las mueve el deseo por la transformación desde varios aspectos: transformación social, del orden de la información y sus contenidos, entre otros. Buscan la pluralidad de voces y la ampliación de derechos mediante la democratización de las comunicaciones.

Tal como lo sintetiza Kejval (2018:17) “comparten el horizonte de contribuir a procesos de resistencia o de transformación del orden comunicacional y social”. En la misma línea encontramos lo propuesto por Graziano (1980) al intentar definir a lo alternativo como lo que se levanta frente a otra concepción no solo de la comunicación

sino de las relaciones de poder y de la transmisión de signos e imposición de códigos que esas relaciones permiten vehicular.

Los medios alternativos, comunitarios y populares se presentan y proponen como actores necesarios para el cambio social a partir de una comunicación que dispute el sentido establecido y rescatando la visión de los actores menos presentes en los grandes medios para proponer la transformación en base a la participación de la comunidad. Son espacios necesarios para el intercambio donde se abandonan los intereses individuales para construir espacios comunes y de solidaridad articulando lo político con lo radiofónico / comunicacional para convocar a la acción.

En conclusión, este tipo de medios apuntan a la transformación de las relaciones sociales de desigualdad y este objetivo es vehiculizado a través de la intervención en el terreno simbólico donde el sentido entra en disputa para contribuir a la construcción de sociedades más justas. Son emisoras en las que la noción de alternatividad abarca desde el discurso hasta la organización del medio y las formas sociales en que este se utiliza. La propiedad social es también un rasgo distintivo de los medios comunitarios ya que como se dijo anteriormente, la mayoría son creados y gestionados por organizaciones sociales o colectivos cuyos intereses son distintos a los medios estatales y a aquellos que persiguen el fin de lucro. Se presentan entonces como una opción frente a lo dominante y a lo hegemónico no solo discursivamente sino también en cuanto a su organización, completamente distinta a lo lógica mercantil y verticalista típica de los medios hegemónicos.

En lo que respecta a su organización, son emisoras que en su mayoría cuentan con una estructura horizontal y descentralizada, donde las decisiones se toman por consenso y la división de funciones y roles suele no representar jerarquías. Característica vinculada a esto es también la participación de la comunidad en este tipo de emisoras. “En estas (...), el proceso de formación comunicacional es participativo y representativo de la comunidad de la que forman parte, donde sus actores articulan distintas políticas sociales en beneficio a toda su comunidad incluidas las audiencias, haciendo efectiva la doble faz del derecho a la comunicación individual y colectiva.” (Defensoría del Público, 2016:291)

La agenda de las radios alternativas, comunitarias y populares es también parte de su definición. Marcadas por sus objetivos político culturales, trabajan en la construcción

de agendas alternativas donde se escuchen voces y se traten temas desde puntos de vista que no son considerados en los medios de comunicación hegemónicos. Es decir que si bien pueden compartir con estos hechos noticiables, lo que hacen los medios de comunicación alternativos, comunitarios y populares es construir otros criterios de noticiabilidad. La comunicación alternativa gira entonces en torno a otras relaciones de poder donde lo contrainformativo característico de sus agendas “está vinculado con el discurso que los medios emplean, y es donde evidencia una lucha contra el discurso oficial y el orden establecido” (Vinelli, 2004:10).

Por último pero no menos importante no debemos olvidar que esas radios son espacios de representación de diferentes identidades culturales donde se da cuenta de la diversidad de voces, culturas y costumbres a partir de programaciones abiertas a la comunidad, lo que las convierte en garantes de una mayor diversidad en el proceso comunicativo, ya que el público materializa su derecho al acceso a la información plural y diversa.

#### “Cambiemos” al viejo paradigma mercantilista.

Si bien no es objetivo del presente trabajo analizar en profundidad las medidas adoptadas por el gobierno presidido por Mauricio Macri que comenzó en diciembre de 2015, es necesario mencionar que tanto las emisoras como todos los medios alternativos, comunitarios y populares se vieron afectados por las distintas medidas que este gobierno aplicó desde su asunción.

Con la llegada del macrismo finalizó una etapa política y comenzó una nueva signada por el desmantelamiento de la Ley de Servicios de Comunicación Audiovisual. Esta decisión no sorprende si entendemos que las políticas de comunicación responden al modelo de sociedad que los gobiernos pretenden construir. En este período más que construir, se destruyó.

La aplicación de políticas regresivas respecto al derecho humano a la comunicación fundadas en la “concepción de la comunicación como mercancía y no como un derecho humano” (Kejval, 2018:343) y la implementación de políticas tarifarias (especialmente las tarifas de electricidad) que implicaron grandes incrementos en los costos de producción de las emisoras en un contexto de devaluación e inflación, implicaron un gran retroceso ante los avances y conquistas que se lograron con la aprobación de la Ley 26522.

En lo que respecta específicamente a la LSCA, ni bien asume el nuevo gobierno, el Poder Ejecutivo emitió el Decreto 267/2015 que a grandes rasgos, implicó un gran retroceso en materia comunicacional fomentando la concentración e instalando la competencia como forma de existencia.

Este decreto además de favorecer la concentración empresarial, eliminó el organismo de control autárquico creado por la LSCA, la Autoridad Federal de Servicios de Comunicación Audiovisual (AFSCA) y lo sustituyó por el Ente Nacional de Comunicaciones (Enacom) dependiente del Poder Ejecutivo. La eliminación de este organismo significó para los medios alternativos, comunitarios y populares “una pérdida de representación en el Consejo Federal de Servicios de Comunicación Audiovisual”<sup>1</sup> (Segura, 2016), y por lo tanto la posibilidad de participar como actores incidentes en la formulación de futuras políticas de comunicación.

Además de este decreto, las radios comunitarias, alternativas y populares se enfrentaron a nuevas dificultades relacionadas a su sostenibilidad económica. La parálisis de políticas de fomento para este tipo de medios, la discriminación en la asignación de pauta oficial y el incremento en los costos de energía, hicieron peligrar a muchas emisoras y en algunos casos se vieron forzadas a cambiar sus formas de organización retomando el trabajo voluntario y no remunerado.

## **2.2 Gestión integral de un medio**

La existencia de las radios se da por medio de la gestión. Para estudiar y entender la gestión de un medio, resultó fundamental el Manual de “Gestión de la radio comunitaria y ciudadana” escrito por Claudia Villamayor y Ernesto Lamas (1998). También tomaremos como referencia a Washington Uranga (2004) y Jorge Huergo (2007) para poder acercarnos a una definición más concisa sobre que es la gestión y los distintos aspectos, actores y situaciones que el arte de gestionar conlleva.

Se entiende a la gestión como una pieza fundamental para lograr que todos los objetivos que un colectivo se propone (en este caso RdS) puedan ser llevados a cabo optimizando los recursos y ejecutando las iniciativas propuestas por sus integrantes. La gestión no es simplemente la administración de los recursos. La gestión de una emisora

---

<sup>1</sup><https://www.observacom.org/medios-comunitarios-en-la-era-macri/>

supone una forma particular de organización. Lamas y Villamayor entienden a la gestión como “la forma a través de la cual un grupo de personas establece objetivos comunes, organiza, articula y proyecta las fuerzas, los recursos humanos, técnicos y económicos” (1998:13).

La gestión es entonces un proceso que se construye y se forma previo a la ejecución o tomas de decisiones. Esto quiere decir que la gestión, indefectiblemente, va de la mano de la acción, de la transformación. Dentro del “Manual de Gestión de la radio comunitaria y ciudadana” (1998) encontramos la distinción de cuatro dimensiones que conforman el proyecto institucional de una emisora. Estas cuatro dimensiones / perspectivas son:

- a. Dimensión político cultural.
- b. Dimensión comunicacional.
- c. Dimensión empresarial.
- d. Dimensión organizacional.

Poder distinguir estas dimensiones en las emisoras facilita el abordaje metodológico al momento de intervenir en la gestión de un medio.

Como se señaló anteriormente, la articulación de estas dimensiones compone el proyecto institucional de la radio que orienta el trabajo colectivo de la emisora, ya que no debemos olvidar que las radios están compuestas y se alimentan de las personas que las forman. Las radios alternativas, comunitarias y populares son un proyecto de todos y todas al que cada uno contribuye de manera diferente. Resulta por tal motivo fundamental la gestión para así poder llevar a cabo un proyecto colectivo guiado por los mismos objetivos e intereses.

En el proceso de gestión también se deben considerar los aspectos internos y externos ya que “la gestión no se restringe a una mirada interna de la organización, sino que resulta también del análisis de las relaciones que se constituyen entre la misma organización y su contexto, por una parte, y de las relaciones que cada uno de sus miembros genera en el entorno, por otra” (1998:18).

La dimensión interna incluye la organización de las áreas o departamentos de trabajo, los roles y tareas, la comunicación interna y externa y la distribución del poder. La dimensión externa en cambio, implica todo tipo de relaciones con el afuera, “con el

contexto construido por las personas, los grupos, las organizaciones de la sociedad civil, el Estado y todos los interlocutores con quienes la radio construye relaciones cotidianamente” (Villamayor y Lamas, 1998:20).

Es decir que la toma de decisiones y la ejecución de acciones se anuda y proyecta en estos dos sentidos. Tanta hacia afuera como hacia adentro del proyecto se tejen redes de personas, ideas y acciones. Concluyendo, una forma de entender la gestión de los proyectos radiofónicos será a partir de mirarla y analizarla desde las cuatro perspectivas anteriormente mencionadas.

#### A. La dimensión político cultural.

Esta dimensión se refiere a los idearios, objetivos, principios y valores de las radios, ya que estas tienen un perfil político y cultural concreto. No siempre es fácil tener esta dimensión del todo clara, pero resulta fundamental su identificación para llevar a cabo nuestros proyectos ya que son estos objetivos y principios los que definen el perfil de las emisoras.

Villamayor y Lamas (1998:60) explican que “los objetivos político-culturales de la radio presentan el norte al que se quiere apuntar y marcan la orientación de todos los restantes objetivos del proyecto institucional (...). El perfil político y cultural es el que dice que somos, como nos definimos y hacia dónde vamos.” Resulta por lo tanto imprescindible que estos objetivos sean asumidos y llevados a cabo por todos los miembros que conforman el equipo de las emisoras.

Desde esta perspectiva político cultural se define la identidad del proyecto, su interpretación acerca del mundo, del contexto y coyuntura política en la que se encuentran inmersos, el territorio en el que se inserta la radio, las relaciones con el Estado y la sociedad civil, el mercado (probablemente desde una lógica contraria a este) y otras instituciones.

Es una perspectiva que atraviesa por completo a las emisoras y desde la cual se construyen distintas estrategias, acciones, modos de pensar y actuar. Es por lo tanto una perspectiva que tiene gran influencia sobre las tres restantes (comunicacional, empresarial y organizacional) y que puede y debe ser utilizada para medir la coherencia de las radios.

#### B. La dimensión comunicacional.

Todos los mensajes están orientados por los objetivos político culturales, por lo tanto el cómo transmitir ese mensaje tanto al exterior como al interior de la radio implica una forma de comunicar, una decisión, un cómo.

“Los objetivos comunicacionales de la radio son las orientaciones elegidas para expresar cómo deseamos comunicarnos con la comunidad. Son las formas comunicativas y los contenidos que un equipo de radialistas decide para construir su relación con la audiencia. Estas formas se ponen de manifiesto fundamentalmente a través de la programación y deben ser coherentes con el proyecto político cultural” (Villamayor y Lamas, 1998:61). La programación, su inserción en el sistema de medios, la articulación política, la audiencia, las estéticas y los contenidos forman parte de esta perspectiva. A diferencia de los medios comerciales, todos los mensajes y puestas en el aire de las radios comunitarias y alternativas están fuertemente orientados por valores ideológicos.

Dentro de esta dimensión podemos diferenciar la comunicación interna y externa de la organización, ambas fundamentales para lograr el desarrollo del proyecto y que conforman lo que se denomina comunicación institucional.

La comunicación interna es todo aquello que no sale al aire, el *background*, pero que es trascendental para el buen funcionamiento de la organización. Es parte fundamental de la gestión ya que “no existe un proyecto de gestión sin comunicación interna entre todas las áreas” (Villamayor y Lamas, 1998:120).

De la comunicación interna forman parte todo tipo de signos. Desde las herramientas más tradicionales y / o formales como carteleras, memorias de reuniones y manuales internos hasta grupos de Whats App, redes sociales, plataformas online que permiten compartir archivos, control a distancia de la PC y otras herramientas digitales que se presentan hoy en día y se debe buscar la manera de saber cómo aprovecharlas.

La comunicación externa, por su parte, es la comunicación con el afuera de la radio, con el público y con la comunidad en general: “está integrada por la imagen sonora, audiovisual y gráfica de la radio y por la comunicación y difusión de las actividades que esta realiza” (Villamayor y Lamas, 1998:127).

### C. La dimensión empresarial.

Es importante destacar que si bien muchas veces no se suele considerar a las radios alternativas, comunitarias y populares como una empresa ya que son entidades sin fines

de lucro, lo son en la medida que producen productos (contenidos) y tienen gastos e inversiones.

La perspectiva económica / empresaria implica criterios para el desarrollo de la administración, el financiamiento y la proyección económica de la radio. Pero... ¿qué significa comprender a la radio como una empresa? Significa que la sustentabilidad económica es una condición necesaria para las radios, la base sobre las que crecen, se desarrollan y sostienen en el tiempo.

Por tal motivo, la dimensión empresarial no debe ser dejada de lado dentro de los proyectos de radios alternativas ya que la economía de una radio tiene que ver con la administración de recursos, el financiamiento y el pago a sus trabajadores, compra de insumos y pago de servicios, entre otras cuestiones. Debe entenderse como una empresa de productos y servicios que produce bienes culturales a través de la programación y para llevar esto a cabo, se necesita de algo fundamental que son los recursos humanos, económicos, materiales y técnicos.

Los objetivos empresarios, como el resto de los objetivos que se explican, están también orientados y enmarcados por la perspectiva de los objetivos político culturales. En la mayoría de las radios alternativas encontraremos seguramente que estos objetivos están relacionados a reinvertir en el proyecto, establecer relaciones de trabajo distintas a las del sistema capitalista y por último pero no menos importante, la publicidad (en caso de haberla) no modificará la línea editorial.

Si bien muchas veces se presenta cierta tensión al momento de plantear lo económico dentro de este tipo de emisoras, no se debe olvidar que están insertos, actúan, inciden y se sostienen dentro de una sociedad capitalista orientada al consumo y que impone los parámetros de sostenibilidad (ALER y AMARC, 2008:17). Resulta por lo tanto fundamental que las radios alternativas, comunitarias y populares contemplen en su proyecto un modelo de sostenibilidad económica con el fin de lograr la existencia a largo plazo.

Resumiendo y para finalizar con esta dimensión, citamos nuevamente a Villamayor y Lamas (1998:63) quienes explican que “los objetivos empresarios son aquellos que orientan la marcha de la radio con el propósito de asegurar su viabilidad y la continuidad del servicio que brinda a través de una economía saneada y equilibrada.”

#### D. La dimensión organizacional.

La organización es el camino para realizar con coherencia los objetivos político culturales en las demás dimensiones y plasmar así la gestión en la realidad. La dimensión organizacional como explican Villamayor y Lamas (1998) implica los modos de organización y comunicación interna de las radios a través de los organigramas, las formas de organizar el trabajo y la participación, los espacios de toma de decisiones, los estilos de dirección y los modos en que se distribuye el poder en el interior de las radios”.

La organización permite articular personas, ideas y herramientas de forma participativa, democrática y dinámica. Lo organizacional conforma la articulación de la totalidad del colectivo: la coherencia entre los objetivos político culturales y la programación (dimensión comunicacional) se construye con organización; la administración de la economía de una forma alternativa (dimensión económica) se logra mediante la organización.

Esta dimensión implica “hacer operativos los objetivos político culturales, comunicacionales y empresarios a través de un modo de organización que se apoye en la comunicación y en la participación” (Villamayor y Lamas, 1998:106). Algunas formas de organización para enumerar son: áreas y departamentos de la radio, organigramas, plan global de la radio, planificación y planes de acción, distribución de poder, etc.

En definitiva, la articulación es la organización y la organización es la gestión concretando las demás dimensiones en la realidad.

#### Diagnóstico y planificación

Gestionar las radios de la mejor manera posible conlleva un trabajo a largo plazo, arduo y sostenido. Implica una mirada permanente sobre las mismas y sus contextos, una revisión constante de los objetivos y acciones, un trabajo colectivo y participativo. En palabras de Jorge Huergo (2007:2) gestionar implica “una articulación de procesos y resultados, y también de corresponsabilidad y cogestión en la toma de decisiones”. Dicha articulación implica mirar el pasado, presente y futuro de las emisoras, sin olvidar la relación con la realidad en la que están inmersas.

A partir de la identificación de las distintas dimensiones anteriormente explicadas, la gestión se plasmará – o debería – en diferentes estrategias participativas que articulen los proyectos tanto personales como colectivos de las emisoras. Cabe aclarar y recordar

que si bien la gestión es encarada por un grupo de personas que establece objetivos comunes y articula las distintas fuerzas en pos de estos, la gestión atraviesa a toda la institución.

Gestionar este tipo de emisoras implica facilitar procesos colectivos a partir de las situaciones y las condiciones que tienen un sentido histórico. Producir es accionar, y la gestión es acción. En relación a esto traemos a colación una breve definición acerca de la gestión de Washington Uranga (2004:3) quien escribe que “la gestión puede ser definida como la acción o las acciones destinadas a organizar y coordinar decisiones en función de un objetivo y con una dirección determinada. Por lo tanto, la gestión se define por la acción”.

Definir, encontrar y desarrollar acciones es parte de la gestión. La eficacia de la gestión, siguiendo lo dicho por Washington Uranga (2004:4), está determinada también por la planificación, es decir por los objetivos establecidos y por las acciones que se programan a partir de “una mirada diagnóstica sobre la situación que nos ocupa”.

Resulta fundamental entonces recurrir a instrumentos como el diagnóstico y la planificación para facilitar la comunicación entre los miembros de la radio y mejorar las condiciones para definir objetivos y establecer estrategias de gestión. Dijimos que la gestión es una práctica que comunica el proyecto institucional como radio. Para lograr todos los objetivos propuestos, se necesitan distintas instancias participativas que permitan seleccionar el rumbo y los caminos que se van a tomar. El diagnóstico “es una herramienta metodológica que tiene por finalidad clarificar las percepciones, las miradas, las opiniones y los sentidos que tienen los miembros de la radio acerca de los distintos aspectos de la gestión” (Villamayor y Lamas, 1998:26).

Siempre teniendo como horizonte los objetivos político culturales, comunicacionales y empresariales, a partir de la realización de un diagnóstico es posible focalizar problemas y potencialidades que permitan definir futuras líneas de acción para el fortalecimiento de las emisoras. Si gestionar implica analizar de qué manera se está llevando adelante la acción, el diagnóstico es parte de este camino. El diagnóstico es ver, conocer o re-conocer, para poder comprender las causas de la situación que se vive en la radio.

Tal como lo explican Villamayor y Lamas (1998), el diagnóstico consta de dos etapas que pueden realizarse de manera paralela o simultánea: la realización de la

memoria institucional de la gestión y la revisión del momento actual. Estos dos momentos serán claves en la presente tesina.

En cuanto a la planificación, diremos que esta es otra herramienta metodológica que utilizaremos y que “se apoya en el diagnóstico y organiza las acciones de la radio en función de los objetivos propuestos” (Villamayor y Lamas, 1998:26).

La planificación permite sistematizar acciones, producir planes de acción en base a los recursos disponibles, determinar tiempos para cumplir metas establecidas y desarrollar mecanismos de evaluación y seguimiento. Es una herramienta que como explican Villamayor y Lamas (1998:26) “sirve para la orientar la acción. Implica el diseño de modos de actuar con sentido de transformación y no se limita a la estructuración de un calendario de actividades, aunque lo implique.”

La aplicación de ambas herramientas permitirá redefinir, repensar y mejorar los proyectos de las radios en base a los objetivos establecidos.

Para concluir y explicitar lo que se hará en el presente trabajo, es decir un diagnóstico y planificación sobre una emisora concreta (RdS) finalizamos este apartado teórico con las palabras de Huergo (2007:4) quien entiende que “la gestión implica un trabajo de diagnóstico, de construcción de la memoria colectiva, de análisis e interpretación del presente común, y la construcción del proyecto institucional”.

### **2.3 Herramientas metodológicas.**

En términos metodológicos, esta tesina recuperó herramientas propias de los procesos de diagnóstico y planificación de la comunicación en las organizaciones.

El presente capítulo menciona las decisiones y herramientas metodológicas a las que se recurrió para poder reconstruir la memoria de Radio de Salón, así como también las utilizadas para llevar adelante el diagnóstico de la radio y la planificación consecuente del mismo.

Una de las primeras decisiones tomadas para llevar adelante esta tesina fue contar al resto de las y los integrantes de la radio sobre los objetivos e intenciones del presente trabajo y de esta manera involucrar a quienes desearon participar y poder realizar una lista de personas con quienes se pudo contar tanto para la reconstrucción de la memoria como para el diagnóstico y la planificación. Como punto de partida entonces, se dio a conocer

las intenciones de la tesina a los dueños del Salón Pueyrredón y al equipo de coordinación actual de la radio del cual formo parte para garantizar la viabilidad del proyecto y lograr la mayor participación y colaboración posible.

En esta instancia se dieron a conocer los objetivos generales y específicos del trabajo, la importancia de la recuperación y registro de la memoria de Radio de Salón como punto inicial para el diagnóstico y planificación de la radio y a su vez, se explicaron las cuatro dimensiones para la gestión integral de un proyecto institucional (político cultural, comunicacional, empresarial y organizacional) ya que estas cuatro dimensiones sirvieron como organizadoras de toda la información obtenida en los distintos procesos participativos.

Posterior a eso, una de las primeras decisiones metodológicas que se tomó fue la de dividir este trabajo en dos períodos. Estos se corresponden con los distintos proyectos y personas que estuvieron encargados del funcionamiento de la radio. La concepción de estos dos períodos influyó en la selección de personas a entrevistar y las preguntas y actividades que se llevaron a cabo con cada uno/a.

Esta periodización como se explicó con anterioridad, es de 2008 (momento en que se monta la radio) a 2015 y de 2015 en adelante, cuando se conforma el primer equipo de coordinación para RdS, punto de inflexión en la dimensión organizativa del proyecto.

#### A. Memoria de Radio de Salón

El objetivo principal de la reconstrucción de la memoria de Radio de Salón fue que la misma sirva como herramienta para fortalecer el proyecto institucional actual de la radio. Conocer nuestros comienzos y pasado con sus distintas formas de organización y comunicación resulta fundamental para ver donde estábamos, donde estamos hoy y donde queremos estar.

Considero de suma importancia contar con la historia de la radio para que todos y todas sepamos de dónde venimos, quienes participaron en el proyecto, quienes continúan, quienes se fueron, como, para qué y para quienes se pensó Radio de Salón. Esa información no estaba disponible ni al alcance de todos y todas con anterioridad al presente trabajo.

“Radio de Salón: memoria de una radio alternativa” puede leerse en el siguiente capítulo y fue escrita pensando a las y los integrantes de la radio como destinatarios. Es

un relato que recupera las voces de los fundadores de la radio, de quienes han participado en el proyecto y se espera que sirva como una carta de presentación para quienes formen parte de la radio en un futuro. Se trató de un **proceso participativo** donde se reconstruyó la memoria de la radio para nutrir el proceso de diagnóstico y el proyecto de RdS. El objetivo del mismo es poder compartirlo con los y las integrantes de radio de salón.

Como punto de partida para la reconstrucción de la memoria de Radio de Salón se llevó adelante la recopilación de material de archivo para realizar un trabajo previo e ir con este archivo sistematizado y utilizarlo en las entrevistas como disparadores. Se recuperaron materiales de archivo como las primeras pruebas de aire para tomar notas sobre la identidad que proponía la radio, fotografías que muestran la construcción del estudio, los proyectos e ideas que se escribieron y además se recopiló información de entrevistas y publicaciones que hablan sobre la historia de la radio y del Salón Pueyrredón. La sistematización de estos materiales puede leerse en el siguiente capítulo.

Las voces principales elegidas para la reconstrucción de la memoria de Radio de Salón fueron la de sus dos fundadores y la de distintas personas que se sumaron en los inicios del proyecto. Las entrevistas se realizaron en dos instancias distintas. En la primera se entrevistó a los fundadores del Salón Pueyrredón, Gustavo López y Horacio “Batra” Luna, fundadores a su vez de la Radio de Salón, denominada en sus comienzos RadioT!

La entrevista se realizó en las oficinas del Salón Pueyrredón. Además del archivo documental y audiovisual mencionado, para esta entrevista se confeccionó una línea de tiempo para ubicar y ordenar la información que fue surgiendo durante la misma. Las inflexiones en la línea de tiempo marcaban los distintos momentos de organización de la radio. Durante la entrevista esta línea de tiempo fue ampliándose con nombres de personas e hitos de los distintos períodos a la vez que surgían nuevas preguntas y respuestas sobre la historia de la radio.

El objetivo de dicha entrevista fue conocer las motivaciones que dieron lugar al nacimiento de la radio, conocer a sus primeros integrantes, sus formas de organización, el proyecto político cultural y la elección de montar una radio online. Esta entrevista estuvo además organizada en base a las dimensiones de gestión que se mencionan en el marco teórico de este trabajo. Esta sistematización permitió identificar fortalezas y debilidades a lo largo de la historia de la radio que resultaron sumamente útiles para pensar el hoy.

La segunda entrevista se realizó a dos de los tres integrantes del primer equipo coordinador de la radio. El objetivo principal de dicha entrevista consistió en procesar y sistematizar los antecedentes que dieron lugar a que Radio de Salón cambie su forma de organización de manera casi radical, lo cual es tomado como un punto de inflexión en el presente trabajo.

Los entrevistados fueron:

- Horacio “Batra” Luna: fundador de la comunidad del Salón Pueyrredón y de Radio de Salón. Se define a sí mismo como altruista, soñador y luchador. Sonidista y productor musical.
- Gustavo: Fundador de la comunidad del Salón Pueyrredón. Licenciado en Letras. Se define como anarquista y soñador. Cree en un mundo mejor donde las relaciones de poder no nos condicionen.
- Rama: Encargado del streaming y host de Radio de Salón. Activista del software libre. En 2001 desarrolló su propia plataforma de servicios de alojamiento web y correo electrónico. Colaborador del colectivo Indymedia para montar centros de medios para streaming en directo en las coberturas contra el G8 y el World Summit on the Information Society (wsis) en Ginebra en el año 2003. Harto de que las radios pasen siempre la misma música y de las radios convencionales, no dudó en colaborar en el proyecto de Radio de Salón.
- Diego “Brixton” Bertolaja: Músico y amante de la radio. Tiene 40 años pero hace música desde los 14. En 1997 surge “Brixton” banda con la cual sigue tocando y a la que debe el nombre con el que todas y todos lo conocemos: Diego Brixton. En 2005 fundó junto con un compañero una productora audiovisual “Complete Control Producciones” dedicada a clips de bandas y cortos autogestivos. En 2012 comenzó a hacer radio en RdS con el programa “Radio Pirata transmite” por casi 3 años los sábados a la noche. Siempre participó del proyecto de Radio de Salón tanto en la época de las asambleas y luego como parte del equipo coordinador. Tuvo un momento de enojo con la radio y se retiró por un tiempo. Desde 2019 Diego volvió a la radio con el programa “Las Esquirlas de Joe”.
- Martín Seid: Operador, actualmente en CNN Radio. Habitué del Salón Pueyrredón “su lugar de pertenencia” como lo define él. Forma parte de Radio de Salón desde el año 2012 con su programa “La Vieja Cuela” uno de los programas

con más trayectoria en la radio. Martín formó parte de las asambleas de RdS y luego fue parte del primer equipo de coordinación. Actualmente continúa con su programa y colabora con la sonoridad de la radio con sus “fanzine para escuchar”. Fue quien propuso poner nombre al estudio a través de votación popular. Se quiere morir que su propuesta de nombre no ganó y fue el de la idea.

Una segunda etapa como consecuencia de este primer proceso de reconstrucción de la memoria consistió en la elaboración de encuestas que se enviaron a personas que transitaban el colectivo en sus comienzos y se alejaron del proyecto al momento de formarse la primera coordinación de la radio, para comprobar si el cambio de organización tanto en la gestión como en la comunicación de las nuevas decisiones de RdS, influyó en el alejamiento de algunos integrantes del colectivo. Con estas encuestas se buscó percibir especialmente debilidades y causas de la organización de la radio para analizar e identificar si los motivos podrían darse en la gestión actual de la radio y evitarlo en caso de creerlo necesario. La encuesta fue solo respondida por dos personas, ambos participantes del “Programa La Dimensión Bipolar” quienes manifestaron que el cambio de gestión en la radio les resultó bastante confuso e incómodo ya que percibieron que se “ocultó información al resto de los integrantes mientras se tomaba la decisión de formar un equipo coordinador”.

## B. Diagnóstico

A diferencia de la memoria, el diagnóstico actual de RdS se trató de un proceso más analítico y sistemático. Este análisis se encuentra en el capítulo número cinco.

Para el logro de los objetivos propuestos y la realización de las actividades planificadas, si bien ya estaba conformado el equipo de coordinación, como punto de partida se reafirmó que este equipo participaría del diagnóstico.

Este equipo está integrado por: Carolina Aponte, Yamila Conti y quien escribe.

- Carolina Aponte Ramírez: estudiante de Ciencias de la Comunicación Social (UBA). Forma parte de Radio de Salón desde el año 2012. Comenzó como co-conductora en el programa “Jueves Radioactivos” en el año 2012. En el año 2013 el programa se dejó de emitir y en el 2016 comenzó como conductora del programa “Otra Ronda” cuando la radio ya se estaba perfilando como un proyecto institucional. Desde marzo de 2017 forma parte del equipo de coordinación de la

radio. Carolina también es habitué del Salón Pueyrredón, comunidad del punk, donde siempre fue a ver a varias bandas. También se desempeñó como productora en Fm La Tribu y en el año 2015 formó parte del programa “No te rindas” en AM Sensaciones, un programa de heavy rock.

- Yamila Conti: estudiante de Ciencias de la Comunicación Social (UBA). Comenzó su trayectoria en Radio de Salón como productora del programa “Otra Ronda” en el año 2016. Durante el año 2018, su participación aumentó notablemente en la radio produciendo el programa “La canción del extraño”, cumpliendo tareas de operadora y en febrero, comenzó a formar parte del equipo de coordinación. Anteriormente, en 2012, producía el programa “Descontrolados” en radio conexión abierta.
- Ma. Emilia Silva: Ciencias de la Comunicación Social (UBA). Formo parte del equipo de Coordinación desde el año 2017. En 2012 me enamoré de la radio en FM Cítrica en mi ciudad de Avellaneda, después pasé hermosos momentos en FM Latina y FM La Tribu, lugar que admiro y extraño mucho. Dicto Talleres de Producción Radiofónica para la Municipalidad de Avellaneda y coordino el proyecto “El Aula y la Radio” en la Escuela nro. 24 de Isla Maciel, un proyecto orientado a fortalecer las capacidades expresivas de las y los estudiantes a partir de la producción radiofónica.

Como toda instancia de intervención, el diagnóstico implicó un entendimiento del estado de situación de la radio a fin de poder identificar oportunidades de mejora, debilidades, fortalezas, capacidades adquiridas, recorridos transitados, actores relevantes y experiencias e hitos del colectivo.

Tal como se realizó con quienes participaron de la reconstrucción de la memoria de la radio, una primera instancia consistió en comprender y aplicar junto con el equipo de coordinación las cuatro dimensiones de la gestión integral de un medio que sirvieron como organizadoras de la información a obtener.

La coordinación ordenó toda la información y el trabajo realizado en la radio previo a esta tesina, en base a las dimensiones de gestión (político cultural, organizacional, económico y comunicacional). De esta manera se buscó fortalecer y ordenar el trabajo realizado a fin de formalizar un proyecto institucional de gestión radial.

Luego diseñé la herramienta de recolección “Cuestionario inicial de diagnóstico RdS” basada en el “Manual de Gestión de radios comunitarias y ciudadanas” explicado en el marco teórico y fue respondido por las tres coordinadoras de RdS. El mismo fue pensado de manera concisa y accesible a fin de hacer un proceso fácil y dinámico que motive la participación de las integrantes.

Algunas de las preguntas incluidas dentro de la dimensión político cultural fueron:

¿Cuáles son las características más fuertes que constituyen la identidad del proyecto?, ¿Cómo nos definimos? ¿Qué tipo de radio somos?, ¿Crees que los objetivos político culturales atraviesan a toda la emisora y actividades? ¿De qué manera?, ¿Los objetivos de la radio, son asumidos y conocidos por todos?

Dentro de la dimensión comunicacional:

¿La programación expresa y es coherente con nuestros objetivos?, ¿Consideras que existe una audiencia concreta de Rds? ¿Cómo la definirías?, ¿Consideras que Rds tiene una estética propia?

Para indagar en la dimensión económica se preguntó:

¿Cuáles son las políticas económicas de la radio? ¿Cuáles son nuestros modos de financiamiento? ¿Qué recursos de infraestructura, equipos y materiales en general se tienen? ¿Cuáles son los criterios salariales? ¿Cuántos trabajadores son rentados y cuántos son voluntarios?

Por último en la dimensión organizacional se realizaron preguntas ordenadas en tres criterios: comunicación interna, externa y organización de la radio. Algunas de ellas fueron:

¿Cómo nos relacionamos y nos comunicamos internamente?, ¿Con que vías de comunicación contamos internos? ¿Cómo nos comunicamos con la sociedad civil? ¿Cuáles son nuestras estrategias?, ¿Cuáles son las áreas de nuestra radio? ¿Están claros los roles y las funciones de todos?, ¿Hay información accesible sobre la organización de Rds? ¿Existen equipos de trabajo?

En base a las respuestas obtenidas se realizó una puesta en común de las mismas y se identificaron fortalezas, debilidades y posibles líneas de acción. Dado que el trabajo de la memoria y el diagnóstico fueron llevados a cabo con distintas personas y en paralelo,

en esta instancia la memoria sirvió como herramienta para analizar continuidades y rupturas a lo largo de la historia de la radio. Una vez obtenidas las respuestas de las coordinadoras, las mismas fueron sistematizadas en base a las cuatro dimensiones de gestión. Esta sistematización fue compartida y analizada por la Coordinación de la radio.

Luego del “Cuestionario inicial de diagnóstico de RdS” se delineó la “Encuesta de Programas Rds 2019” destinada a todas y todos los integrantes de la radio. Las respuestas obtenidas en esta encuesta fueron numerosas y fueron respondidas por todos los programas y por más de un/a integrante. Esto es importante ya que a mayor cantidad de respuestas, mayor es la percepción de nuestra radio según sus integrantes, y por lo tanto, más enriquecedor a la hora de reformular y pensar los objetivos de la emisora.

A las preguntas que formaron parte de esta encuesta al momento de realizarla, se le añadieron otras que surgieron de las respuestas y/o comentarios del cuestionario respondido por las coordinadoras.

La encuesta enviada a los programas estuvo organizada en los siguientes ejes:

- 1) programación y musicalización,
- 2) identidad de la radio,
- 3) formas de organización y
- 4) comunicación interna y externa.

Por último pero no menos importante se realizó una tabla con aspectos a destacar en cada eje para compartir junto a todo el equipo de Radio de Salón y Salón Pueyrredón. Este material se proyectará durante la presentación de la programación 2020 y se planificará un plenario para reformular el proyecto institucional de la radio y establecer los objetivos para RdS.

### C. Planificación:

Esta etapa consistió en delinear líneas de acción, sugerencias y recomendaciones a partir de lo analizado en la etapa de diagnóstico. A partir del estado de situación analizado se procedió a sistematizar objetivos específicos en base a las cuatro dimensiones de gestión. Estos se encuentran plasmados en el capítulo número seis.

Este momento fue uno de los más difíciles ya que si bien participé de la reconstrucción de la memoria y del proceso participativo de diagnóstico, la planificación

me exigió apartarme de mi lugar de coordinadora para tomar distancia y sugerir líneas de acción más allá de mis preconceptos y suposiciones de la organización.

Si bien la planificación se elaboró en base a las cuatro dimensiones, la ejecución en el territorio se concretó (en los casos que durante la escritura de este trabajo se realizaron algunas acciones y las que comenzaron a llevarse a cabo mientras surgían los primeros análisis del diagnóstico) con acciones que no se corresponden esquemáticamente a cada dimensión por separado, sino que forman parte de un abordaje integral de la gestión.

Los objetivos y las sugerencias realizadas en lo que se llamó “planificación” apuntan a facilitar y fomentar la comunicación entre todas y todos los que forman parte de Radio de Salón y poder adoptar estas recomendaciones de manera total, parcial o modificarlas para poder establecer estrategias de gestión.

Las líneas de acción plasmadas en el capítulo número seis son una selección de las distintas acciones que se fueron pensando durante la escritura de este trabajo para que el plan propuesto al equipo de Radio de Salón sea viable. Se espera que a partir de estas acciones, la lógica de trabajo ordenada, que contemple tiempos, recursos, metas y mecanismos de evaluación y seguimiento sea adoptado por la radio de ahora en adelante.

Por último los aportes sistematizados sobre radio e internet fueron compartidos con el equipo coordinador de la radio para revisar el uso de las tecnologías digitales en la emisora y poder formar equipos o unidades de gestión que contemplen lo enumerado en el capítulo número tres para fortalecer desde este aspecto el proyecto.

### **3. RADIO E INTERNET: REFLEXIONES ABIERTAS.**

El propósito del siguiente apartado es reflexionar acerca de los cambios que las tecnologías digitales generan en los medios de comunicación, particularmente en el caso de la radio. Radio de Salón es una emisora exclusivamente online, por lo tanto resulta fundamental no solo comprender técnicamente su funcionamiento, sino también las distintas perspectivas políticas y prácticas en torno al uso de las nuevas tecnologías, como así las herramientas disponibles con respecto a esta cuestión.

Al momento de investigar encontramos distintas perspectivas y reflexiones. El propósito de sistematizar los materiales vinculados a estos nuevos cambios es pensar qué nuevas posibilidades tienen las radios alternativas, cuáles podrían ser las limitaciones de la radio en internet y ¿cómo potenciar los objetivos políticos de las radios?, entre otros interrogantes.

Para explicarlas y proponer nuevos aportes, se recurrirá a material documentado por ALER y AMARC (2008 y 2011), al autor Pascual Serrano (2013), a diferentes artículos publicados por Agustín Espada (2017 y 2018), Martín Becerra (2012 y 2018) y al libro escrito por el español Marino Cebrián Herrera (2008).

Veremos como la mayoría del estado de la cuestión se encuentra organizada bajo dos grandes ejes: por un lado, las perspectivas políticas desde las cuales se comprenden los cambios que generan las tecnologías digitales en los medios de comunicación y, por otro lado, los aportes sobre las transformaciones en los modos de emisión, reproducción y circulación de la información.

La primera es una perspectiva política vinculada a como los medios alternativos deben (re)pensar y posicionarse en esta nueva era digital sin perder de vista el horizonte principal que es el derecho a la comunicación, entendiendo este como un derecho fundamental y universal.

Tal como lo explicita la Comisión Interamericana de Derechos Humanos (2017:37) “el mayor impacto de Internet sobre el ejercicio del derecho a la libertad de expresión está en la forma en la que ha aumentado la capacidad de las personas de recibir, buscar y difundir información.” El distintivo es entonces como se dijo anteriormente el flujo de información. Por tal motivo la CIDH (2017:38) establece que “la libertad de

expresión se aplica a Internet del mismo modo que a todos los medios de comunicación” y que “las restricciones a la libertad de expresión en Internet solo resultan aceptables cuando cumplen con los estándares internacionales que disponen, entre otras cosas, que deberán estar previstas por la ley y perseguir una finalidad legítima reconocida por el derecho internacional y ser necesarias para alcanzar dicha finalidad.”

Citando a Martín Becerra (2018:1), las tecnologías digitales “desafían los marcos de regulaciones y el reconocimiento de derechos del mundo analógico”. Esto implica formular varias preguntas como: ¿Qué derechos tienen los internautas? ¿Estamos frente a un vacío legal? Todas estas preguntas no deben perder de vista que en Internet seguimos siendo ciudadanos y como tales estamos estrechamente ligados a garantías, justicia e igualdad.

Entre los derechos que están ligados a las nuevas tecnologías que enumera Becerra (2018) destacamos:

- a) Acceso a internet para todos y todas,
- b) Libertad de expresión y asociación,
- c) Acceso al conocimiento,
- d) Privacidad, vigilancia y encriptación,
- e) Gobernanza de internet,
- f) Conciencia, protección y realización de los derechos.

En este camino encontramos por ejemplo, discusiones que giran en torno a la democratización de la palabra a partir de las posibilidades de difusión de mensajes y contenidos que permite internet ya que uno de los cambios más revolucionarios de esta herramienta es la no existencia de límites geográficos para la transmisión de información. En esta misma línea también se sitúa el debate de la nueva noción de comunicación en la era digital.

Por su parte ALER y AMARC (2009:4) entienden que la comunicación en esta nueva era debe ser definida como un proceso interactivo de intercambio de sentidos, un proceso de alcance global y local. Sostienen además que si bien los cambios que produce Internet y la digitalización de los medios de comunicación implican pensar nuevas posturas, potencialidades y posibilidades, no se debe perder de vista que “la discusión no es una discusión tecnológica, sino política”.

En concordancia con esto encontramos lo dicho por Pascual Serrano (2013) quien entiende que el derecho a la comunicación y el entendimiento de la información como un bien común es uno de los ejes que deberían guiar las intenciones de los medios alternativos para diferenciarse de las lógicas mercantilistas de las grandes corporaciones de las informaciones y poder así hacer un uso politizado de las nuevas tecnologías.

Antonio Pasquali (2002) en el documento “Propuesta de formulación del Derecho a la Comunicación” sintetiza que el derecho al acceso y uso de los medios y tecnologías de la información (TIC) consiste en acceder y usar libremente los medios y tecnologías de la información y comunicación en la producción y circulación de contenidos propios así como en la recepción de contenidos producidos por otras personas, con el objetivo de lograr un desarrollo sustentable y equitativo, centrados en los derechos y necesidades del ser humano.

Lo mismo remarca AMARC (2011) al señalar que la idea de progreso relacionada a las nuevas tecnologías, no debe ser aceptada de la manera en la que pretende ser impuesta por los patrones del desarrollo económico y tecnológico dominantes ya que el conocimiento y la información son considerados bienes no rivales, es decir, bienes que no sólo no se agotan al ser consumidos sino que el hecho de compartirlos permite generar nuevos.

Los medios alternativos, comunitarios y populares se encuentran entonces ante la tarea de reflexionar sobre las posibilidades de los usos políticos de estas nuevas herramientas para así impedir que sean apropiadas por las leyes del mercado, como sucede en gran medida con los medios tradicionales. Propongo aquí el objetivo de que Internet sea utilizada como una herramienta revolucionaria tanto en un sentido político, ideológico, tecnológico y democrático (Serrano, 2013).

Retomando el cambio en referido a la no existencia de límites geográficos en la era digital, debemos mencionar el nacimiento de las llamadas sociedades red. Para definir con exactitud a estas nuevas sociedades, tomaremos la definición de AMARC que entiende a la sociedad red como una estructura social hecha de redes de información propulsada por las tecnologías de la información. Esto implica que no solo el flujo de información se ve afectada sino también el tipo de sociedad en el que nos encontramos a partir de ahora, inmersos. Esto nos permitiría afirmar que estamos también ante un cambio de paradigma que denominaremos informacionalismo (Castells, 1995) paradigma que

está caracterizado por la capacidad de la sociedad de generar y hacer circular información, así como también incluye los cambios producidos por la revolución tecnológica de la información.

Este nuevo vínculo entre individuos y medios de comunicación en la era digital, de la sociedad en red, debe ser pensado para potencializar los proyectos de las emisoras, es decir, explotar (en el buen sentido de la palabra) las nuevas herramientas y pensar nuevos vínculos y relaciones en pos de la democratización de la palabra.

Por último y a simple modo de nombramiento, no debemos pasar por alto que si bien Internet puede contribuir a generar avances importante en cuanto a la democratización de las comunicaciones, son los Estados (especialmente en el caso de la digitalización, proceso que se explica más adelante) quienes deben velar por la regulación de estas nuevas tecnologías y es desde nuestro lugar de actores sociales dentro de esta nueva red, y desde los medios alternativos, se debe trabajar por políticas públicas favorables en la materia en pos de un sistema info comunicacional más democrático.

#### Radio digital y radio en internet

Al momento de recabar información para dar cuenta de los cambios que las nuevas tecnologías producen en los medios de comunicación, especialmente en la radio, se encontraron varios documentos referidos a dos cuestiones: la radio digital y la radio en internet, las cuales diferenciaremos a continuación ya que resulta de gran ayuda dejar asentada esta diferencia tanto para la presente investigación como para futuros trabajos.

### **3.1 Radio digital o digitalización de la radio**

La digitalización de la radio, es decir la radio digital “supone la posibilidad de transformar las emisiones de diferentes medios en bits” (ALER y AMARC, 2009:11). Esto quiere decir que lo que sucede en este proceso es que una señal analógica es codificada en ceros (0) y unos (1) posibilitando que todo tipo de información que sea transmitida por una frecuencia del espectro radioeléctrico se convierta en un código binario.

Una de las nuevas posibilidades que genera la digitalización, entendiendo a esta como “los cambios previstos para los sistemas de transmisión, recepción, producción y uso” (ALER y AMARC, 2009:1), es la de transmitir múltiples programas

simultáneamente con un solo transmisor. Como lo explica también Agustín Espada (2018) lo que sucede es que “al simplificar y comprimir la información transmitida, el espacio utilizado se economiza, se vuelve más eficiente y aumenta la cantidad de señales que se pueden transmitir en la misma frecuencia”.

Es decir que lo que la digitalización haría posible es, siempre y cuando se tomen las decisiones políticas correctas que “en el espacio radioeléctrico en el que hoy transmite una radio, puedan transmitir entre cuatro y seis emisoras distintas y generar así una mayor pluralidad de voces” (AMARC, 2011:12). Esta posibilidad tecnológica favorecería la democratización de las comunicaciones.

La evolución de distintas normas de digitalización de la radio responde a diferencias en los criterios e intereses económicos y políticos al momento de desarrollar las políticas pertinentes para dicha transformación. Es decir que es decisivo el papel de los Estados en materia de legislación ya que como explica AMARC (2011) no solo importa el estándar tecnológico que se aprueba sino, fundamentalmente, la regulación bajo la cual el modelo se implementa.

De acuerdo a la investigación desarrollada por ALER y AMARC (2009), los estándares de transmisión más difundidos a nivel mundial para dicha transformación son: el IBOC o HD Radio, el DAB, el DRM y el ISBD-T.

a. IBOC / HD Radio:

Adoptada en 2002 por Estados Unidos. Más conocida por su nombre comercial “HD Radio”. Fue elaborada por un consorcio de radiodifusores y actores privados.

Esta norma implica el pago de un canon por su uso tanto para radiodifusores como para fabricantes de equipos ya que fue diseñada por una empresa privada y opera en las mismas bandas de frecuencias que lo hacen la AM y FM.

Este sistema permite la emisión simultánea de la señal analógica y la digital. Además, cede mayor espectro a los operadores ya existentes porque utiliza las frecuencias aledañas inutilizadas.

Costo para las emisoras: es muy costoso ya que requiere la compra de nuevos equipos de transmisión y la licencia para el software.

b. DAB:

Digital Audio Broadcasting comenzó en 1981 como un proyecto de las radios públicas de Alemania, Austria y Suiza. Luego la Unión Europea adoptó la norma y se responsabilizó por su desarrollo.

El nombre del estándar es Eureka 147 y es de acceso libre. Utiliza una nueva banda de frecuencias para la transmisión de radio digital por lo tanto si se establece una fecha para el apagón analógico, la banda utilizada para la frecuencia FM se libere para otros usos. Este sistema fue desarrollado principalmente para optimizar el uso del espacio radioeléctrico y es totalmente digital.

Costo económico para las emisoras: requiere la compra de un nuevo transmisor lo cual es muy costoso.

c. DRM:

DRM Digital Radio Mondiale es otro estándar europeo diseñado por las radiodifusoras públicas. Fue diseñada para proteger el futuro de las ondas cortas, medias y largas que opera sobre las mismas frecuencias, lo que facilita y permite una transmisión en simulcast (emisión de la misma información a través de más de un medio o de más de un servicio en el mismo medio).

Costo para las emisoras: el principal costo es una computadora para hacer la codificación digital ya que es un sistema que fue desarrollado para aprovechar los equipos de transmisión existentes.

d. ISDB:

Estándar japonés cuyas siglas en inglés significan Integrated Services Digital Broadcasting. Esta norma fue diseñada para que la digitalización tanto de la radio como la televisión se desarrollen de manera conjunta.

Opera en las bandas VHF y UHF lo que supone el reacondicionamiento de todos los emisores y receptores.

Siguiendo con las investigaciones y documentos realizados por ALER y AMARC (2009 y 2011) y Cebrián (2008), a continuación se sistematizan los beneficios y oportunidades que se dan a partir de la digitalización de la radio:

<b>Cambios producidos a partir de la digitalización de la radio.</b>	
<b>Por parte de los oyentes</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gran calidad en la recepción de las señales sonoras.</li> <li>2. Robustez del sistema de transmisión aéreo: resolución de los problemas de distorsión y cancelaciones que sufren las señales de FM en móviles.</li> <li>3. Mayor variedad en la información recibida: texto, multimedia, etc.</li> </ol>
<b>Por parte de las emisoras</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Redes de frecuencia única: permite la recepción de un programa en la misma frecuencia a todo el territorio.</li> <li>2. Garantiza calidad elevada en recepción con niveles de señal reducidos.</li> <li>3. Utilización de un solo transmisor dando lugar a un mayor número de estaciones.</li> </ol> <p>Flexibilidad para entregar varios tipos de servicios mediante el envío de información adicional.</p>

Si bien para las emisoras esto sería totalmente democratizador ya que el espacio radioeléctrico es finito y se encuentra saturado, en nuestro país aún no contamos con la infraestructura propicia para dicho cambio ni tampoco con los recursos económicos que la misma conlleva. Será tarea de futuros comunicadores y comunicadoras luchar por este nuevo sistema de radiodifusión.

### **3.2 Radio online, ciberradio o radio en internet**

Pasaremos ahora a explicar las distintas concepciones acerca de la radio en internet, radio online o ciberradio.

Resulta necesario aclarar antes que si bien en este apartado se sistematizan varias ventajas que nos brinda la radio online, una de las principales diferencias entre este tipo de radio y la analógica que debemos tener en cuenta tanto en la discusión política como en los cambios que afectan a los proyectos alternativos, comunitarios y populares, es que la radio terrestre es universal y gratuita mientras que Internet no. Citamos aquí para concluir esta idea las palabras de Agustín Espada (2018) quien explica que “para escuchar radio hertziana basta con adquirir un dispositivo económico, en el caso analógico, ya que

luego el acceso es libre. La recepción online supone la adquisición de un dispositivo, aunque más costoso, pero también el pago por un servicio de conexión a la red.”

En nuestro país, como en muchos países de la región, el espacio radioeléctrico está saturado, por lo que la radio online se presenta como una oportunidad para crear nuevas emisoras a partir de la tecnología streaming y difundir proyectos a partir de las posibilidades que nos brindan las tecnologías digitales y de esta manera, ampliar y sumar voces como así generar nuevos contenidos.

Definiremos a partir de este momento a la radio en internet (o radio online) como una plataforma que exhibe contenido auditivo dotado de las características propias de la radio analógica (lenguaje radiofónico) a través de internet mediante la tecnología streaming, entendiendo a esta última como la transmisión de una señal sonora o audiovisual a través de Internet.

Es decir que la radio online, la radio en internet o la ciberradio, recoge los aportes de la radio tradicional y las transforma mediante la apertura a la navegación, los enlaces y la interactividad entre los usuarios / oyentes.

Dentro de esta denominada interactividad, diferenciaremos dos tipos. La primera refiere a los contenidos, ya que si bien la radio online mantiene los contenidos de la radio tradicional, los complementa a partir de las posibilidades que brindan las herramientas propias de internet. Es así por ejemplo que muchas radios comenzaron a ampliar sus contenidos en otras plataformas, por ejemplo a través de sitios web con noticias y recortes de audio, imágenes, contenido audiovisual y foros como complemento para las y los usuarios.

Una segunda forma de interactividad es la que se da en las radios exclusivamente online. El cambio más radical que se da en este tipo de emisoras es que los usuarios pasan a ser los conductores del proceso comunicativo que emprenden. Es decir que son ellos quienes eligen estrategias personales de uso y consumo a partir de las posibilidades que les brinda la web (Cebrián Herreros, 2008).

Es necesario entender entonces que a partir de estas posibilidades, las radios “transmiten<sup>2</sup>” en 2 tiempos distintos: la programación en vivo y la basada en los tiempos y usos de los y las oyentes. Esto supone para las emisoras tanto tradicionales que se

---

<sup>2</sup> Las comillas son propias.

complementan con la tecnología streaming como para las emisoras puramente online un hito sin antecedentes: romper las barreras de tiempo y espacio.

Pasaremos a continuación a considerar las ventajas y desventajas de la radio online y los cambios, posibilidades y limitaciones que se dan en el sistema de emisión, producción y recepción de la información para preguntarnos y reflexionar: ¿Las radios comunitarias, alternativas y populares están aprovechando estas nuevas potencialidades comunicativas de Internet o se quedaron ancladas en la lógica analógica?

A partir de los materiales producidos por ALER y AMARC (2009 y 2011), dentro de las ventajas de la radio online podemos enumerar las siguientes:

- a. No se necesita licencia: en internet no hay que pedir permisos ni licencias de transmisión ya que el “dial” cibernético es infinito. Esto es un gran paso si consideramos que actualmente, el espacio radioeléctrico se encuentra saturado y acceder a licencias es algo sumamente complicado.
- b. Cobertura mundial: permite escuchar radios de otros países y que las radios alternativas lleguen a ellos a partir de un simple click. Esto además permite generar nuevas redes y estrategias entre emisoras de todo el mundo.
- c. Transmitir desde cualquier lugar: al no necesitar de una antena, se puede transmitir desde cualquier lugar siempre y cuando se tenga una computadora y servicio de Internet.
- d. Costos bajos: Si bien luego depende de la decisión de cada emisora como equipar su estudio, con una computadora, un micrófono y la contratación de un prestador de internet ya es suficiente.
- e. Multimedia: si se sabe aprovechar, esta es una de las mayores ventajas ya que la mayoría de oyentes de radio e internet, suelen escucharla desde una computadora o un teléfono celular, por lo que tienen acceso también a otras plataformas (imagen y texto como complementos). A esto podemos llamarlo también interactividad.

Entre las desventajas identificamos:

- a. No es gratis montar la infraestructura: de todas maneras, como explicamos en las ventajas, los costos son bastante bajos. Se necesita una conexión a Internet y equipos.
- b. No puede escucharse en todos los dispositivos, ni en lugares que no tengan posibilidad de conexión. La escucha además implica un costo para el oyente (como el servicio de internet).

c. Brecha digital: este término hace referencia a la diferencia socioeconómica entre aquellas comunidades que tienen acceso a Internet y a las nuevas tecnologías y aquellas que no.

Con respecto a los cambios en los sistemas de emisión, producción y recepción producidos por las tecnologías digitales, a partir del material sistematizado por ALER y AMARC (2009 y 2011) y por Cebrián Herreros (2008), podemos sistematizarlos de la siguiente manera:

<b>Cambios que producen las nuevas tecnologías en la radio.</b>	
<b>Producción</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nuevas formas en la producción de programas a partir de las herramientas que se encuentran disponibles en Internet.</li> <li>2. Emisión de audios de otras radios.</li> <li>3. Compartir producciones con mayor inmediatez.</li> <li>4. Acceso a mayor cantidad de fuentes indirectas.</li> </ol>
<b>Emisión</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Posibilidad de difundir masivamente archivos de sonido.</li> <li>2. Edición digital y almacenamiento de contenidos.</li> <li>3. Llegada masiva y simultánea a cualquier lugar.</li> </ol>
<b>Recepción</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Complemento con nuevos dispositivos de reproducción.</li> <li>2. Posibilidad de volver a reproducir contenidos emitidos.</li> <li>3. Almacenar contenido en plataformas para escucha posterior.</li> </ol>

### **3.3 Agregadores de contenido**

El escenario radiofónico se ve transformado con la aparición de las nuevas tecnologías, las cuales como se explicitó anteriormente, generan cambios tanto en los usos como en las audiencias.

En el apartado anterior se enumeraron los cambios que se producen en toda la cadena. Ahora nos detendremos en una de las principales modificaciones que se produce en este nuevo escenario, específicamente en el eslabón donde “la oferta se conecta con la demanda: la distribución” (Espada, 2017).

Recurriremos al concepto utilizado por Agustín Espada de “agregadores de contenidos” y se enumerarán los principales y más utilizados. Definiremos a partir de aquí a los agregadores de contenido como “plataformas que reúnen contenidos agregados por terceros”.<sup>3</sup> Los usuarios en estas plataformas se suscriben y según la plataforma, se encuentran con una larga cola de oferta de contenidos radiofónicos así como también con la posibilidad de compartir sus producciones. Los agregadores de contenido específicamente radiofónico hacen referencia a plataformas que reúnen contenidos de las emisoras tanto AM, FM, online y podcasts, con diferentes propuestas, competencias y modelos.

En su artículo “La radio agregada” Agustín Espada (2017) enumera algunas de estas plataformas. Un primer tipo de plataforma son aquellas que fueron pensadas para cualquier tipo de contenido sonoro y que funcionan como redes sociales donde hay un encuentro entre productores y oyentes. Es el caso de las plataformas como *Ivoox*, *MixCloud* o *Soundcloud*. Estos sitios no permiten transmitir en vivo pero sí permiten subir contenidos de los programas o secciones para compartir con las y los oyentes.

Estas plataformas son horizontales y dentro de las ventajas más destacadas encontramos que no se realiza un control editorial sobre los productores y la facilidad para viralizar<sup>4</sup> audios dentro de redes sociales. Dentro de este tipo de plataformas, encontramos también agregadores de mayor tamaño (y comerciales) como YouTube (de Google) o iTunes (Apple) que sirven también como espacios de difusión para programas de radio o podcasts. Como diferencia y beneficio, YouTube a diferencia del resto permite realizar transmisiones en vivo.

Un segundo tipo de agregadores son según Espada aquellos pensados exclusivamente para la radio. Uno de los máximos exponentes es TuneIn que permite la escucha en directo de una gran parte de las emisoras de todo el mundo. En esta misma clasificación encontramos también Raddios, Radio Arg y En la Radio.

Como novedad, encontramos la marca RadioCut ([www.radiocut.fm](http://www.radiocut.fm)) (Espada, 2017) que no solo permite escuchar en vivo distintas emisoras sino que también se

---

<sup>3</sup>Espada, A. (2017). La radio agregada. <https://agustinespada.wordpress.com/2017/05/06/la-radio-agregada>

<sup>4</sup> Entendemos en el presente trabajo a la viralización como la práctica en la cual el contenido es replicado en redes sociales o sitios web de forma autónoma, es decir, sin realizar un pago por promoción ni publicidad.

convirtió en un gran archivo radial ya que reúne y contiene hasta 3 años de programación de las emisoras. En cuanto a la interacción este agregador permite a los/las usuarios/as registrarse y generar sus propios recortes para viralizarlos y compartirlos en sus redes sociales. En lo que respecta a la publicidad, tanto esta plataforma como TuneIn (las dos más descargadas) suponen un acceso gratuito a contenidos que incluyen publicidades mientras que también existen planes pagos que las eliminan y permite la descarga de piezas.

Cabe mencionar que ambos agregadores son además aplicaciones que pueden ser descargadas en dispositivos móviles haciendo posible la descarga y escucha de contenido en cualquier lugar sin la necesidad de contar exclusivamente con una computadora.

Según Agustín Espada (2017) “cuatro de los diez sitios más visitados son agregadores”. Este dato debe ser tomado muy en cuenta al momento de pensar los proyectos de las emisoras alternativas, comunitarias y populares ya que implica que las radios online no siempre son escuchadas a través de su propia web. Con respecto a esto cabe mencionar que a partir del análisis de las métricas de nuestras redes sociales, RdS tomó la decisión de incorporar la transmisión audiovisual de los programas vía Facebook. Esto es opcional para todos los programas.

Como pequeña conclusión y como tarea para quienes trabajan en medios comunitarios, alternativos y populares, es altamente recomendable tener en cuenta estos agregadores de contenidos a la hora de pensar estrategias de difusión tanto para la emisora en general como así también para contenidos específicos.

La utilización de los agregadores además permite medir y aumentar la audiencia, ya que se habilitan nuevas plataformas de escucha y reproducción por fuera de los horarios del vivo. Es importante recordar entonces (y respondiendo de alguna manera la pregunta acerca de la utilización de las herramientas diferenciadoras del modo analógico de las radios) que tanto los cambios como los agregadores nombrados –y los que vendrán– implican que los sitios web de las radios no siempre son utilizadas para llegar al contenido en vivo.

#### 4. MEMORIA.

### **RADIO DE SALÓN: EL SURGIMIENTO DE UNA RADIO ONLINE DE LA CULTURA UNDER.**

Como anticipamos previamente, en el presente capítulo se recupera la memoria de Radio de Salón.

Reconstruir la memoria de nuestra radio nos permite conocer nuestra historia. Sus fundadores y sus fundadoras, sus ideales, sus proyectos, intenciones y los objetivos que dieron comienzo a la emisora, las primeras ilusiones, los primeros aires.

La memoria de nuestras radios es una herramienta para comprender y comprendernos, comprender los distintos momentos, las distintas etapas que nos permiten saber de dónde venimos y hacia dónde vamos.

Como lo explican Villamayor y Lamas (1998:50) “recuperar la memoria es un proceso creativo que nos ayuda a pensar y hacer modelos de gestión alternativos que surgen de nuestros propios procesos y con el aporte de otros”.

La recuperación de la memoria de Radio de Salón se llevó a cabo a partir de entrevistas a sus fundadores y distintas personas que estuvieron involucradas a lo largo del proyecto. Este proceso, en concordancia con la metodología de trabajo de esta tesina, reconstruyó la historia de la radio a partir del relato de personas claves ordenando y priorizando estos testimonios en torno a la noción de gestión que se explica en el marco teórico.

Durante este proceso se indagó en aspectos como el contexto en el que surge la radio, el territorio donde se instala, su modo de nombrarse a lo largo de los años, sus propósitos y objetivos, estrategias comunicacionales y las distintas formas de organización en la radio, considerando a esta última como punto de inflexión de los distintos momentos de la emisora.

El período sistematizado en este capítulo comprende desde el momento de la fundación de Radio de Salón hasta la conformación del primer equipo de coordinación, ya que como se explica con anterioridad, este último período fue un cambio rotundo en el modo de organización de la radio.

La memoria está destinada a todas y todos los que participamos en la radio y es producto de intervenciones en la emisora y entrevistas con varias personas del colectivo, con lo cual el registro de la escritura de la misma resulta más informal y coloquial.

### **LA IDEA DE UNA RADIO.**

Radio de Salón surge en el año 2008 como un **amplificador de la comunidad contracultural del Salón Pueyrredón**. Sus fundadores Horacio Luna y Gustavo López, conocidos como Batra y Guti, coquetearon siempre con la idea de tener una emisora

propia que difunda la música de la cultura under, esa que ellos escuchan y hacen, esa que las otras emisoras, las comerciales, las “caretas”, no pasan.

¿Cómo surge la idea de una radio?

En el año 1994 Batra viaja a Uruguay para participar de un encuentro contra la represión policial. Era la época de los fanzines y de la comunicación off line. El fanzine y el intercambio de discos presencial era el mayor órgano de difusión con el que contaba la gente del under, donde podían expresar sus ideas e intercambiarlas con el resto.

Es en este viaje donde los primeros roces con la radio comienzan. En el encuentro se estaba llevando a cabo un taller de radios piratas, lo que quedó resonando en la cabeza del Batra. “Estoy hablando de la prehistoria, no había mail, no había redes sociales, no había nada”. Aparece entonces la radio como un nuevo medio de difusión donde podían hablarle a la gente y pasar la música que tanto disfrutaban. ¡A por todo entonces!

Así comienzan una serie de viajes al país vecino, haciendo amistades con la gente de FM Alternativa, emisora uruguaya que contaba con un amplificador fabricado por gente de radio, y que a partir de las 18 horas comenzaba a sonar para la ciudad de Montevideo y sus alrededores. Todo estaba planeado y musicalizado por el punk rock. A las 18 levantaban la antena, un horario en que nadie iba a ir a sacarlos, molestarlos o “reventarlos” y arrancaba la transmisión hasta la medianoche.

El tiempo fue pasando, cada cual continuó con distintos proyectos, pero la idea de poder decir lo que uno quería y pasar su música desde la radio propia siempre quedó latente.

En 2001, cuando el viejo Salón Pueyrredón ubicado en la calle Pueyrredón se muda a la nueva casa en la Avenida Santa Fé, Gustavo y Batra comenzaron a averiguar precios, equipos y todo lo necesario para poder concretar la propia emisora.

Si bien la nueva casa contaba con una terraza y una antena antigua, la cosa estaba difícil. Los dos mil y años posteriores fueron complicados. El país estaba en llamas, no había plata para comprar equipos y mucha gente que formaba parte de la comunidad contracultural del Salón Pueyrredón se fue a vivir al exterior dada la situación de crisis en Argentina.

Si bien la radio no pudo convertirse en una realidad en ese entonces, el Salón Pueyrredón resistió convirtiéndose en un emblema de contracultura indiscutible. Resiste también hoy en día y seguirá resistiendo ante cualquier circunstancia, en comunidad.

## **SALÓN PUEYRREDÓN: EMBLEMA DE LA CULTURA UNDER.**

Así como Cemento o el Café Einsten marcaron el underground de los 80 y 90, el Salón Pueyrredón incentivó el pulso de cierta parte del rock de las últimas dos décadas. Este espacio del rock contracultural, que aspira a no ser una manifestación ni una inquietud dedicada a ir en contra de la cultura, sino que camina en sentido opuesto a la cultura oficial, transitó crisis, mudanzas y clausuras.

Se gestó hace 22 años en Pueyrredón 946, Barrio de Balvanera, y lo que comenzó como un proyecto sólo de fiestas temáticas de la música de los 80, terminó convirtiéndose en uno de los pocos reductos de la cultura under y local que cuestiona y propone rutas distintas a la cultura oficial.

En el Salón Pueyrredón no sólo tocan bandas. Se hacen todo tipo de muestras, ferias de libros y fanzines, se filman videos, se hace teatro, se hacen películas, se dan charlas de todo tipo y funciona una radio.<sup>5</sup>

La Comunidad Contracultural del Salón Pueyrredón es hoy en día el lugar por excelencia de la cultura under. Nació como un lugar que “apostó al Punk que no tenía lugar alguno” explica Gustavo<sup>6</sup>, “Una cooperativa de punkys en los que nadie creyó nunca”.

Pero hay gente que creyó y cree en esa comunidad, lo que explica la vida del Salón, una relación de amor odio para sus dueños y de amor y rebeldía para quienes habitan el espacio.

## **AUTOGESTIÓN COMO BANDERA.**

Unos años después, en diciembre de 2004, la negligencia estatal se llevó 154 amigos y compañeros en lo que se conoció como la Tragedia de Cromañón, que dejó al descubierto la falta de regulaciones a muchos lugares donde las bandas tocaban.

Una vez consumada la tragedia, los controles, inspecciones y regulaciones se hicieron presentes de manera continua e incluso muchos lugares directamente fueron clausurados, no por no cumplir con las condiciones exigidas, sino porque no había regulación alguna que resultase aplicable para determinadas actividades.

Es durante este “vacío legal” donde el Salón Pueyrredón es clausurado y una vez habilitado nuevamente no se les permitía si quiera organizar espectáculos. La comunidad salonera como explican es la que bancó el mal momento. Quienes asistían a las fechas o eventos del Salón continuaban yendo al lugar sabiendo que en cualquier momento alguien podía llegar a arruinarles la fiesta bajo la figura del Gobierno de la Ciudad. “Algunos cuando venían de inspección se iban y después cuando nos decían que podíamos seguir, volvían y así seguíamos” recuerda el Batra.

La imposibilidad de poder realizar shows en vivo no sólo era una dificultad económica para el Salón, sino que también implicaba una derrota cultural para un montón de artistas de la escena del under que encontraban en el Salón Pueyrredón un lugar amigo donde poder llevar su música y su arte.

Resumidamente, pero no por lo tanto menos importante, varias personas pertenecientes al colectivo contracultural del Salón Pueyrredón comenzaron a organizarse con otros lugares que se encontraban en su misma situación formando la cámara denominada “CLUMVI”<sup>7</sup> Cámara de Clubes de Música en vivo. A través de la secretaría de cultura

---

<sup>5</sup><https://www.mixcloud.com/viejacuela/audiomental-sobre-radio-de-salon-pueyrredon/>

<sup>6</sup> Documental los periféricos. [https://www.youtube.com/watch?v=U3UCVxv\\_eIY](https://www.youtube.com/watch?v=U3UCVxv_eIY)

<sup>7</sup> <https://www.pagina12.com.ar/diario/suplementos/espectaculos/17-38417-2016-04-01.html>

BA MUSICA consiguieron una habilitación específica para llevar adelante sus actividades. Al tiempo se sancionó una nueva legislación y se otorgaron varias líneas de subsidios para que los lugares que no cumplían con esta nueva legislación pudieran acondicionar los espacios y poder lograr así lo que tanto pregonan en el ámbito musical y del under: que los y las artistas no tengan que pagarle a los lugares donde se van a presentar.

Esto merece ser destacado ya que quedó demostrado que la autogestión y la organización son lógicas de funcionamiento distintas a las hegemónicas que pueden resultar positivas.

## HACELO VOS MISMO: RADIOT! UNA RADIO ONLINE

En 2008 suenan las primeras voces, los primeros punk en RadioT!, primer nombre de Radio de Salón. RadioT! se convirtió en la radio digital del Salón Pueyrredón, una de las primeras radios online de esos tiempos.

La decisión de tener una emisora online estuvo fuertemente influenciada por Rama, un activista hacker que en 2001 comenzó a desarrollar su propia plataforma de servicios web pero en 2002 debido a la crisis social en la Argentina se mudó a Barcelona.

Durante su tiempo en el exterior se dedicó a proyectos de software e instalaciones interactivas. En el año 2007 vuelve a la Argentina con una cita arreglada: una reunión con la gente de FM La Tribu quienes estaban interesados en montar una Burn Station (instalaciones con música libre). En una de las visitas a esta emisora Rama conoce a Mariana De Luca (quién llevó adelante junto con Batra y Gustavo el proyecto de RadioT! y fue una de las integrantes de la primer coordinación) quién le cuenta acerca de “un proyecto propio que quería desarrollar”.

La primera reunión fue en el Salón junto con Mariana, Gustavo y Guille. “Me dijeron que querían poner una antena y comenzar una radio FM, pero les dije que descartáramos esa opción de una por ser muy caro en equipamiento y restrictivo y complicado en cuanto a la adquisición de licencias por parte del Estado”.

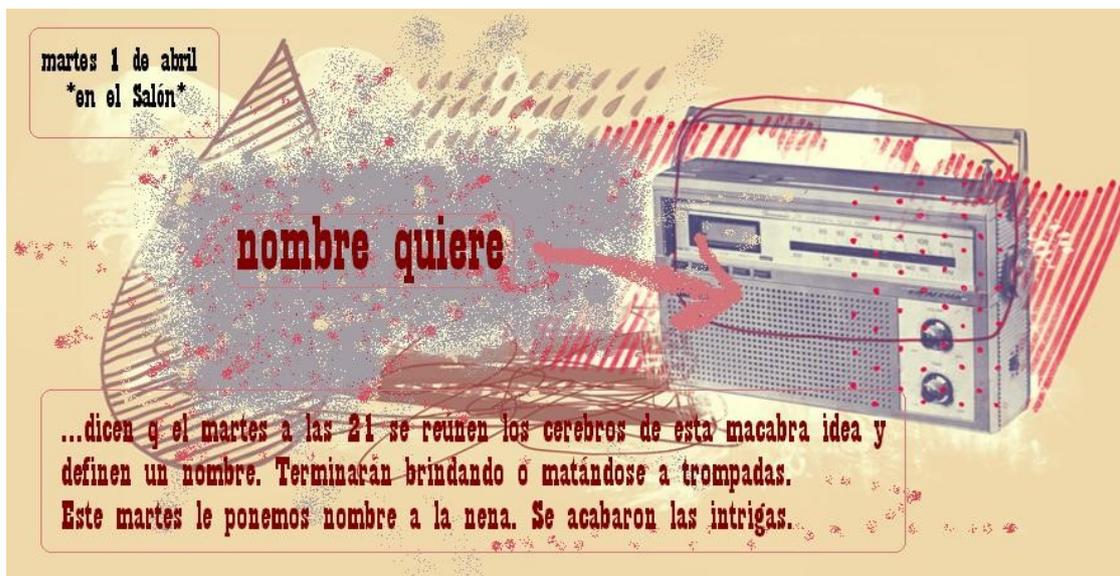
Así fue que en esa primera reunión “comenzaba a gestarse lo que hoy es radiodesalon.com entre maderas destruidas evitando huecos”. Internet ya era algo totalmente habitual y la tecnología streaming funcionaba cada día mejor. Como dijo Rama “era una apuesta mucha más acertada la radio online”, y se apostó fuerte: en 2008 nace RadioT! una radio que como explicitaban sus primeras artísticas era “cultura libre” y “activismo digital”.

RadioT! surge con la idea de que sea “un amplificador de lo que es el Salón”, coinciden Gustavo y Batra. Que todo aquello que sucedía *abajo*, se replicara *arriba*. “Queríamos que sonara punk”. Y sonó.

Así fue que RadioT! comenzó a transmitir sin contarle a sus oyentes donde se encontraban los estudios de la radio. RadioT! fueron las primeras voces, palabras y canciones que vieron el aire desde los actuales estudios de Radio de Salón.

Nació con la idea de ser una emisora que transmita los mismos valores de la Comunidad del Salón Pueyrredón, un lugar donde no existen los juegos de poder, donde la autogestión es la organización primera y donde se pueda “jugar realmente a una horizontalidad”.

RadioT!, hoy RdS salió al aire en 2008 gracias a la iniciativa y las ganas de muchísimas personas que creyeron y creen que es posible cambiar el mundo desde la comunicación y que con la música se pueden decir muchas cosas que otros ni siquiera se atreven a escuchar.



Flyer enviado para poner nombre a la radio.

## RECONSTRUYENDO LA MÍSTICA DE LA RADIO

La mayoría de los y las integrantes del colectivo (algunos continúan, otros no, otros cambiaron su manera de participación) coinciden que la radio surge como un instrumento, una herramienta para pasar la música que otras emisoras no pasaban, para decir lo que otros callaban y para plasmar esos ideales llamados por algunos como altruistas, de que la autogestión, la organización, la comunidad, el punk y el antisexismo pueden confluir en un proyecto.

### *“Orgullosos de ser distintos”*

Desde sus principios la radio se nombró a sí misma como radio alternativa hecha por gente que hace comunicación alternativa, que hace una comunicación distinta. Así se presentaban en las primeras artísticas.

RadioT! después Radio de Salón comenzó transmitiendo esa música que sonaba en el Salón, una música que “poníamos nosotros nada más, no la ponía nadie” comenta Gustavo haciendo referencia a lugares de música y a radios.

Contar con una radio era contar con un órgano de difusión de música y noticias del under. Tener una radio propia era la posibilidad de concretar la idea altruista de “cambiar el mundo y cambiar el entorno”. Con el paso del tiempo muchas de estas ilusiones se vieron

opacadas. Esto se vio reflejado en la cantidad de gente que formaba y dejaba de formar parte del espacio.

Sin embargo Radio de Salón nunca dejó de existir. Esto se debe a que para muchos y muchas Radio de Salón y la Comunidad Contracultural del Salón Pueyrredón son su lugar de pertenencia. Avenida Santa Fé 4560 es ese lugar donde escuchan música, donde se toman una cerveza, donde se fuman un porro, donde se discuten ideas sobre cómo podemos cambiar al mundo, un lugar, como definió uno de nuestros entrevistados donde “haces lo que ya no podés hacer en tu casa”.

RadioT! y posteriormente Radio de Salón reivindicó desde sus comienzos y continúa reivindicando, tal como se expresa en su página web institucional:

“Que suene punk! obvio! Que sea libertaria! Que sea antisexista! Que no venda nada! Que sea antitodo! Antiespecista! Antiestado! Antiglobal! Que difunda la cultura libre!...” y así infinitos antis, infinitos deseos, y múltiples formas de ver la comunicación”.



Construyendo el estudio.  
Fotos: Construyendo el estudio.

## **COLECTIVO RADIO DE SALÓN.**

Otro aspecto importante a recuperar son las distintas formas en que la radio se organizó a lo largo de los años. La autogestión y el trabajo en equipo siempre fueron los lineamientos que guiaron la organización de la radio.

La primera denominación para el grupo que integraba Radio de Salón fue “Colectivo Radio de Salón”. Este colectivo era el encargado de gestionar, controlar y supervisar todo lo que sucedía en el último piso del Salón Pueyrredón.

El mismo estaba integrado por todas y todos quienes participaban de la radio, incluidos Batra y Gustavo, quienes participaban como representantes del Salón Pueyrredón y como parte de la radio.

Tal como sucedía en el Salón, la idea cooperativista, los no juegos de poder, eran valores que se esperaba se repitieran en la radio: “Nosotros veníamos de funcionar de una manera muy cooperativista, queríamos que en la radio pasara lo mismo, que haya un grupo que colabore, que no haya este fin de la gaita, y que se forme todo dentro del respeto” cuenta Gustavo.

Este colectivo surge para ir acomodando poco a poco todo lo que se transmitía y sucedía en la radio. Lo que se intentaba era poder empezar a gestionar el espacio de una manera más adecuada, pensada y ordenada.

El principal órgano de representación durante esta época fueron las Asambleas, espacios donde se llevaban distintos temas e inquietudes para debatir entre todos y todas.

Estas asambleas eran mensuales y se exigía la presencia de un representante por programa ya que al final de las mismas, las decisiones se aceptaban o rechazaban por voto mayoritario.

RdS se constituyó como un espacio abierto donde cada uno puede opinar, poner al aire y hacerle llegar a todo el mundo su mensaje, siempre y cuando se respeten las normas de convivencia que se establecían en las asambleas.

Además de las asambleas, durante esta época se formaron distintas comisiones para trabajar las distintas cuestiones que se presentaban en torno a la radio. Estas comisiones fueron: artística, difusión, fiestas, y estatuto.

La comisión con mayor actividad fue la de fiestas ya que en esa época los programas no aportaban dinero para estar al aire, por lo tanto las fiestas, recitales o eventos fueron el principal sustento económico para mantener la radio. “No tenemos un fin lucrativo, sino que sobrevivimos de pequeños aportes y lo que recaudamos en las fiestas” explica en una entrevista Vanesa Lobato, primera locutora de la radio.

En lo que respecta a la programación, era la comisión denominada artística la que evaluaba las distintas propuestas. Si bien no había convocatoria oficial, eran muchas las propuestas o ideas que llegaban a la radio. Esta comisión escuchaba el contenido y llevaba su opinión acerca del mismo a la próxima asamblea donde se votaba si el programa entraba o no a la radio.

La convocatoria era abierta y diversa. La mayoría de los programas eran musicales, especialmente punks. Lo único que estaba restringido era la participación de partidos políticos. Dicen algunos que igual “nadie mandó demos”... por lo tanto la radio siguió funcionando como lo venía haciendo.

Esta comisión se encargaba además de recibir y escuchar la artística de los programas para aprobarla y enviarla al área técnica para su programación. Otra tarea de esta comisión fue la de buscar y programar distintos programas internacionales (Brasil, Paraguay, Perú y España) para retransmitir una vez por semana. Esto da la pauta que si bien al principio la programación era bastante caótica, poco a poco comenzó a proyectarse.

Radio de Salón estuvo conformado por infinidad de personas que iban y venían, por lo tanto comenzó a notarse la necesidad de establecer distintas reglas de convivencia “para que no todo sea caótico”. Por esto motivo se creó la comisión denominada estatuto que era la encargada de intentar poner cierto orden y reglas para que todo funcionara de la mejor manera.

Se creó en ese entonces un estatuto, el cual si bien no se pudo recuperar establecía pautas relacionados al cuidado de equipos y del espacio que garantice cierto orden para que los beneficios de la organización horizontal como la libertad no se conviertan en un problema.

**Y AHORA QUÉ?** Una vez que el punk invadía el aire de la radio, algunos integrantes de la radio, entre ellos Diego Brixton quien luego sería uno de los primeros coordinadores, entendía la radio como un lugar donde no solo querían pasar música sino que también era un lugar donde podían y tenían algo que decir. Y esto implicaba empezar a pensar una programación proyectada, lo que implicaría repensar el proyecto. Gustavo define este momento como “la época de Diego, la de las asambleas. Pobre Diego, se volvió loco, estaba todo el día acá”. No es casual que, un tiempo después la designación de Diego como coordinador no haya sido cuestionada ni por Batra ni por Gustavo (tenía la derecha, explican).

Casi llegando a lo que sería la formación de la primera coordinación, la identidad de la radio comenzó a pulirse mucho más, y se definió a la emisora como una radio alternativa. De hecho, esto se vió reflejado en las primeras artísticas.

Con la llegada de nuevos participantes a RdS, la emisora comenzó a expandirse y también comenzaron a surgir nuevas ideas.

Durante sus comienzos la radio pasaba una selección musical “random”, un disco duro lleno de música punk, rock y bandas que sonaban abajo.

En lo que respecta a la programación, la radio era, como la definen sus dos fundadores “como una salsa de ensayo”. No se contaba con una programación diagramada ni tampoco existían ciertos aspectos básicos del oficio radiofónico como que existan tandas durante la transmisión.

Luego comenzaron las transmisiones de lo que sucedía en el Salón, lo cual fue un hito y algo totalmente revolucionario para la época. “Se compró un cable y comenzaron a transmitirse en vivo los recitales” explica humildemente Gustavo.

Para muchos, tanto como para quienes participaban de la radio y del Salón, gente salonera y personas que integraron e integran también hoy la radio, la posibilidad de poder escuchar lo que pasaba en el Salón era algo totalmente novedoso que implicaba poder escuchar a las bandas en vivo y en directo desde tu casa. “O sea, lo escuchabas en el momento. No llegabas a venir al Salón y no te perdías el recital, lo escuchabas online. Maravilloso” relata Martín Seid.

La programación en vivo poco a poco empezó a crecer. La mayoría de los programas que conformaban en sus comienzos la programación de RdS tenía un horario establecido. Entre todos conformaban la programación oficial de la radio, por poner un adjetivo. Con

el tiempo y con la radio cada vez más instalada, mucha gente que concurría al Salón comenzó a transmitir desde los estudios, pero lo hacían sin día, sin horarios y muchas veces sin contenido. “El que quería iba a la radio y se ponía a hablar” se ríe el Batra recordando.

Como todo proyecto que busca crecer la radio poco a poco comenzó a organizarse. Los programas en vivo comenzaron a tener su día y horario establecido y vía Facebook se lanzó la primer convocatoria de Demos.

Cualquiera podía tener un programa en la radio, siempre y cuando cumpliera con la dimensión político cultural del Salón Pueyrredón y de la Radio. De hecho, en lo que respecta al contenido musical, si bien la mayoría de los programas eran del palo del punk, cada programa podía transmitir lo que quisiera. Lo único que no se hubiera permitido, y lo decimos en condicional ya que nunca sucedió, es que “gente de derecha, quisiera venir a hacer radio acá”.

Es muy difícil rescatar en los testimonios momentos precisos (años) en los que se fueron sucediendo las cosas en Radio de Salón. Cada uno/a tiene sus recuerdos, sus vivencias y sus idas y vueltas a través de los años en el espacio. Sin embargo, todas las personas que fueron entrevistadas para esta reconstrucción y aquellas que dieron su opinión al momento de habitar la radio, o de compartir una cerveza en el Salón y hablar de la radio, coinciden en que RdS siempre fue (es y será me permito agregar) un espacio en el que todas y todos podamos expresarnos libremente y sentir que es “más que una radio”.

## **TRANSICIÓN Y EL QUILOMBO DE LA PUERTA.**

Entre el año 2013 y 2014 la radio comienza a transitar algunos problemas. Si bien la forma de organización era la que todos y todas promulgaban y deseaban, comenzaron a surgir varios problemas: no todos asistían a las asambleas, la radio estaba desorganizada y las votaciones, si bien se seguían consensuando según mayoría, tenían cada vez menos los asistentes.

Pasó lo que muchas y muchos no querían que sucediera: que la idea de horizontalidad y de consenso sea solo un concepto teórico y no una práctica en la radio.

Muchas y muchos dejaron de asistir y otros iban sólo cuando se trataban temas afines a sus intereses. Uno de los mayores conflictos y que fue un quiebre de alguna manera en la organización de la radio, sucedió en torno a la tarea de quien abría y cerraba las puertas del espacio.

Si bien esto podría parecer algo totalmente banal, fue uno de los conflictos principales de la radio y que desembocó en la ruptura de las asambleas y provocó el alejamiento de varios miembros (entendidos como claves dada su participación) de la radio.

Durante una de las asambleas se discutió si a la persona que tenía la llave de la radio le correspondía o no una remuneración por dicha tarea. Durante las primeras asambleas se decidió que correspondía, sin embargo con el tiempo esta tarea no fue cumplida.

Al no ser cumplida el colectivo de la radio se reunió y votó que dicha remuneración se viera suspendida y se busquen opciones alternativas para suplir a quien se ocupaba de esto. Cabe destacar además que esta era la única tarea rentada dentro de la radio y dio lugar a que el espacio, si bien era totalmente autogestivo y nadie se llevaba plata por participar, comenzara a pensar la posibilidad de delegar tareas en ciertas personas y que las mismas sean rentadas.

Volvamos a la puerta. ¿Quién abre, quien cierra? Son preguntas que, si bien hoy están resultas, no dejan de ser preguntas conflictivas en determinadas situaciones.

Lo que sucedió a partir de la decisión de la asamblea de retirar el pago a quien estaba encargado de esa tarea (y se consideraba que no era cumplida) fue la convocatoria de una asamblea extraordinaria, donde concurrieron también Gustavo y Batra, como figuras del Salón. El resultado de esta asamblea fue la de no correr a quien no cumplía su tarea, lo cual para muchas y muchos fue visto como una instancia de desacreditación a la forma de organización de la radio.

A partir de este momento muchas personas se alejaron del proyecto y la radio comenzó poco a poco a quedar con menos asistentes y voluntarios, lo que provocó muchas falencias como proyecto.

Sus principales colaboradores, entre ellos Diego, se alejaron del proyecto. Con la asamblea básicamente diluida, el proyecto quedó en manos de Laura Escobar y Vanesa Lobato, quienes llevaron a cuestras el proyecto adelante. Para muchos que decidieron alejarse, en la radio habían quedado personas que nunca le habían puesto el cuerpo.

## **CAPACITADORES ALTERNATIVOS.**

Una noche de Mayo de 2015, Diego Brixton se conoce con Mariana de Lucca, una de las personas que estuvo en el armado del estudio y en las primeras voces y pruebas de RadioT! y que por distintas cuestiones personales se alejó durante un tiempo.

Esa noche en el Salón Pueyrredón Gustavo los presenta. Fueron a ver la radio y hubo buena onda a partir del amor al espacio que estaba pintado y con nuevos equipos.

A Mariana la habían invitado a dar un taller de radio en el Encuentro de Radios Alternativas en Misiones. Cuenta Diego que ella le contó que tenía toda la parte teórica y le faltaba alguien que de la práctica. Como él había estado con todo eso en varias radios, sumado a varios conocimientos que le compartió Martin Seid, se fueron a Misiones a dar el taller.

Este taller fue un antecedente del que se brindaría unos meses después en el mismísimo Salón, es decir, en el territorio de Radio de Salón.

Cuando vuelven de Misiones a Marian y a Diego se les ocurre la idea de dar un taller de radio online, “de cómo hacer tu propia radio con una computadora”. Diego propuso para esto sumar a Martin Seid que era quien le había enseñado a él toda la parte de los programas para radio.

Al taller le fue muy bien. “Un éxito, hasta nos llevamos plata” sigue contando sorprendido Martín. Se hicieron dos o tres talleres que incluían también la tarea de operar. Esto fue el primer acercamiento de lo que muchas y muchos después llamaron “El Primer Triunvirato”.

Estos talleres fueron todos en el Salón. En uno de los encuentros Diego se cruza con Gustavo que estaba por ahí charlando con la contadora (todos sabemos que los lunes es día de contadora!). En este cruce Gustavo le dice a Diego que la radio “no iba para ningún lado”, que no había un buen diálogo con las chicas que habían quedado a cargo y que le gustaría que él vuelva y se haga cargo.

Para Diego “la radio había sido una re desilusión, porque pensé que en un lugar de mi vida podía ser funcional a mis ideas”. Por este motivo le costaba un poco volver, por lo que hizo una contraoferta: el volvía con un proyecto armado con Mariana de Luca y Martín Seid, y esperaba la opinión de Gustavo y Batra al respecto.



Primer taller de Capacitadores Alternativos



Capacitadores Alternativos. Posterior primer equipo de coordinación.

## **COLECTIVO COORDINADOR DE RADIO DE SALÓN.**

En diciembre de 2015 o enero de 2016 (ya quedo en claro que RdS sufre de memoria temporal) Diego, Martín y Mariana le presentan a Gustavo y Batra el “Proyecto Institucional Radio de Salón 2016”.<sup>8</sup>

Inmediatamente Gustavo y Batra lo aprobaron, les gustó. Pero se venía lo más complicado que era contarle al resto de las y los integrantes de la asamblea que la misma quedaba diluida y que a partir de ese momento iba a quedar reemplazada por el “Colectivo de Coordinación de Radio de Salón”.

---

<sup>8</sup> Se recuperó dicho proyecto en su totalidad y es utilizado como fuente para el siguiente apartado.

Martín cuenta que esta decisión no fue muy bien recibida: “Éramos Macri, éramos el macrismo. Vinimos a tomar egoístamente la coordinación de la radio con Gustavo y Batra” sigue contando aún sorprendido por la dimensión que tomó el asunto.

Ante este anuncio mucha gente se fue enojada de la radio. “Sentimos que hicieron todo por atrás, y no nos avisaron nada. Ni para participar ni para dar nuestra opinión” dijeron dos integrantes de La Dimensión Bipolar, ex programa de la radio que se retira de la emisora tras este cambio. Si bien el momento era bastante tenso e incómodo, quienes conformaron el equipo de coordinación tenían en claro que iba a ser un momento áspero pero que a la larga iba a ser para mejor.

“A veces teníamos horas y horas de asamblea y discusión sobre cosas que era muy probable que ni siquiera iban a pasar” cuenta Martín justificando su decisión y riendo a la vez. Tanto para los nuevos coordinadores como para mucha gente que aún sigue habitando el espacio, la idea de manejarse como asamblea era buena, pero “había mucha libertad, no sabíamos manejarla” es básicamente la definición que todos brindaron.

Muchos de los que se alejaron o se enojaron lo hicieron porque sentían que al no existir más la asamblea, sus ideas no iban a ser escuchadas aunque la idea no era esa ya que el espacio continuaba abierto para poder intercambiar ideas y traer nuevas, como se intenta hacer hoy en día.

Muchos simplemente pensaron que ahora habría una cabeza que le pegaba al operador y se llevaba plata a partir de un cambio radical en RdS: que los programas realicen un aporte por estar al aire.

## EL PROYECTO.

Mariano, Diego y Martín presentaron el “Proyecto Institucional Radio de Salón 2016”, el cual fue casi de manera inmediata aprobado por Batra y Gustavo.

Este proyecto de 4 hojas contemplaba por primera vez en la historia de la radio, conformar un proyecto institucional ordenándolo en distintas perspectivas: político cultural, comunicacional, económico y organizacional.

En este proyecto se habla también por primera vez de la *gestión*, entendida para sus integrantes como “la forma a través de la cual este colectivo establece objetivos comunes, organiza, articula y proyecta las ideas, los recursos humanos, establece pautas de trabajo normas de convivencia con el espacio radio y coordina la dinámica entre el colectivo y los programas” como dice textual la propuesta.

Este proyecto contemplaba también la división de tareas diferenciadas por áreas (comunicacional, técnica, económica y difusión externa), a la vez que esbozaba unas primeras líneas de cómo se tomarían las decisiones en el Colectivo.

Las decisiones se estipulaba sean tomadas por el nuevo colectivo coordinador estableciendo previamente un temario para cada reunión. Cada área de trabajo podía tomar decisiones de manera autónoma en temas cotidianos y en caso de “decisiones más

estructurales” como deudas de programas, conflictos, compras, serían tratados en las reuniones del equipo de coordinación.

Una última instancia sería la reunión con los programas, con temario estipulado previamente y se planificaron como “un espacio de comunicación cara a cara entre el colectivo de Coordinación y las producciones” donde también se comunicarían las mejoras en la radio, el manejo de los ingresos, etc.

Es la primera vez también que se toma la decisión de pensar la historia de la radio. Si bien el proyecto no la llamó Memoria, si se dispuso a realizar un recorrido temporal de la radio que luego fue subido a las redes. El mismo decía que:

“Radio de Salón es un proyecto radiofónico que nace en el año 2008, cuando se conforma el primer colectivo que dio vida a los primeros programas, primeros aires, y primeros sonidos.

Un poco de punk, un poco de periodismo y contrainformación, también musicalizadoras y feministas, y un programador alquimista linuxero, fueron la primera mezcla que dio comienzo a esta historia.

Nacida en el Salón Pueyrredón, lugar emblemático de la escena punk y rocker, donde por sus escenarios pasaron muchísimos músicos, bandas, artistas y performers por casi 20 años.

En un cuarto abandonado en un altillo de la casa, la radio empieza a encontrar su lugar, y el lugar comienza a transformarse lentamente en una radio. Picar paredes para poner la pecera, acustizar el estudio, darle forma a la cabina de operación y mientras, pensar qué y cómo iba a sonar este proyecto.

RadioT! fue el primer nombre que le dimos a la querida radio, mientras, el colectivo continuaba con la búsqueda de una identidad musical y política.

## **SONORIDAD RDS**

En nuestra programación vas a poder escuchar músicas que no suenan en los medios masivos. Suenan las bandas independientes, los proyectos autogestivos de muchos músicos y productores. Desde abajo, sin marcas, con corazón y rebeldía.

También Radio de Salón es amante de la buena música y en nuestro aire suenan los clásicos de siempre. Los temas de las mejores bandas de nuestras vidas, las mejores versiones, esas canciones que conocemos todos, que nos acompañaron y que siguen estando. La cultura rock y punk que identifica este proyecto van de la mano de bandas como The Clash, Ramones, The Jam, Stiff Little Fingers, Blondie, Television, Buzzcocks, Die Toten Hosen, La Polla Records, The Damned, Los Violadores, Vibrators, Ataque 77, Motorhead, AC-DC, Legiao Urbana, The Boys, The Stranglers, Los Prisioneros, The Specials, etc.

## **CONCEPTO RDS**

En Radio de Salón abrimos un espacio solidario con el arte perseguido y criminalizado. En estos tiempos, en esta coyuntura política en la que nos encontramos como latinos, Radio de Salón comunica, informa, y difunde noticias del mundo rock, cultural, político, rebelde y resistente para todo el mundo.

Hoy más que nunca creemos que decir, hablar, gritar desde RDS es una acción directa contra la concentración de medios, y elegimos vivir en este lugar de continuo movimiento para que la estupidez mediatizada no nos contagie.”

Por último pero no menos importante, el proyecto presentado a Batra y Gustavo implicaba un cambio radial en cuanto a lo económico y organizacional dentro de Radio de Salón.

Surge la figura de una coordinación, de una cabeza, que además de coordinar valga la redundancia el proyecto, recibiría una remuneración por sus tareas.

En lo que respecta a esta dimensión económica el proyecto de RdS planteaba “generar más ingresos para solventar gastos de funcionamiento, gestión de roles y trabajo más necesario, infraestructura y equipos”. Es la primera vez que en RdS comienza a hablarse de plata de una manera proyectada.

Martín al respecto recordó: “La idea era que si sobraba algo, nos lo llevemos. Si vos cobras, sí te pueden reclamar a vos”. Esto también como veremos más adelante fue un cambio que se produce con la llegada del Colectivo Coordinador (Primer Triunvirato para quienes no estaban conformes) donde cada uno comienza a tener una tarea y un área de trabajo.

El mayor cambio y lo que más incomodidad generó fue comenzar a cobrar el espacio a los programas. Los programas nunca aportaron por el espacio, sino que se suponía que se comprometían a colaborar con el espacio “cosa que muy pocas veces pasaba” explicaron todos con distintas palabras.

Cobrar el espacio significaba también la profesionalización del espacio en cuanto que a partir de ese momento, cada programa tendría un operador designado quién también recibiría un pago por su tarea. Como explicó Martín “era fundamental que tengamos gente de radio en un radio” y además el operador solucionó un viejo problema: la llave. Ahora era parte de las tareas de los operadores el abrir y cerrar el espacio cuando había programas en vivo.

Como explica Diego “lo que pensábamos era que con la radio como estaba coordinada, no había avanzado mucho con respecto al potencial que tenía y también escuchabas los programas y sonaban unos en 2 otros en 8, así que básicamente lo que planteamos fue una reestructuración de la radio”.

En la misma línea Martín dice que buscaban “una profesionalización de la radio. Cosas básicas: que no hablen a la vez, que presenten al invitado, nociones básicas que faltaban porque muchos no hacían radio”.

## **PRESENTACIÓN DEL PROYECTO Y DEL EQUIPO COORDINADOR.**

Para realizar formalmente la presentación del nuevo Colectivo Coordinador de Radio de Salón, se confeccionó un nuevo documento compuesto de 8 hojas que contenía la información del proyecto presentado mucho más ampliada.<sup>9</sup>

Los cambios y propuestas del equipo de coordinación estuvieron organizados en las 4 dimensiones mencionadas a lo largo de todo este trabajo. Cabe resaltar una vez más que

---

<sup>9</sup> Documento recuperado del cual surge la información volcada en el presente apartado.

la propuesta del equipo de Coordinación implica un quiebre en la historia de la Radio ya que es la primera vez que la radio empieza a pensarse como un proyecto.

Propuesta político cultural:

La propuesta para esta dimensión consistía en sostener y potenciar el aire de RdS con contenidos de calidad y que llamen a la reflexión de nuestros oyentes, apuntando a “generar empatía con el discurso la idea” en un contexto donde la situación política y de los medios se veía saturada siempre por “las mismas voces, los mismos mensajes, quedando de manera expuesta la potencialidad de los medios alternativos e independientes para difundir nuevos contenidos que rompan la lógica del sistema capitalista”.

Propuesta organizacional:

El primer punto a dejar en claro en esta perspectiva fue la conformación del equipo de coordinación, de ahora en adelante “Colectivo de Coordinación de RdS” conformado por Mariana, Diego, Martín, Batra y Gustavo.

Durante esta presentación se identificó a cada uno de los coordinadores con un área de la radio, quienes serían por lo tanto los responsables de contactar en caso de ser necesario. Martín Seid fue designado como responsable de técnica y operación, Diego Brixton como el responsable de técnica y programación y Mariana como responsable de Programación y gestión general.

Este equipo sería el que centralice las necesidades del proyecto y establezca prioridades tanto necesidades físicas como técnicas o edilicias, así como también sería el equipo encargado de “tener una visión abarcativa del aire propio de la radio para potenciar las capacidades cualitativas de producción, la manera de comunicar, e incluso de musicalizar nuestros programas”.

Algo totalmente novedoso fue también la incorporación de operadores fijos a la radio. Más allá de la cuestión económica vinculada a su incorporación, con la incorporación de operadores fijos a la radio se buscaba reducir los problemas técnicos, contar con una persona capacitada para poder solucionar o intentar solucionar problemas al momento del aire y garantizar a todos los programas que a finalizar la emisión reciban el audio.

Propuesta comunicacional:

Programación y aire.

En lo que respecta a la programación el equipo coordinador propuso que radio de salón se denomine como una radio punk que intente “potenciar la vida, los proyectos e incluso la imagen del lugar emblema del under” haciendo referencia al Salón Pueyrredón.

La musicalización de la radio también fue repensada. Se abandonaba la playlist random de música que sonaba 24 horas para “darle lugar e importancia a este aspecto del lenguaje radiofónico”. Se tomó la decisión de armar bloques musicales en horarios determinados e invitar a distintos colaboradores a aportar sonidos, un bloque musical que se llamaría Música a la carta (se llamó finalmente Música de Autor y sigue presente al día de hoy).

De esta manera y por primera vez se pensó y proyectó una grilla tentativa con horarios para los distintos bloques musicales y la programación en vivo.

Otro cambio en la estructura sonora de RdS fue la incorporación de las tandas. La coordinación pensó en “bloques de 27 o 28 minutos donde el contenido de las tandas sea el siguiente: artística de la radio, avances de programas, publicidades, campañas con otras radios”.

Contar con bloques posibilitaba ordenar los contenidos del aire y tener “una verdadera conciencia del uso del tiempo”. Esto es fundamental si recordamos que durante mucho tiempo cualquiera podía subir a la radio y estar horas y horas hablando. Fueron también pensadas como momentos donde los programas podrían tener pausas para reorganizar el trabajo e intercambiar información.

El avance de los programas en las tandas apuntaba a que cada programa realice una producción de 30 segundos para que rote y que de esa manera además, todas y todos estén al tanto de los programas presentes en la radio.

En lo que respecta a la incorporación de campañas en las tandas, esto fue pensado con una doble intención: incorporar lo político coyuntural a la radio y generar vínculos con otros medios afines a RdS.

Comunicación:

La coordinación avanzó muchísimo en este aspecto.

Entendiendo siempre que el click es el entre a la radio (su piso), se decidió modificar la web de RdS para hacerla más atractiva y potenciar el sitio con contenido propio, las vías de comunicación de la radio, relatos e historias de RdS.

Para el diseño y desarrollo del sitio se delegó en un diseñador y programador allegados a la coordinación “que apuestan al proyecto, brindando y desarrollando esta nueva web”.

En lo que respecta a la comunicación interna y externa de la emisora, la coordinación de la radio colocó carteleras para comunicar la información pertinente e ideó un plan de difusión externa que contemplaba posicionar a RdS dentro del Salón Pueyrredón.

Propuesta económica:

Este fue el punto más controversial de la nueva coordinación de RdS. El colectivo coordinador entendió que “el mantenimiento, el alcance y el futuro del proyecto de RdS demanda ingresos económicos que posibilitarían trabajar de modo más cómodo y con mejores equipos”.

Por tal motivo la coordinación para afrontar estos gastos, su propio trabajo y la tarea de los operadores, decide pasar a cobrar un “aporte” a los programas que formaban parte de la grilla de RdS y los que entrarían con la convocatoria de Demos para el 2016.

A las y los integrantes de la radio se les presentó un balance tentativo con los costos del aire, pagos a trabajadores y gastos a futuro. “Ahora al haber una cabeza, uno iba a poder exigir. Antes era exigir y no había nada”.

Así fue que el primer triunvirato, el primer equipo coordinador del colectivo de Radio de Salón quedó conformado y fue el encargado de llevar adelante el proyecto. Con el tiempo los cambios empezaron a notarse y “aquellos que estaban enojados aflojaron” explica Martín.

Durante todo el 2016 el equipo de coordinación se dedicó a tareas que estaban pendientes y se habían propuesto en el proyecto presentado a Batra y Gustavo. Así fue que en 2016 RdS renovó su página web a la que se le cargó contenido, propuso una estética propia, se empezó a utilizar el Facebook de manera planificada (ahora solo el equipo coordinador tenía acceso) y algo muy importante fue que se realizó un relevamiento técnico de todos los equipos, especialmente la consola que durante el verano de transición organizativa (finales de 2015 principios de 2016) había presentado algunas fallas y la consola paseó por todo Buenos Aires en busca de soluciones.

A finales de 2016 Diego y Martín comienzan a alejarse del equipo coordinador por no poder llevar adelante las tareas debido a la falta de tiempos. Martín “quedó embarazado” como describe Diego y él estaba con muchos proyectos por lo que decidieron hablar con Mariana y transmitirle la decisión de abandonar la coordinación de la radio pero dispuestos “a dar una mano en lo que sea necesario y con todo lo que podamos sumar”.

Nace entonces lo que sería un segundo equipo coordinador, esta vez integrado por tres mujeres: Mariana, Carolina y Emilia.

Los pasos a seguir fueron claros: primero presentar a las nuevas integrantes a los dueños del Salón, a pesar de que a Carolina ya la conocían porque formaba parte de la programación de la radio hace muchos años. Una vez hecha la presentación formal se asignaron tareas para cada integrante, se informó a las y los integrantes de la Radio sobre la nueva coordinación y todo continuó su curso.

A diferencia de la presentación del primer equipo de coordinación donde la instancia fue bastante tensa, el cambio de nombres no fue cuestionado, las asperezas ya habían sido limadas.

Finalizando el primer año del nuevo equipo se tomó la decisión de incorporar al equipo a Yamila, quién durante todo el año colaboró de manera intensa en la radio operando y dedicando mucho tiempo y fuerza para ayudar a la coordinación con el equipamiento de la radio. La decisión de incorporarla fue unánime.

Una vez conformado el nuevo equipo de coordinación, el mismo se modifica con la partida de Mariana de Lucca de la radio por motivos personales. “A mí me hubiera gustado que siga, aportaba un montón con su experiencia” lamenta una de las coordinadoras.

Es así entonces que desde 2017 hasta el día de hoy (y esperemos mucho más) el equipo coordinador queda compuesto por Carolina, Emilia y Yamila, a puro girl power o “Power Trío” como se definen muchas veces entre ellas para darse ánimos ante las adversidades.

Las principales decisiones y propuestas de la coordinación se encuentran detalladas en los siguientes apartados.

No es un final ni un cierre. La memoria colectiva de RdS sigue abierta, se hace y nutre día a día y se espera que todas y todos sus integrantes puedan contarla desde sus propias experiencias.

No es final porque RdS tiene mucho trabajo por delante y un potencial increíble. No es un cierre porque se espera que cada vez sean más las y los que se integran a la radio.

Hay Radio de Salón para rato.



2019, algunos de los que hacen RdS post plenario.

## **5. DIAGNÓSTICO: LA RADIO QUE SOMOS.**

El objetivo de realizar un diagnóstico de Radio de Salón fue el de poder obtener una foto del hoy de la radio para entender dónde está y hacia dónde se dirige, a partir de las experiencias del equipo coordinador y de quienes participan de distintas maneras como operadores y las y los integrantes de los distintos programas. El relevamiento estuvo guiado por el objetivo general de entender las distintas percepciones que hay sobre la radio entre todas y todos sus integrantes para poder fortalecer y pulir el proyecto el proyecto.

Las respuestas y opiniones aquí transcritas pertenecen al equipo coordinador y a las y los integrantes de la radio (programas y operadores) que participaron de la encuesta de percepción. Excepto las respuestas del equipo coordinador, el resto de las opiniones no están detalladas con nombres propios con el fin de poder compartir el presente diagnóstico con todas y todos sin señalar y/o destacar a nadie.

El siguiente apartado parte de todas estas respuestas y está sistematizado en base a las cuatro dimensiones desarrolladas a lo largo de esta tesina: político cultural, comunicacional, económica y organizacional. Se buscaron coincidencias, diferencias así como también debilidades y fortalezas del proyecto para poder delinear futuras líneas de acción para que Radio de Salón siga creciendo y se fortalezca como un proyecto de comunicación participativo.

### **1) Dimensión político cultural.**

La información analizada en esta dimensión es consecuencia del relevamiento de los siguientes ejes:

#### **1.1 Objetivos político culturales.**

Una de las principales coincidencias al momento de definir los objetivos político culturales es el de nombrarse como un medio independiente y alternativo. Tanto para la coordinación de la radio como para quienes forman parte de la programación, esto implica ser una emisora que brinda información desde una perspectiva distinta a los medios de comunicación hegemónicos. Carolina, coordinadora de RdS lo definió de la siguiente manera: “Creo que nuestros objetivos políticos y culturales en relación a la comunicación es siempre ir "en contra" de lo que se quiera imponer como verdad desde los grandes

poderes. Ya sean los medios de comunicación hegemónicos, la derecha, el estado, entre otros”.

Esta visión de los objetivos político culturales de “ir en contra de” estuvo también muy presente en las respuestas obtenidas por los integrantes de los distintos programas que en su mayoría coinciden en que RdS es un medio contrahegemónico, que dice lo que otros medios callan.

Otra coincidencia importante es que tanto las tres integrantes de la coordinación como la mayoría de las mujeres que forman parte de la radio, creen que la perspectiva feminista debe implementarse en todos los aspectos de la emisora, ya que el resto de las perspectivas que consideran necesarias para definir la identidad (contrahegemónicos, compromiso social entre otros) “se explicita en nuestras campañas y línea editorial”. Muchas de las inquietudes con respecto a la perspectiva de género se dan en base a que el movimiento punk “casi siempre está representado por chabones” y la cultura machista está bastante presente en el ambiente.

A pesar de estas coincidencias, lo político cultural debe ser visto hoy en día como una debilidad dentro del proyecto de RdS debido a varios aspectos.

Uno de ellos es que Radio de Salón es un apéndice del Salón Pueyrredón, mítico lugar por su difusión de la música y la cultura under y punk. Si bien eso se ve reflejado en la musicalización de la radio, las transmisiones en vivos solo se realizan en fechas especiales y no se recupera en ninguna dimensión una reflexión acerca de la cultura under y punk en una ciudad como Buenos Aires, a diferencia del Salón Pueyrredón que sí lo hace con la mayoría de sus actividades.

El mayor acercamiento entre lo punk, la radio, el Salón y oyentes y público, se dio en el marco de poner nombre al estudio. Se eligió “Estudio Juan Ledesma”, en honor al baterista de SuperUva quién fue asesinado en 2018. La inauguración del estudio y la colocación de la placa contó con la presencia de los familiares y amigos/as de Juan y “fue un momento muy emotivo porque desde la radio hicimos visible el caso y exigimos y vamos a seguir exigiendo justicia por Juan en todos lados”.

Por último, es importante aclarar que si bien lo político cultural como se expresa anteriormente es una dimensión bastante débil dentro de la gestión de RdS, uno de los

objetivos plasmados por la coordinación y el Salón Pueyrredón es que este aspecto sea prioritario de cara al 2020.

## **1.2 Identidad de la radio y vínculo con el Salón Pueyrredón**

Al momento de definir la identidad de la radio, además de considerarse como se detallara anteriormente como una radio alternativa y contrahegemónica, el vínculo con el Salón Pueyrredón fue una de las características en la que todos y todas coincidieron hace a la identidad del proyecto:

“Estamos en una casa que desde hace más de 10 años se vincula con lo under, con lo contracultural, etc. Estas características acompañan a la radio, lo contracultural se transforma en contrainformación, lo under se mueve del escenario del Salón Pueyrredón a lo radial, transformándose; ya sea en la divulgación de lo under (bandas, teatro, libros etc), como a la idea de " hacerlo uno mismo".

Todas y todos identifican al Salón Pueyrredón como un lugar alternativo y contracultural cuyos ideales y también en parte su forma de organización autogestiva, se traslada a los principios de la radio. Tal como lo hace el Salón, Radio de Salón se construye como un espacio donde se difunden distintos proyectos del under.

La trayectoria del Salón Pueyrredón (22 años en la escena) es también una característica muy fuerte que se ve trasladada a la radio: “El Salón Pueyrredón le da un respaldo identitario a la radio muy importante, y esos rasgos son la autogestión, lo under, la contracultura y la horizontalidad así como también la resistencia en el tiempo, cosa no menor”. El estrecho vínculo con el Salón Pueyrredón hace que la radio se defina como una radio punk, alternativa e independiente.

Tal como lo explicitan muchas de las campañas de la radio “somos la radio digital del Salón Pueyrredón”. Este vínculo entre Radio de Salón y Salón Pueyrredón sin embargo es algo que debe ser revisado, especialmente a partir de lo relevado en la encuesta de percepción enviada a quienes forman parte de RdS. En la misma se preguntaba acerca de si existe un vínculo visible entre ambos espacios o si son considerados como dos proyectos diferentes.

Surge en este punto algo particular: la mayoría respondió que el Salón y RdS son proyectos diferentes, y quienes creen que hay un vínculo visible entre ambos proyectos, remarcaron la necesidad de que este sea mucho más visible.

Como fortaleza de la conexión entre ambos proyectos se destaca la historia y relevancia del Salón Pueyrredón como rasgo identitario de la radio, sin embargo “muchas personas que concurren al Salón ni siquiera saben que existe una radio”, lo que denota la necesidad de revisar este aspecto y tomarlo como una debilidad.

Otro dato no menor es que tanto quienes identifican al Salón y a RdS como un vínculo visible y como proyectos diferentes, coinciden en que desde el Salón Pueyrredón no hay visibilidad, ni promoción de la radio “solamente ponen el logo en los flyers”.

### **1.3 Proyección de la radio a futuro.**

Una de las principales coincidencias al momento de imaginar el futuro de RdS es que la radio siga creciendo al ritmo o aún más, de los últimos años. Para que esto sea así, el equipo coordinador considera que es necesario una mayor participación de todas y todos los que hacen a la radio, que se trabaje en equipo, se fijen reuniones y que exista una comunicación más fluida.

Es fundamental para el crecimiento de RdS que la radio sea más conocida, que traspase las paredes del estudio y del Salón. “Estaría bueno ser más conocidos, porque somos una radio que está hace mucho tiempo y tenemos todo para romperla”. Se necesita por lo tanto un mayor involucramiento de quienes habitan el espacio, porque no hay manera de crecer que no sea de manera colectiva.

Hoy RdS se encuentra en un momento que tanto las coordinadoras como los dueños del Salón Pueyrredón llamaron *de resistencia*. La coyuntura política y económica hizo que ambos espacios fueran difíciles de sostener. La mayoría de quienes encararon este proyecto se encontraron con muchas dificultades, en especial a los tiempos que requiere el mantenimiento del espacio, por lo que muchas veces se dio prioridad a la resolución de cosas urgentes y puntuales y no tanto de la planificación a futuro. Es destacable de todas maneras que la radio mantuvo su ritmo de crecimiento e incorporó nuevos programas y concretó avances en sus contenidos como en la parte técnica.

En cuanto a la identidad y contenido de la radio, sus integrantes imaginan a Radio de Salón como una radio “modelo” que recupere la identidad rockera que muchas radios perdieron y que siga creciendo su programación.

Al momento de pensar RdS a futuro surgieron varios interrogantes que aún no encuentran respuesta como: ¿Cuál será la regulación de las radios online? ¿Hay otros medios o radios que encuentren con las mismas dudas y dificultades? Es por esto que comenzar a contactarse con otras radios es fundamental. Para poder tejer redes con otras emisoras es primordial que el proyecto institucional de RdS y sus objetivos sean claros y concisos y asumidos por todos y todas. Uno de los integrantes manifestó al respecto: “Me encantaría que podamos ser una de las radios que active la movida de organizar a las radios comunitarias online, cosa que no sucede hoy en día”.

En lo que respecta a conformar una agrupación con otras radios online consistiría también en anticiparse a posibles legislaciones o regulaciones que condicionen la libertad de expresión por parte de organismos gubernamentales o privados. Radio de Salón cuenta con el espacio para llevar adelante esta tarea (el Salón). A pesar de haber sido tratado en algunos plenarios, no se ha llevado a cabo adelante ninguna acción en concreto debido a la falta de tiempo y personas que deseen involucrarse en la tarea.

Un aspecto importante también que si bien no fue mencionado por todas las integrantes de la coordinación pero sí se coincidió al momento de compartir las respuestas de las herramientas que se utilizaron para el presente diagnóstico, es que la radio se organice en base a un proyecto institucional ya que esto permitirá pensar estrategias nuevas y perdurar a largo plazo.

El equipo de coordinación piensa la radio a futuro como “un llamado a la acción” donde el espíritu rebelde salga de la música que pasan y se instale en cada uno/a. “Que ese espíritu rebelde se siga reflejando con más campañas relacionadas a lo político, social y cultural y que se pueda incorporar un trabajo más periodístico no solo en la programación sino también en las distintas ramificaciones del proyecto (redes sociales y web).”

#### **1.4 Breves conclusiones sobre la dimensión político cultural.**

A continuación se sistematizan las principales fortalezas y debilidades de la dimensión político cultural en Rds.

Como fortalezas se destacan:

- El equipo de RdS tiene una clara intención de armar el proyecto institucional de la radio.

- RdS es asumido por todas y todas como una radio contrahegemónica, punk, alternativa y feminista.
- Hay una trasposición de valores contraculturales del Salón Pueyrredón a Radio de Salón como la autogestión que hacen al funcionamiento del proyecto.
- Existe una clara intención de juntarse con otras radios para conformar una red de radios online donde se puedan compartir experiencias, inquietudes y se reflexione y debata acerca de las radios online.
- Coincidencia de establecer objetivos político culturales para comenzar a plasmarlos en la programación, redes sociales y contenido que se cree y replique de otros medios.

Entre las debilidades identificadas que deben ser analizadas y tratadas, se enumeran las siguientes:

- No existe un proyecto institucional de la radio organizado en base a las dimensiones político cultural, comunicacional, organizativa y económica.
- Los objetivos político culturales no están lo suficientemente claros como para ser explicitados en todas las áreas.
- El feminismo no atraviesa toda la emisora. Todavía hay en ambos espacios muchas prácticas machistas.
- No todos creen que existe un vínculo visible entre la radio y el Salón. Esto es bastante perjudicial a la hora de definir el quiénes somos de la emisora.
- El intercambio entre RdS y el Salón Pueyrredón no es suficiente.

## **2) Objetivos comunicacionales: programación.**

La información analizada en esta dimensión es consecuencia del relevamiento de los siguientes ejes:

### **2.1 Programación y objetivos**

La programación de RdS fue variando mucho a lo largo de su historia. Con la conformación del primer colectivo de coordinación se buscó que la programación sea más variada y coherente con los objetivos político culturales de la radio que comenzaron a esbozarse con ese primer colectivo de coordinación.

Actualmente las coordinadoras de la radio y las y los integrantes de los programas, coinciden en que la programación de la radio expresa sus objetivos, no sólo la

programación en vivo, sino también las retransmisiones de programas de otros países. Esto como explica Yamila se debe también a que “todos los programas son elegidos por la coordinación mediante demos y una reunión para dar a conocer nuestros objetivos y conocer los de quienes quieren forman parte de nuestro espacio”.

Uno de los aspectos que podemos señalar como debilidad de la programación en relación a sus objetivos es la falta de programas informativos o de interés general producidos por la radio. Si bien RdS cuenta con un informativo latinoamericano (retransmitido) y replica algunas campañas de coyuntura o produce propias, tanto la coordinación como las y los integrantes de distintos programas coinciden en que uno de los próximos pasos debería ser el de tener un programa propio como un noticiero o producciones con temas de coyuntura e interés general. Esto es fundamental para poder plasmar al cien por cien los objetivos, ya que implicaría transmitir la mirada propia de los hechos.

## **2.2 Nuestra programación**

Actualmente Radio de Salón cuenta con 15 programas en vivo que comienzan a partir de las 18 horas, es decir que la programación en vivo es vespertina y nocturna. Cuenta también con varios segmentos musicales creados por personalidades reconocidas del under o por distintos colaboradores tanto de la radio como ex integrantes, y gente que participa o trabaja en el Salón Pueyrredón.

Los programas en vivo son el fuerte de la radio. RdS cuenta con programas musicales, feministas, de deportes, culturales, punk y rockeros. Los programas coinciden en considerarse programas independientes y autogestivos, cualidades esenciales de la cultura under que se promueve tanto desde el Salón como desde la Radio. Se puede afirmar que hoy en día RdS tiene una programación muy variada debido a la incorporación de nuevos programas que fue creciendo en los últimos años. Como expresó una de las coordinadoras, antes el aire de RdS era muy monótono, muy parecido, sin embargo “hoy se avanzó en materia de contenido, los temas que tratan los programas, los segmentos dentro de los mismos programas, la organización, se mejoró muchísimo”

Al momento de relevar información con los y las integrantes de los programas sobre la programación, surgió que la mayoría escucha solamente sus programas y en caso de escuchar otros, lo hacen desde redes sociales o por medio de agregadores de contenido, es decir que eligen secciones (entrevistas, acústicos, etc) específicas.

Si bien esto no se considera una debilidad, sí implica poner el foco en buscar maneras desde la coordinación que todos los programas se conozcan entre sí, que sepan el contenido de cada programa, y así evitar repeticiones de contenido, artistas y temáticas.

Se retransmiten también 3 programas internacionales (México y España) que son considerados de vital importancia ya que son puertas a vínculos con radios de otros lugares y dan más color a la programación.

En lo que respecta a la música y a los distintos segmentos musicales la mayoría de las y los integrantes expresó estar a gusto con lo que suena en la radio y quienes sugirieron incorporar nuevos segmentos propusieron: música joven y un segmento dedicado a los nuevos géneros y artistas que surgieron en los últimos años en la movida del under. Otra de las propuestas fue la de crear segmentos que no sean puramente musicales sino que combinen información histórica del género elegido con la música.

Como se detalla en el punto anterior (con respecto a la producción de noticieros, programas de coyuntura propia o informativos) la coordinación de la radio cree necesario para tal fin no solo encontrar a los y las encargados de dicha tarea, sino habilitar la franja horaria de la mañana para transmitir. Este horario no se había tenido en cuenta anteriormente ya que al ser la Radio del Salón Pueyrredón (un espacio de actividad nocturna) la programación en matutina no se consideraba necesaria. Sin embargo hoy se considera la idea de habilitar las mañanas de la radio con un perfil más informativo que musical. Una de las coordinadoras al respecto expresó que “toda la pata informativa, política y coyuntural de la radio debería además estar enmarcada en un manual de estilo con lineamientos editoriales que respondan a nuestros objetivos político culturales”.

### **2.3 Estética**

Radio de Salón se nombra a sí misma, tanto en sus comienzos como en el día de hoy como una radio alternativa y rebelde y se intenta que esas cualidades se plasmen en todo el conjunto estético de la radio: en el aire, en las gráficas, en las convocatorias a nuevos programas, campañas y artística.

Cabe resaltar que esta definición es asumida por todas y todos los integrantes de la radio: en las respuestas de la encuesta enviada se pidió que definan a RdS con cinco palabras. “Alternativa, contrahegemónica, feminista, punk, contracultural” fueron

adjetivos que todos y todas las integrantes mencionaron. Si bien esto es algo positivo ya que habla de una coincidencia entre todos y todas acerca de lo que significa Radio de Salón, una cuestión importante a futuro consiste, en indagar que significa lo alternativo.

A pesar de que cada programa tiene su propia estética, todos comparten tanto al aire como en sus gráficas un espíritu punk y rebelde que se manifiesta en la tipografía, los colores (paleta roja, blanca y negra y colores complementarios) y la idea de que todo lo que se dice es un llamado a la acción. La paleta de colores tanto de la radio como del Salón Pueyrredón (blanca, roja y negra) en los últimos años fue incorporando algunos colores para diferenciar las piezas de un año a otro. En el último año hubo una incorporación del color verde a todas las gráficas de la radio en alusión al movimiento feminista. El 90% de las mujeres de la radio explicitaron en la encuesta la necesidad de incorporar definitivamente el color verde y violeta a todas nuestras piezas para dar cuenta que el feminismo es y será parte de la radio en toda su organización.

Si bien “La estética de cada programa se funde de manera positiva y equitativa con la estética de RdS” es necesario para mantener la coherencia estética incorporar herramientas como FaqS y tipografía definida para la radio y darla a conocer a todos y todas. Es fundamental para lograr esto concretar el proyecto institucional de RdS.

## **2.4 Audiencia**

Una de las principales debilidades con respecto a este punto es que no se conoce concretamente al día de hoy la audiencia de RdS. Comenzó a formarse con la gente que concurría y concurre al Salón Pueyrredón. Como explica Martín Seid, ex coordinador y actual integrante del programa “Vieja Cuela”, una de las potencialidades de la radio y lo que capturó las primeras audiencias fueron las transmisiones de los recitales del Salón: “lo que sucedía abajo, se transmitía arriba”. Esto implica un parcial conocimiento de la audiencia de la radio: la gente que asiste al Salón Pueyrredón, aquellos y aquellas que siguen a las bandas punk y under que tocan en las distintas fechas organizadas por Batra y Gustavo (los dueños del Salón).

Lo mismo sucede con la música y los segmentos musicales que transmite la radio. El tipo de música como así las y los musicalizadores, están pensados para una audiencia más rockera y punk, es decir que se puede identificar y pensar en una audiencia concreta.

A la hora de definir la audiencia de la programación en vivo es donde surgen las dudas y resulta una tarea difícil identificar a estos/as oyentes. Desde el equipo de coordinación entienden que la audiencia es muy diversa y sobretodo (viéndolo como una fortaleza) que ésta fue creciendo debido a la incorporación de una gran cantidad de programas con distintas agendas y temáticas (en 2017 por ejemplo RdS contaba con 7 programas de los cuales la mayoría ya llevaban mucho tiempo al aire. En los últimos dos años el promedio fue de 10 programas con distintas propuestas). Esto significa que además de las y los oyentes que siempre han escuchado RdS por su música under, no mainstream y punk, la audiencia crece y es cada vez más variada dada la cantidad de programas y sus temas e invitados/as: “Hay programas que le hablan a los melómanos, otros a lxs feministas, a los músicos, a los lectores, los punks, los rebeldes. Lo que si estoy segura es que quien llega a Rds de manera autónoma, está buscando informarse por fuera de los grandes medios. Es como querer conocer el nuevo disco de una banda under” como explicó Carolina de la coordinación.

Uno de los objetivos con respecto esto es lograr que la audiencia de RdS sea una audiencia participativa y no simplemente oyentes, que todos y todas quienes creen en una comunicación alternativa y participativa y escuchen la radio, sepan que en RdS tienen un lugar tanto como para hacer su propio programa como para compartir agenda.

Es fundamental para esto trabajar en la difusión del proyecto para que se sepa que RdS ofrece diferentes propuestas y dar así a conocer mucho más la radio.

## **2.5 Campañas y artísticas.**

La primera coordinación de RdS fue la que tomó la decisión de incluir campañas en las tandas, las cuales solo transmitían avances de los programas y artística de la radio y del Salón. Las primeras campañas que sonaron fueron producidas por otras radios o medios, es decir que hasta 2017 RdS no contaba con campañas propias, lo cual debe ser visto como una debilidad ya que implicaba no expresar radiofónicamente su postura ante determinados temas.

La decisión de transmitir determinadas campañas no propias (como por ejemplo las de Madres y Abuelas de Plaza de Mayo o los Minuto CORREPI) se mantiene hasta el día de hoy. La elección este tipo de campañas responde también a la posición y objetivos de la radio. Este año por ejemplo se difundió la campaña del “Encuentro de Radialistas

Feiministas 2019” y también se rotaron campañas contra la violencia de género impulsadas por compañeras de otros medios.

Uno de los grandes cambios consistió en tomar la decisión de elaborar campañas propias que estén en armonía con los objetivos político culturales de la radio. Se realizaron campañas específicas para fechas feministas como el 8 de Marzo (Día de la mujer) y el 8 de Agosto (Sanción en la Cámara de Senadores del Proyecto de Interrupción Voluntaria del Embarazo) donde no sólo participaron todas las mujeres de la radio (es decir que fue una campaña participativa) sino que además en ambas se convocó a la audiencia a participar.

También se grabaron campañas para difundir las actividades del Salón Pueyrredón, entendiendo a estas como una acción vital para mantener el vínculo entre ambos espacios. Otras campañas estuvieron vinculadas a situaciones de conflicto coyuntural como los paros de docentes y despidos en distintos ámbitos. Se creó también una campaña llamada “Medios Basura” que deja en claro la posición de la radio con respecto a los medios hegemónicos: son pura basura, pura mentira.

Uno de los principales problemas al momento de realizar las campañas fue y sigue siendo la instantaneidad. “Las campañas deberían cambiar cada semana, o cada dos semanas como máximo” explica una de las coordinadoras actuales de la radio. Sucede que muchas veces las campañas suenan durante mucho tiempo en la radio, cuando lo ideal sería poder actualizarlas según lo que vaya sucediendo. Una de las principales causas por la que esto no sucede es la falta de tiempo de las y los integrantes. Las campañas de RdS son pensadas y escritas por la coordinación junto a Favio, actual operador y locutor de la radio. Además que sea una tarea no remunerada hace que se vea relegada ante otras cuestiones.

Con respecto a los contenidos de las campañas, la heterogeneidad de opiniones y posiciones de los y las integrantes de la radio se presenta algunas veces como un inconveniente. Esto se vio claramente reflejado en uno de los plenarios previo a las elecciones presidenciales 2019 donde se intentó pensar en conjunto una campaña radiofónica y gráfica (para las redes) que detente la posición de la radio. Si bien todos y todas coincidían en que la re elección de Mauricio Macri iba contra los objetivos personales y colectivos, distintas posiciones se manifestaron no logrando poder pensar una campaña conjunta. Esto, a pesar de que es la primera vez que la radio intenta pensar

una campaña de esta índole, debe ser visto como una debilidad a tratar ya que no posicionarse ante un hecho de tal relevancia no coincide con los objetivos político culturales (en este caso ser anti neoliberales).

Es por lo tanto necesario al momento de plasmar la radio como un proyecto institucional considerar esta diversidad.

## **2.6 Breves conclusiones sobre la dimensión comunicacional.**

Las principales fortalezas que identificamos en esta dimensión son:

- Aumento significativo de cantidad de programas, lo que implicó una pluralidad de temáticas que se tratan al aire, ampliación de géneros musicales e incorporación de programas que no solo son musicales.
- RdS conoce y cuenta con una audiencia que se mantiene a lo largo de estos años que es aquella relacionada a la cultura punk y under.
- Coincidencia en producir un programa de interés general, informativo o periodístico propio que explicita los objetivos político culturales de la radio en el horario matutino.
- Producción y retransmisión de campañas relacionadas a los objetivos político culturales.
- Todos los programas, a pesar de sus distintas temáticas, coinciden que forman parte de RdS porque es una radio contrahegemónica y alternativa que coincide con sus miradas.

Entre las debilidades identificamos:

- Falta de compromiso, tiempo y personas para llevar adelante acciones concretas como producir campañas más inmediatas o producir piezas / segmentos.
- No se conoce a la nueva audiencia de RdS. Es necesario conocer a las y los oyentes de cada programa a partir de una escucha atenta y una descripción realizada por los programas, para poder pensar estrategias de comunicación y visibilización en baste a esto.
- Si bien hubo una incorporación de nuevos programas con distintas temáticas y agendas, al no tener la identidad del proyecto de RdS totalmente definida, esto podría provocar un conflicto identitario.

- El movimiento feminista debe ser más visible en la radio, no solo a partir de campañas o programas feministas o transmisiones especiales.
- Los programas que no están dirigidos a la audiencia salonera o punk tiene poca visibilidad tanto desde la radio como desde la difusión del Salón.

### **3) Objetivos económicos.**

#### **3.1 Qué valor tiene lo económico en la radio.**

Uno de los principales problemas que tuvo y tiene RdS como otras radios comunitarias, alternativas y populares se presenta en el momento de hablar de plata. Todos y todas las integrantes de Radio de Salón entienden a la radio como un espacio autogestivo, sin embargo esto no debe significar que las cuestiones económicas no sean vistas y tratadas.

Lo económico en RdS tiene “un valor significativo para el mantenimiento y la continuación de la radio, pero no tiene un valor comercial ni ganancial”. Esto es una continuidad a lo largo del tiempo ya que desde su creación y como lo explican los dueños del Salón (ver memoria) nunca se buscó una ganancia en la radio ni que existan juegos de poder a partir del dinero.

Radio de Salón es un espacio cuyo único ingreso hoy en día es el aporte que realiza cada programa de manera mensual. Este siempre intenta ser lo más bajo posible con el objetivo de que lo económico no sea un impedimento para difundir voces, dar lugar a programas nuevos y tratar temáticas que no tienen lugar en las agendas y medios hegemónicos. Un factor favorable para RdS es que comparte gastos con el Salón Pueyrredón, cuestión no menor a la hora de fijar el aporte de los programas. Sin embargo, el último año el Salón enfrentó grandes gastos a causa de las políticas aplicadas por el gobierno de Mauricio Macri, lo que llevó a la coordinación a tomar la decisión de hacerse cargo de gastos que antes eran afrontados por el Salón como internet, el servicio de streaming y teléfono.

En resumen, a pesar de que lo económico no es actualmente una dimensión principal dentro de la gestión de la radio, el equipo coordinador entiende que es fundamental considerar los ingresos y egresos de la emisora y contar con ahorros que sirvan ante cualquier imprevisto que dificulte el funcionamiento de la radio y para poder

mejorar a futuro. Por tal motivo, a diferencia de años atrás, las coordinadoras de la Radio comparten un archivo donde se detallan todos los ingresos y egresos de la radio para tener un balance mensual. En este archivo también se proyectan gastos a futuro, pago de operadores y de la coordinación, gastos edilicios y todo lo que implique un ingreso o egreso de plata. Esto permitirá poder proyectar a mediano y largo plazo.

### **3.2 La organización en lo económico.**

En lo que respecta a la toma de decisiones vinculadas a lo económico, estas decisiones son en su mayoría tomadas por la coordinación de la radio. Es este poder de decisión lo que tanto las integrantes de la coordinación como los dueños del Salón (colectivo que podría entenderse como la cabeza del proyecto) entienden como una perspectiva empresarial: hay un grupo de personas que toma las decisiones y luego las informa al resto de las y los integrantes.

Considerar una perspectiva económica en una radio alternativa implica para las integrantes de la coordinación de RdS administrar los recursos disponibles de la manera que se crea más efectiva en función de las necesidades de la radio. En los últimos dos años el equipo de coordinación destinó el dinero disponible a atender cuestiones tales como: compra de computadoras para transmisión, renovación de auriculares, arreglo del piso del estudio, sala de operación y lugar de recepción, arreglo de goteras y la instalación de un aire acondicionado. Todas estas medidas no fueron consultadas ni debatidas con el resto de los integrantes de la radio ya que fueron consideradas como medidas urgentes y postergadas (por distintos motivos) por coordinaciones anteriores y por la actual en otros momentos. La decisión de llevarlas a cabo sin consulta previa (informando sí al Salón Pueyrredón) es consecuencia de que Radio de Salón cuente con una coordinación para que este tipo de cuestiones, como ha sucedido anteriormente, no se dilaten en medio de asambleas y queden sin realizarse. También muchas veces la plata de los aportes es utilizada para fomentar instancias entre todos y todas como comprar cerveza después de un partido de fútbol mixto, organizado para compartir momentos por fuera de la radio, lo cual apunta a fortalecer los vínculos entre quienes forman parte de la radio.

Si bien es un tema difícil de tratar, debe ser reconocida como una fortaleza que las coordinadoras entienden que por más de que hoy nadie pueda vivir exclusivamente de la radio “sin la parte económica, la radio no se mantiene”. Y como debilidad, que no todos y todas las integrantes de la radio se comprometan con el aporte en tiempo y forma así

como la toma de conciencia de que es junto con alguna acción puntual (como fiestas, eventos y transmisiones especiales) el único ingreso para mantener en pie la radio, que es de todos y todas.

En resumen el criterio general para organizar los aspectos financieros y administrativos de la radio consiste en el registro de todos los ingresos y egresos de RdS. Una vez que los programas realizan los aportes se pagan los servicios, a los operadores y el resto de la plata se ahorra o se utiliza para mejorar el espacio físico y aspectos técnicos.

### **3.3 Trabajo y recursos técnicos.**

Las tareas rentadas en Radio de Salón son principalmente la operación y la coordinación. Esta última sin embargo no siempre es percibida ya que si bien es una remuneración heredada del primer equipo de coordinación, muchas veces esta plata se usó para distintas cuestiones urgentes que o se destinaron a ahorros de la radio para trabajos futuros de grandes montos.

Actualmente RdS cuenta con 4 operadores los cuales cobran por hora de operación. Es un equipo de operadores fijos, de los cuales la mayoría ya tienen programas fijos.

La falta de recursos económicos puede ser considerada una potencial debilidad debido a que a la mayoría de las y los integrantes de RdS les gustaría poder incorporar nuevas responsabilidades y personas al proyecto, y entienden como medio autogestivo que “quien pone el cuerpo, tiempo y trabajo, debe ser retribuido en la misma medida”. Un objetivo a futuro por ejemplo sería incorporar periodistas y movileros/as propios, gente que escriba notas, alguien que se ocupe de las redes de la radio, entre otras actividades. Esto además simplificaría las tareas de la coordinación y permitiría hacer foco en cuestiones que por falta de tiempo se vieron retrasadas (crear un estatuto, rediseñar la web, pensar y lanzar una campaña fuerte de difusión, contactarse y darse a conocer con otras radios y especialmente, poder generar una red de radios alternativas digitales).

En lo que respecta a los recursos técnicos, uno de los hechos más importantes fue la compra de un compresor en el 2016 lo que cambió rotundamente la calidad sonora del aire de RdS. Este compresor fue comprado por el Salón Pueyrredón y debe ser visto como una apuesta a potenciar RdS. La radio cuenta también con dos computadoras (una para

producción y otra para operación), una consola, 2 micrófonos (uno en estudio, otro en sala de operación), auriculares, aire acondicionado y heladera. En los últimos dos años todos estos recursos fueron renovados y fue considerado por el resto de los y las participantes de la radio como algo positivo ya que “se vio para que se usa la plata de los programas”. Sería importante que la radio cuente con un inventario de todos los equipos, y tener impreso el manual de la consola.

El aspecto técnico es una de las aristas más débiles ya que muchas veces se presentan problemas técnicos que no se saben cómo resolver ni tampoco a quién contactar. Una de las futuras tareas rentadas debería ser una persona encargada de este aspecto técnicos que trabaje de manera free lance para la radio.

### **3.4 Publicidad, fondos / subsidios.**

Al día de hoy se mantiene la decisión de no contar con publicidad y/o pauta en la Radio. Esta decisión fue tomada en 2008 cuando se fundó la radio y tanto el primer equipo de coordinación como el actual respetan esta decisión. Esta política es pura y exclusivamente para la radio en su conjunto, esto significa que los programas pueden optar por la opción de vender publicidad para sostener sus espacios ya sea con PNT o con publicidad / spots para rotar solo durante su horarios (solo en las tandas que les corresponden y no en el resto de la franja horaria).

A pesar de que la pauta publicitaria podría ser vista como una fuente de ingreso para la radio y por lo tanto como algo positivo, se considera hoy en día como una fortaleza mantenerse sin estar condicionados por la misma. Esta característica concuerda con la política de la mayoría de las radios comunitarias, alternativas y populares de sobrevivir sin competir, de difundir mensajes sin que nadie ni nada (menos lo económico) condicione nuestro contenido o sea vital para la supervivencia del espacio.

Será tarea futura con respecto a este punto, debatir acerca de las distintas políticas públicas destinadas a los medios comunitarios, alternativos y populares.

### **3.5 Breves conclusiones sobre la dimensión económica.**

Como fortaleza en la dimensión económica destacamos:

- Hay un control de ingresos y egresos para poder planificar a mediano y largo plazo.
- Sostenimiento en el tiempo de manera autogestiva.

- Se invirtió en mejoras técnicas y edificaciones.
- Compartir el territorio con el Salón Pueyrredón.

Lamentablemente son más las debilidades que encontramos en esta dimensión:

- No se cuenta con ningún ingreso por fuera de los aportes mensuales de los programas.
- El único criterio económico es pagar los servicios, a los trabajadores remunerados, hacer las cosas que se necesiten cada mes, y ahorrar lo que sobra.
- No todos conocen las tareas remuneradas de la radio ni a que se destina la plata.
- La cuestión económica es un tema bastante tabú lo que impide poder pensar estrategias y maneras de sostenimiento.
- Se necesitan más ingresos para poder generar nuevas tareas rentadas y que quienes hoy trabajan ad honorem puedan percibir una retribución económica por su trabajo.

#### **4) Dimensión organizacional.**

##### **4.1 Áreas y organigrama**

Como se explica en el capítulo que relata la memoria de la radio, desde 2016 RdS cuenta con un colectivo de coordinadores/as que se encarga del funcionamiento general de la radio. Desde la formación del primer colectivo de coordinación se conformaron áreas para garantizar el funcionamiento de la radio así como también delegar responsabilidades en cada uno/a de los integrantes de este colectivo. Este colectivo formado en sus comienzos por los dueños del Salón Pueyrredón y por 3 coordinadores significó un cambio rotundo en la forma de gestión de RdS donde la toma de decisiones pasarían por el equipo de coordinación, en quienes los dueños del Salón confiaron a un cien por cien, y se habilitaron nuevos espacios de participación conjunta con los programas.

Hoy esta forma de organización continúa vigente. Si bien no existe un organigrama formal, lo cual podría ser visto como una debilidad de la gestión actual, tanto el equipo de coordinadoras como los y las integrantes de la radio reconocen al equipo de coordinación como cabeza del proyecto junto con los dueños del Salón (Batra y Gustavo).

Sin embargo, a pesar de este reconocimiento, muchos integrantes de la radio manifestaron no conocer la forma de organización formal de la radio.

Lo que sí debe ser considerado como una debilidad y resulta urgente encontrar posibles soluciones es la forma de que el vínculo entre el Salón Pueyrredón y la Radio sea más fluido, ya que muchas veces este es intermitente y puede provocar mal estar entre las partes.

En lo que respecta a las áreas que componen el colectivo, se identifican y son reconocidas por todas y todos las siguientes: Salón Pueyrredón y Coordinación, operadores, programas y técnica.

## **4.2 Roles y funciones**

Dentro del equipo de RdS existen equipos, roles y tareas que son asumidos por cada integrante y que cubren la gran mayoría de las necesidades de la radio.

El equipo de coordinación (conformado por tres mujeres) se ocupa de tareas como el contacto y diálogo con los programas y comunicación institucional, funcionamiento de redes sociales, escucha de programas, contacto con operadores/as y programación técnica. Si bien los roles están definidos “podemos suplantarlos en caso de ser necesario”. Esta misma lógica se da con los operadores quienes pueden suplantarse entre ellos y tienen autonomía para organizar los turnos y suplencias.

Otro de los roles fundamentales es el de la locución de la radio, llevada adelante por uno de los operadores que es también locutor nacional. En conjunto con una de las coordinadoras deben pensar y guionar una campaña mensual para que rote en las tandas. Esto no sucede, lo cual debería revisarse ya que uno de los objetivos planteados fue el de tener campañas propias que reflejen los objetivos político culturales de la radio.

Otro aspecto fundamental es que si bien como se explica anteriormente todos y todas identifican a las coordinadoras de la radio y a los dueños del Salón “no hay información accesible de forma explícita” como explica Yamila sobre la organización de la radio. Si bien quienes forman parte de RdS saben con quién comunicarse según las necesidades, no existe ni física ni virtualmente información acerca de roles y funcionamiento de la radio, lo cual es fundamental para evitar malos entendidos y pérdida de tiempo.

La única instancia en que esto se explicita es en los plenarios que se realizan entre la coordinación, el Salón Pueyrredón, operadores y programas y en las reuniones que se llevan a cabo con los nuevos programas o integrantes.

La mayoría de las tareas recaen en el equipo de coordinación lo cual muchas veces no permite poder dedicarse a cuestiones vinculadas a proyectar la radio a mediano o largo plazo como pensar campañas, crear una agenda con efemérides y otras tareas que muchas veces se ven pospuestas ante acontecimientos que requieren inmediatez como solucionar un corte de luz o de internet.

### **4.3 Toma de decisiones**

Continuando con la forma de organización planteada desde 2016, es el equipo de Coordinación quién toma las principales decisiones, especialmente aquellas que son urgentes o que, a criterio de la coordinación, no ameritan un proceso de discusión. A su vez la coordinación sí consulta y debate ideas, proyectos o acciones con los dueños del Salón Pueyrredón ya que es condición para la autonomía de la coordinación informar a Batra y Gustavo sobre ciertos aspectos como cambios edilicios y balances mensuales entre otros. Durante el 2019 se propuso una reunión mensual entre las coordinadoras y los dueños del Salón pero esta instancia no se llevó a cabo y solamente hubo reuniones puntuales.

Dentro del colectivo de coordinación, cada coordinadora toma decisiones pertinentes al área en la que se desempeña siempre compartiendo la información con sus compañeras y debatiéndolo entre las tres en caso de ser necesario.

Por último pero no menos importante se encuentran las instancias que se han denominado como plenarios, donde participan los dueños de Salón Pueyrredón, la coordinación de la radio, los y las integrantes de los programas y los operadores. Además estas instancias están abiertas a cualquiera que forme parte del proyecto tanto del Salón como de la radio. En los comienzos de la radio solían ser asambleas donde todos y todas participaban y se tomaban decisiones a partir de mayorías. Al conformarse la primera coordinación, si bien la manera de tomar decisiones cambió, se intentó que siga existiendo una instancia colectiva para intercambiar ideas. Esto no sólo que no sucedió sino que como se detalla en el capítulo anterior, las únicas reuniones finalmente fueron las informativas sobre la nueva forma de gestionarse de la radio.

Durante la segunda coordinación (la actual) no se había pensado la idea de organizar algo en conjunto hasta que en una reunión entre la coordinación y el Salón se propuso retomar esta idea a partir de la necesidad de pensar acciones que den visibilidad a la radio y consensuar y proponer objetivos entre todos y todas, con plazos y responsables para que la radio crezca. Se decidió que los primeros lunes de cada mes se llevaría adelante un plenario (se decidió nombrar así y no como asamblea). Estas instancias nuclea a todos los que participan en la radio “son informativas y sirven para debatir ideas entre todos y todas en relación a futuras acciones de la radio.”

Los primeros plenarios fueron los más concurridos y se realizaron (y así continuará) en “Kosovo”, un espacio muy característico dentro del Salón, es decir que estas reuniones tienen lugar en el territorio. Lamentablemente con el correr de los meses la concurrencia fue menor. La coordinación analizó las posibles causas de esto. Una fue el día que se llevaban a cabo por lo que se consensuó con todos y todas a partir de una encuesta un nuevo día, sin embargo finalmente la concurrencia no aumentó. De todas maneras los plenarios se siguen llevando a cabo con quienes asisten. No se estableció ningún criterio numérico para llevar los plenarios adelante, pero se coincide que lo ideal es que por lo menos haya un/a representante de cada programa.

A pesar de la baja concurrencia, estos plenarios deben ser tomados como una fortaleza ya que la mayoría los identificó como “un espacio clave para el intercambio de ideas” como detalla una de las integrantes de la radio. Es en estos plenarios donde se esclarecen dudas con respecto a la gestión de la radio, cuestiones edilicias y futuras planificaciones. Es un momento clave para organizarnos y que “hace a la organización de la radio”. La percepción de estos es positiva en la mayoría de los y las integrantes de los programas, como así también para operadores/as y el conjunto del Salón. Quienes no se mostraron conformes, justificaron su opinión debido a dos motivos: la primera que no todos los programas asisten, y la segunda que “algunas cuestiones quedaron en la nebulosa, dando prioridad a cuestiones del espacio más que a criterios estético políticos”.

Se debe encontrar la manera de que estos momentos resulten fructíferos para todos y todas u organizarlos en base a distintos criterios y participantes. El puntapié para lograr esto es trabajar más en equipo, como manifiesta Carolina “que haya más compromiso entre todos los que integran la radio”.

#### **4.4 Comunicación interna**

Para comunicarse e intercambiar información entre todas y todos los integrantes de RdS se cuenta con varios canales.

La instancia presencial es la de los plenarios como se detalló anteriormente. La fecha, hora y lugar de esta instancia es recordada vía mail y en un grupo de Whats App donde están las coordinadoras de la radio y uno/ a representante de cada programa. De todas maneras es un grupo al que puede sumarse quien desee participar.

En lo que respecta a la comunicación interna virtual, se cuenta con varios grupos de Whats App: programas, operadores, coordinación y radio (en este último participamos las coordinadoras y los dueños del Salón). Cada grupo cumple funciones específicas.

El grupo con los programas sirve para difundir información sobre los plenarios y cuestiones inmediatas como que volvió a funcionar el aire acondicionado o que se cortó la luz, a modo de ejemplo. También es un espacio de intercambio de contenidos donde los programas comparten contactos de bandas y entrevistados para quien le interese. Es un espacio bastante distendido con tono informal donde, especialmente el último año, se hablan también otras cuestiones (sin perder el eje) más distendidas (organizar un partido de fútbol entre todos, invitar a una emisión especial, etc.)

A mediados de 2019 uno de los integrantes de la radio creó un foro interno para todos y todas las integrantes de la radio que apuntaba a intercambiar información, contactos de invitados/as y difusión de eventos. Este foro finalmente no fue utilizado ni incorporado aunque no es posible identificar el porqué.

El segundo grupo es el de operadores administrado por Yamila, encargada de este sector. El grupo se usa básicamente para cuestiones técnicas y dar aviso de los archivos que se suben como campañas y avances de programas para que suenen en las tandas.

El tercer grupo, el de Coordinación, es el que más actividad tiene. Está formado como indica su nombre por las tres coordinadoras y se habla básicamente todo lo que sucede en la radio y se toman decisiones. También se redactan las cuestiones más formales y se aprueban allí para luego ser enviadas al resto de los grupos. A modo de ejemplo estas cuestiones pueden ser: información sobre funcionamiento técnico, búsqueda de operadores, programación de segmentos o programas especiales, gestión de eventos, entre los destacados. Si bien el grupo funciona e intercambia información todo el día y es una herramienta muy útil especialmente por la inmediatez, se coincide que lo ideal sería

poder juntarse una vez al mes de manera presencial para poder tratar varias cuestiones de la radio y no solo las urgentes.

El último grupo es el integrado por los dueños del Salón y las coordinadoras de la radio. Este grupo suele ser utilizado para preguntar cuestiones urgentes o dar avisos como cortes de luz, cambio de llaves, envío de minutas de las reuniones, etc. Es también el lugar (en caso de que no pueda ser personalmente) donde se debaten temas relacionados a los objetivos de la radio. Si bien este grupo no es tan utilizado, Batra manifestó que le gustaría que el intercambio sea más fluido y que no sea solo en cuestiones puntuales “especialmente cuando hay problemas”.

Otro canal de comunicación es el mail. Esta vía es utilizada para cuestiones más formales especialmente como el aporte mensual, para enviar las minutas de los plenarios o informar cuestiones puntuales habladas con los dueños del Salón. Este tipo de comunicación es importante ya que además es un registro del intercambio entre todos y todas.

Dentro del espacio existe una cartelera que es utilizada a principio de año para poner información institucional como el día que arranca la programación, fechas de pago y solicitar a los programas que envíen los avances de sus programas para rotar en las tandas. El resto del año la cartelera termina siendo apropiada por los programas e invitados e invitadas para difundir sus proyectos o dejar mensajitos. La intervención más reiterativa de la coordinación en el espacio (en la cartelera o en las paredes) es para pedir que por favor se mantenga el orden de la radio, que se bajen las botellas, que tengan cuidado con los líquidos y los equipos y recordar la próxima fecha de plenario, fiesta o juntada.

Todos los canales mencionados son identificados por los programas como los oficiales. Al momento de consultarles sobre la comunicación interna de la radio en la encuesta de percepción, todas y todos coincidieron en que el grupo de Whats App “es utilizado para cuestiones más urgentes como las reuniones y para interactuar entre los programas” y es sobretodo un espacio que “se desarrolla en buenos términos”.

Si bien dada la cantidad de integrantes resulta difícil diagramar, se intenta que todas las instancias presenciales se adecuen a los tiempos laborables de todos. Lo mismo con la coordinación que muchas veces se junta a revisar varias cuestiones fuera del territorio radial “según cercanía y comodidad de las tres”.

#### **4.5 Comunicación externa.**

En este punto es necesario diferenciar dos instancias de comunicación externa: el intercambio con otras instituciones, radios y la sociedad civil por un lado y por el otro la política de comunicación externa de RdS, es decir la difusión de la radio para darse a conocer, para salir de los estudios y del Salón Pueyrredón.

En lo que respecta al contacto con otras instituciones o medios es un punto que debe ser reforzado. Si bien a través de las redes sociales se da a conocer el posicionamiento de la radio frente a determinados hechos así como su programación, desde la coordinación se coincide que “estaría bueno generar reuniones con otros medios que nos den una mano para organizarnos y compartir experiencias” para fortalecer el proyecto y también a su vez darlo a conocer.

Hoy en día la comunicación con actores que no forman parte de la radio es muy poca, y es algo que de a poco podría empezarse a cambiar. Hay muchas otras radios y medios independientes que comparten varios de los objetivos político culturales de RdS. Como se detalla también en el apartado de lo político cultural, resulta fundamental y es algo compartido por todos y todas que uno de los próximos objetivos de la radio sea el nuclearse con otras emisoras online para formar una cámara o grupo de trabajo en el que se intercambien experiencias e ideas tanto políticas, técnicas o de formación.

En lo que respecta a la difusión de RdS varios aspectos deben ser considerados. Ante todo es primordial definir a quién se le quiere hablar y a quién ya se le habla. Como muchos expresaron en la encuesta de percepción “radio de salón es conocida por quienes asisten al Salón pero hay que darla a conocer también en otros ámbitos”. Ser la radio del Salón Pueyrredón tiene sus ventajas y desventajas (ver político cultural, identidad de la radio). La principal ventaja es por supuesto lo que el Salón significa para la cultura under, es un referente. Sin embargo durante este tiempo la difusión de la radio estuvo destinada al público de este lugar y la mayoría coinciden en que llegó el momento “de vincularnos también por fuera del Salón”. Yamila propone “comunicarnos más con los oyentes de cada programa en específico, con aquellos que no conocen nuestros objetivos, y con aquellos que no conocen el medio pero comparten nuestros objetivos, nuestra mirada y tener un contacto identitario con ellxs.” Conocer el público de cada programa es una tarea a futuro que debe ser encarada no solo para conocer la audiencia, sino como explica Yamila, es fundamental para dar a conocer nuestra radio a un nuevo público.

Las redes sociales y las publicaciones que se hacen son también una herramienta para difundir el perfil de la radio. Realizar un análisis de este público podría servir para identificar potenciales redes. El uso más intensivo de Facebook y la creación de una cuenta de Instagram hicieron crecer la cantidad de seguidores de la radio en los últimos dos años. Se considera fundamental en lo que respecta a redes sociales mantenerlas actualizadas lo más posible y empezar a publicar, replicar o generar contenido que no tenga solo que ver con la programación ya que estas publicaciones muchas veces consisten solamente de una imagen que avisa el inicio del programa o del bloque musical, son meramente informativos, y de hecho muchas veces ni siquiera contiene la información del contenido del programa que se está emitiendo, con lo cual no suelen ser publicaciones muy replicadas.

Sería óptimo también que estos canales sean utilizados en relación a los objetivos objetivos político culturales, ideas y posicionamiento de la radio. Un ejemplo claro es crear o replicar contenido en fechas que se acordaron previamente como relevantes para todos y todas. A modo de ejemplo: día de la memoria, día de la mujer, día del periodista, de los operadores y luego cuestiones más actuales entre los que se acordaron: casos de gatillo fácil, femicidios, travesticidios, etc. Si bien se coincide que las redes tienen una buena actividad, pensar nuevas formas de apropiarse de estas herramientas y el contenido que se quiere volcar debe formar parte de las tareas cotidianas de la coordinación.

Por último con respecto a las redes sociales y la difusión de la radio en estas plataformas, a partir de la encuesta enviada a los programas surgió la inquietud de la difusión de la radio en las redes del Salón Pueyrredón, que cuentan con una gran cantidad de seguidores. Algunos programas manifestaron que “estaría bueno que desde las redes del Salón se difundan las actividades y programas de la radio”, especialmente cuando hay invitados relevantes. (La percepción sobre el vínculo entre la radio y el Salón Pueyrredón como proyectos puede retomarse en el apartado Objetivos político culturales).

También RdS cuenta con una página web ([www.radiodesalon.com](http://www.radiodesalon.com)), muchas veces relegada ante el inminente posicionamiento de las redes sociales, que es uno de los canales de comunicación con el exterior más potente. En la web se encuentra una pequeña historia de la radio, el link para escuchar la programación en vivo y durante la hechura de este trabajo se habilitó una sección con momentos destacados de programas enviados por los mismos. La web es el click que da a conocer la radio, es la identidad, por lo tanto es sumamente importante trabajar en ella y en darla a conocer.

Si bien no es una tarea fácil y como dice Carolina “debería ser una tarea más organizada que no recaiga siempre en las mismas personas” el contenido que se publica en la web y en las redes es fundamental para generar alianzas, redes y potenciales oyentes. Implica dar más visibilidad a la radio, que se haga ver y escuchar. Con respecto a llevar a cabo esto adelante una de las coordinadoras opina que “deberían los mismos programas y protagonistas (invitados por ejemplo), tener más presente a la radio. Sentir más que son parte de un proyecto, algo que siento que no todos sienten”. Entender estos motivos resulta fundamental para pensar una campaña de difusión entre todos y todas y que sea bien potente.

Según lo conversado en varios plenarios (sin ser un tema específico de reunión) dar a conocer RdS en todos lados debería ser uno de los objetivos a futuro. Para esto es importante considerar la cuestión marketinera. Tanto el equipo de coordinación como las y los integrantes de los programas, señalaron como una debilidad la difusión de la radio. Quienes hacen Radio de Salón quieren estar en todos lados, especialmente en las calles, en los colectivos, en los recitales, “habitar el espacio público, que es donde están todxs”. Se propusieron también acciones concretar cómo hacer y usar remeras de la radio, tener pegatinas para dejar en otras radios, repartir en recitales, pegarlas en los baños de centros culturales y en el transporte. “Radio de Salón tiene que estar en la calle y todos y todas coinciden que así debe ser. El próximo paso es pensar las acciones y estrategias para estar presentes ya que como plantean desde lo político cultural, “las calles son nuestras”.

#### **4.6 Breves conclusiones de la dimensión organizacional.**

Como fortalezas podemos identificar:

- Hay una mayor interacción y relación entre todas y todos los integrantes de la radio lo que crea un ambiente más familiar, distendido y positivo.
- Existen áreas y roles bien definidas y conocidas por la coordinación y los dueños del Salón Pueyrredón.
- Los canales de comunicación son conocidos por todos y todas así como también la función de cada uno.
- Todas y todos los miembros de la radio saben con quién comunicarse según la necesidad.
- A pesar de la poca asistencia, todas y todos coinciden que los plenarios son necesarios y que hacen al buen funcionamiento de la radio.

- Los dueños del Salón y la coordinación de la radio coinciden en que es momento de pensar y fijar objetivos concretos para RdS.
- Hay una clara intención de comenzar a vincularnos con otras radios para generar redes e intercambiar experiencias.

Entre las debilidades enumeramos las siguientes cuestiones:

- No existe un organigrama formal de la radio con áreas, nombres y tareas.
- No todos/as concurren a los plenarios. La mayoría de las veces se presentan las mismas personas y no hay representatividad de todos los programas.
- Los plenarios se terminan convirtiendo en una instancia más informativa que participativa.
- La mayoría de las tareas recaen en el equipo de coordinación.
- RdS no cuenta con una estrategia de comunicación externa fuerte.
- El vínculo entre el Salón Pueyrredón y Radio de Salón no es lo suficientemente fluido.
- Las redes del Salón no difunden las gráficas de la radio.
- La radio no es a criterio de todos y todas lo suficientemente visible por fuera del Salón. Se coincide que hay mucho potencial que aún no ha sido explotado.

## **6. LÍNEAS DE ACCIÓN.**

Llegamos al final de este recorrido. Esta intervención comenzó en diciembre de 2017, meses después de mi llegada a Radio de Salón donde me desempeñé y desempeño como una de las coordinadoras de la radio.

Durante este tiempo se llevaron a cabo varias acciones y decisiones como refirmar el equipo de coordinación y tomar la decisión de realizar un diagnóstico de RdS. En este capítulo a partir de la reconstrucción de la memoria y el análisis y diagnóstico de la situación actual de Radio de Salón, se realizan un conjunto de recomendaciones y acciones para apuntar al fortalecimiento de la radio.

Estas sugerencias están organizadas en base a las 4 dimensiones de gestión que se explican a lo largo de esta tesina y son recomendaciones que se realizan desde una mirada externa a la radio, es decir no específicamente desde mi rol de coordinadora.

Se espera que las siguientes sugerencias puedan ser tomadas por el equipo de coordinación de RdS, la cabeza del Salón Pueyrredón y todas y todos los integrantes del proyecto para lograr que RdS se convierta en la radio que todos y todas deseamos. Las líneas de acción plasmadas en a continuación son una selección de las distintas acciones que se fueron pensando durante la escritura de este trabajo para que el plan propuesto al equipo de Radio de Salón sea viable.

### **1. Dimensión Político cultural.**

Objetivo general: Resulta fundamental en esta dimensión que el equipo de Radio de Salón redacte el proyecto institucional de la radio. Este proyecto será la guía para el resto de las acciones planteadas en el presente capítulo.

El proyecto institucional de Radio de Salón debe ser el punto de partida para trabajar de ahora en adelante. Que todos y todas tengan en claro los objetivos de la emisora resultará clave para el trabajo en conjunto y los objetivos futuros de la radio.

<b>Dimensión político cultural</b>		
<b>Aspecto</b>	<b>Objetivo Específico</b>	<b>Sugerencias</b>
<b>1.1 Objetivos político culturales.</b>	Armar el proyecto institucional de RdS.	1. Armar equipo para redactar el proyecto institucional de RdS. 2. Establecer objetivos según las cuatro dimensiones de gestión.

		<p>3. Definir objetivos político culturales específicos (quienes somos, que pensamos, que hacemos).</p> <p>4. Establecer criterios estético políticos, en lo posible consensuados entre la mayoría de los/as integrantes de la radio y los dueños el Salón Pueyrredón.</p> <p>5. Redactar un manifiesto de RdS, un llamado a la acción.</p> <p>6. Incorporar y explicitar la perspectiva feminista en todo el proyecto de RdS.</p> <p>5. Dar a conocer a todas y todos el proyecto institucional.</p>
<p><b>1.2 Identidad de la radio y vínculo con el Salón Pueyrredón.</b></p>	<p>Fortalecer el vínculo entre el Salón Pueyrredón y Radio de Salón.</p> <p>Transmisiones en conjunto.</p>	<p>1. Debatir y definir de manera conjunta la autonomía de ambos espacios y cuáles deben ser los aspectos a trabajar en conjunto.</p> <p>2. Compartir información institucional, técnica y organizativa de ambos espacios.</p> <p>1. Retomar las transmisiones de los recitales del Salón Pueyrredón.</p> <p>2. Acordar frecuencia de las transmisiones entre ambos espacios y criterios en cuanto a horarios, operadores y pago para dicha actividad.</p>

## 2. Objetivos Comunicacionales.

Objetivo general: Trabajar en conjunto entre todas y todos los integrantes de Radio de Salón el proyecto institucional de la radio para poder lograr explicitar los objetivos político culturales en toda la sonoridad de RdS.

<b>Dimensión comunicacional.</b>		
<b>Aspecto</b>	<b>Objetivo Específico</b>	<b>Sugerencias</b>

<p><b>2.1 Programación y objetivos.</b></p>	<p>Lograr que la programación de RdS refleje el posicionamiento de la radio ante determinados hechos de coyuntura.</p>	<p>1. Trabajar tomando como eje el proyecto institucional de RdS. 2. Realizar alguna producción informativa / periodística propia.</p>
<p><b>2.2 Programación</b></p>	<p>Mayor interacción entre los programas en lo que respecta a sus contenidos.</p> <p>Habilitar la programación por la mañana.</p> <p>Planificar estrategias de difusión de contenido.</p>	<p>1. Crear una descripción de cada programa para que el resto sepa los contenidos de sus compañeros/as.</p> <p>1. Una vez establecidos los objetivos político culturales, armar un listado de posibles interesados/as es formar parte de un equipo que retome la idea de hacer un noticiero semanal o producciones informativas coyunturales. Es fundamental el armado de un equipo para este objetivo.</p> <p>1. Considerar la posibilidad de seleccionar contenido para ser difundido en otras plataformas. 2. Maximizar el uso de la cuenta de RadioCut.</p>
<p><b>2.3 Estética</b></p>	<p>Que todas las piezas de RdS tengan la misma estética.</p>	<p>1. Armar un documento de trabajo donde se detallan la tipografía y paleta de colores que se van a usar en las gráficas de cada año y en el resto de documentos que sean necesarios. (FaQs)</p>
<p><b>2.4 Audiencia</b></p>	<p>Conocer la totalidad de la audiencia de RdS.</p> <p>Aumentar la audiencia de RdS y proyectar una audiencia participativa.</p>	<p>1. Confeccionar un cuestionario donde cada programa defina sus objetivos, contenidos y audiencia para conocer audiencias específicas. 2. Realizar una escucha atenta de cada programa, sistematizando información relevante.</p> <p>1. Diseñar una campaña de difusión fuera de los espacios de la radio y el Salón.</p>

		2. Invitar a oyentes, otras radios y asistentes del Salón a colaborar con RdS.
<b>2.5 Campañas y artísticas</b>	Mayor instantaneidad y rotación.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Definir un equipo encargado del guion, edición y puesta al aire de las campañas.</li> <li>2. Pensar las artísticas en base a los objetivos político culturales de RdS.</li> <li>3. Establecer frecuencia para rotar campañas y artística.</li> </ol>

### 3. Objetivos económicos.

Objetivo general: mantener la forma de trabajo autogestiva que hoy en día sostiene RdS incorporando la perspectiva económica como un aspecto fundamental para el funcionamiento de la radio y poder lograr así que en un futuro no tan lejano, todos y todas quienes colaboran con Rds puedan percibir una remuneración acorde a sus tareas.

<b>Dimensión económica</b>		
<b>Aspecto</b>	<b>Objetivo Específico</b>	<b>Sugerencias</b>
<b>3.1 Valor de lo económico en RdS.</b>	<p>Considerar la perspectiva económica como una parte fundamental del proyecto para poder proyectar a futuro.</p> <p>Dividir gastos entre Salón y RdS.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Contar con un balance de ingresos y egresos de la radio detallados.</li> <li>2. El balance debe ser accesible para todos/as quienes estén involucrados en la coordinación y para los dueños del Salón para que los gastos e ingresos sean plasmados de inmediato.</li> </ol> <p>1. Afrontar gastos desde la radio como el streaming y arreglos de infraestructura.</p> <p>Esto no solo alivia la política económica del Salón sino que también implica independencia en ciertas cuestiones para la radio.</p>
<b>3.2 Organización en lo económico.</b>	<p>Dejar explícito la manera en que se toman las decisiones que implican un gasto económico.</p> <p>Proyección económica</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Si bien todas/os los integrantes de RdS conocen la forma en que se toman decisiones respecto a lo económico se sugiere dejar por escrito esta política en el proyecto institucional de la radio.</li> </ol> <p>1. Contactar e intercambiar con otros proyectos autogestivos</p>

		experiencias para ver cómo se organizan otros medios, escuchar sugerencias para poder planificar a mediano y largo plazo.
<b>3.3 Recursos humanos y técnicos.</b>	Armar un inventario técnico de RdS.  Incorporar gente al equipo de RdS.	1. Realizar un inventario con todos los recursos técnicos de la radio. En este inventario se recomienda detallar cantidad de equipos, marca, manual de uso, contacto para reparaciones, entre otros.  2. Analizar la posibilidad de incorporar a futuro colaboradores remunerados como: movileros, periodistas y redactores.
<b>3.4 Fondos, publicidad y subsidios.</b>	Planificar una política de sostenimiento económico que no recaiga solo en los programas.	1. Designar una persona encargada de buscar posibles concursos, becas o subsidios y analizar entre la coordinación de RdS y el Salón si es pertinente presentarse para poder contar con aportes que no provengan únicamente de los programas.

#### 4. Dimensión organizacional

Objetivo general: Construir una estructura organizativa que permita visualizar las tareas que son necesarias en la radio para poder asignar roles y funciones. Un trabajo mas organizado permitiría cambiar una de las principales debilidades en cuanto a esta dimensión que se presenta hoy en día: la delegación de tareas en pocas y mismas personas, lo que tiene como consecuencia que no todas las ideas y propuestas puedan llevarse a cabo. Se apunta a construir una mayor participación de todos y todas en la radio.

<b>Dimensión organizacional</b>		
<b>Aspecto</b>	<b>Objetivo Específico</b>	<b>Sugerencias</b>
<b>4.1 Áreas y organización.</b>	Diseñar el organigrama de RdS.	1. Contar con un organigrama general de RdS es fundamental. Asignar la tarea al área de coordinación y consensuar el mismo junto con los dueños del Salón Pueyrredón. 2. Realizar una lista con todas las personas que participan de radio de salón y detallar sus roles y tareas. 3. Una vez bocetado el organigrama con responsables, pensar la

		<p>comunicación entre las distintas áreas.</p> <p>4. Realizar una lista con los roles que se desean lograr y armar perfiles deseados para nuevas posibles incorporaciones.</p> <p>5. El organigrama debe ser accesible para todos y todas. Se sugiere que esté presente en la cartelera de la radio.</p>
<b>4.2 Roles y funciones.</b>	Formar áreas y equipos específicos	1. Conformar <i>unidades de gestión</i> para tareas puntuales que no son a largo plazo.
<b>4.3 Toma de decisiones.</b>	<p>Establecer criterios para la toma de decisiones</p> <p>Comunicación efectiva sobre las decisiones.</p> <p>Aumentar la participación y representación en los plenarios.</p> <p>Fomentar la participación y colaboración en la radio.</p>	<p>1. Definir en conjunto con los dueños del Salón Pueyrredón el alcance de las decisiones que pueden ser tomadas autónomamente por la radio y cuáles deberían ser consensuadas.</p> <p>1. Comunicar en el comienzo de cada plenario las últimas decisiones tomadas por la coordinación de la radio y por el Salón Pueyrredón.</p> <p>1. Reforzar la importancia de estas instancias en todas y todos los integrantes de la radio. Explicitar por escrito los objetivos de estos plenarios.</p> <p>2. Modificar la frecuencia de los plenarios para lograr mayor concurrencia (3 veces al año)</p> <p>4. Se sugiere que alguien de la coordinación o del Salón Pueyrredón se encargue del seguimiento de las acciones/objetivos planteados en los plenarios para poder hacer un seguimiento hasta el próximo encuentro.</p> <p>1. Realizar encuestas de percepción cada 6 meses para detectar posibles inconformidades de los y las integrantes de RdS.</p>

		<p>2. Preguntar de manera concisa y directa quienes están dispuestos a colaborar en el proyecto de RdS y desde que área / tarea. Armar una lista de colaboradores y pensar entre esas personas nuevas estrategias y acciones.</p>
<p><b>4.4 Comunicación Interna.</b></p>	<p>Establecer funciones de los canales de comunicación interna.</p>	<p>1. Garantizar que todos y todas sepan no solo con quien comunicarse según la necesidad, sino que conozcan y entiendan la función de cada canal de comunicación existente.</p>
	<p>Aumentar las reuniones presenciales de la Coordinación.</p>	<p>1. Definir una frecuencia para que la coordinación se reúna de manera presencial ya que esta instancia permite trabajar muchos aspectos que quedan relegados en el grupo de Whats App. La coordinación debería por lo menos reunirse cada 3 meses para ver de manera integral todo lo que está sucediendo en la radio. 2. Armar temarios para que las reuniones sean organizadas.</p>
	<p>Mejorar la comunicación entre Rds y el Salón Pueyrredón.</p>	<p>1. Dado que las instancias pactadas no se llevaron a cabo, se recomienda revisar la frecuencia de la misma y la modalidad. Podrían establecerse instancias presenciales donde se establezcan y comuniquen previamente los temas a tratar.</p>
	<p>Utilizar cartelera.</p>	<p>1. Renovar la cartelera de RdS con información útil y comunicados. Podría cambiarse de lugar para que llame la atención de quienes habitan el espacio.</p>
	<p>Generar reuniones con otras radios online.</p>	<p>1. Establecer como objetivo urgente el contacto con otras radios online para organizarnos en torno al derecho a la comunicación de este tipo de emisoras. Se recomienda para lograrlo: armar un listado de posibles radios o medios interesados, armar un equipo</p>

<p><b>4.5 Comunicación Externa: con otros actores.</b></p>	<p>Dar visibilización a la radio desde el Salón Pueyrredón.</p>	<p>en RdS que se dedique exclusivamente a esta tarea, involucrar al resto de los y las participantes de la radio para que contacten o envíen medios.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Que la radio esté presente en el Salón Pueyrredón: que el logo no esté solo en el escenario y en los flyers del Salón. Repartir stickers en las fechas del Salón.</li> <li>2. Trabajar en conjunto con el Salón Pueyrredón (dueños y con quién se ocupa de su difusión) para difundir las actividades y programación de la radio en sus redes.</li> <li>3. Realizar transmisiones en conjunto (ver objetivos político culturales).</li> </ol>
<p><b>4.5 Comunicación externa: difusión de RdS.</b></p>	<p>Planificar y ejecutar una campaña de difusión externa.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Definir a quien quiere hablarle Radio de Salón. Pensar y definir nuestros interlocutores/as entre todos y todas.</li> <li>2. Las nuevas estrategias deben estar también destinadas a un público que no es quién asiste al Salón Pueyrredón o a quien ya es oyente/a de la radio.</li> <li>3. Replicar contenido de otros medios en pos de interactuar con otros medios, hasta que por lo menos la producción de determinados contenidos propios sea posible.</li> <li>4. Redefinir el objetivo comunicacional de las redes sociales. Reproducir contenido / entrevistas de los programas y producir noticias puede resultar mucho más útil que informar la programación como se está haciendo hoy en día.</li> </ol>

## **6. Reflexiones Finales**

Este trabajo comenzó hace dos años, un tiempo considerable donde Radio de Salón consolidó y fortaleció varios aspectos de su gestión a raíz del mismo. El estado de situación al momento de comenzar a trabajar, mostraba una radio activa pero que no contaba con lineamientos claros ni una proyección a futuro, a pesar de contar con muchos aspectos desde donde potenciar la emisora.

En consecuencia, uno de los principales aportes de la presente tesina fue facilitar un proceso participativo y reflexivo para identificar fortalezas, debilidades, potencialidades y las distintas percepciones existentes acerca de RdS entre sus integrantes, para tomar conciencia sobre la importancia de trabajar en equipo y con objetivos claros.

Fue la primera vez que se encaró un ejercicio de este tipo en la radio, el cual hoy en día debe ser visto como una instancia fructífera ya que habilitó nuevas formas de organización, entendiendo el concepto de gestión como una noción fundamental tanto para el trabajo presente como el futuro en RdS. Trabajar entendiendo que gestionar una radio implica tanto solucionar urgencias como establecer objetivos y metas, permitió al equipo coordinador incorporar la planificación como una herramienta que evite que todo el trabajo realizado por ellas y el resto de las y los integrantes de RdS se diluya como sucedió años anteriores.

Pensar el funcionamiento de RdS en base a la noción de gestión y sus dimensiones resultó crucial para trabajar de manera más prolija, ordenada, sistematizada y consolidar todo lo hecho hasta el momento por el equipo de coordinación. Se comenzó trabajando con objetivos a corto plazo, los cuales nunca habían sido pensados ya que siempre se atendieron las necesidades más urgentes, encarando luego un proceso de diagnóstico para establecer líneas de acción concretas.

El marco teórico resultó un aporte importante a la hora de pensar la identidad de Radio de Salón, ya que si bien siempre se nombró a sí misma como una radio alternativa y contrahegemónica, conocer la historicidad de estos medios con sus trayectorias y experiencias, abrió el debate para preguntarse cuál es el lugar que ocupa RdS como medio de este tipo y reflexionar sobre sus propias prácticas (agenda, línea editorial, etc.),

entendiendo que no es suficiente referenciarse como medio alternativo si eso no se ve reflejado en todas las dimensiones del proyecto.

Como se explicó al inicio de esta tesina la intervención en el territorio estuvo dividida en etapas. Las reflexiones en torno a este trabajo se detallan en base a estas.

Diagnóstico y planificación:

Este proceso fue el ejercicio más enriquecedor ya que permitió obtener por primera vez una foto de la situación actual de la radio. Esta tarea siempre se vio pospuesta a pesar de que había una clara intención de revisar la totalidad del proyecto por parte de la coordinación anterior y de la actual.

Se diseñaron herramientas y listaron preguntas claves para encarar este trabajo junto con la coordinación, a la vez que se fomentó la participación transversal de todos los actores de la radio. La contribución de la gran mayoría de las y los integrantes es un hecho a destacar, ya que en sus respuestas surgieron nuevos aspectos a considerar a la hora de pensar líneas de acción. Además si bien RdS siempre se jactó de ser una radio participativa y de contar durante toda su existencia con algunas instancias colectivas (asambleas y plenarios) estas siempre estuvieron destinadas a discutir cuestiones puntuales no habilitándose la posibilidad de escuchar propuestas, sugerencias o críticas al proyecto.

A partir de las respuestas y opiniones de todo el colectivo durante este proceso, se plantearon nuevas preguntas para pensar su identidad como qué implica ser parte de RdS y cuál es el vínculo que se quiere formar entre todos y todas, señalando desde la coordinación que lo primero que debe lograrse es que “no solo sea venir a hacer el programa y chau” como dijo uno de las coordinadoras, sino generar un vínculo compañero, de respeto y colaboración.

El diagnóstico de Radio de Salón resultó una herramienta fundamental para entender no sólo la situación actual de la radio, sino también los distintos imaginarios que hay en el colectivo sobre la misma a futuro. Permitted también identificar falencias y dudas en el proyecto actual como consecuencia de la falta de registro del trabajo realizado. Se espera que de ahora en adelante, tal como se realizó durante esta intervención, RdS trabaje de manera más ordenada, estableciendo prioridades y entendiendo que todo lo que sucede tiene un para qué o un por qué, que debe ser asentado.

Memoria:

La reconstrucción de la memoria de Radio de Salón fue otro de los objetivos cumplidos de este trabajo. Como se explica en la misma, contó con la participación de los dueños de Salón Pueyrredón, participantes de la primera coordinación y varias personas que colaboraron en el nacimiento de este proyecto. Todas estas entrevistas aportaron muchos datos que no todas y todos sabían acerca de Radio de Salón. Se recuperó mucha información que estaba perdida, se verificaron historias que ya eran leyendas y se completaron relatos que se sabían solo por la mitad, además de escuchar los primeros aires y artísticas para comprender que era, que buscaba y que pregonaba Radio de Salón.

Los testimonios de Gustavo y Batra (fundadores) permitieron comprender un montón de estructuras y lógicas que existen hasta el día de hoy dentro de la radio. Fue además un encuentro estratégico desde el punto de vista que el ejercicio en conjunto, permitió que surjan tanto inquietudes como ideas para el futuro trabajo en RdS. Las experiencias contadas por Diego y Martín (integrantes de la primera coordinación) permitieron ver al equipo coordinador que muchos problemas que se presentan sucedieron también en otro momento y van a seguir apareciendo.

La reconstrucción y escritura de la memoria que se presenta en el cuatro capítulo de la presente, fue compartida con todas y todos quienes participaron y con el resto del colectivo de Radio de Salón para que quienes formen parte de la emisora entiendan la mística y lo que representa ser parte de Radio de Salón.

¿Y ahora qué? Tal como se indica al principio de esta tesina, el objetivo del mismo consistió en que todo lo trabajado fortalezca el proyecto de Radio de Salón. Es futura tarea del equipo de coordinación, los dueños del Salón y todas y todos los integrantes que deseen participar, concretar las líneas de acción propuestas (cabe aclarar que muchas han sido llevadas a cabo a lo largo de este tiempo).

Establecer y definir los objetivos político culturales es la tarea más urgente que debe concretar la coordinación de RdS junto con el Salón Pueyrredón y quienes deseen colaborar. Si bien durante el tiempo de esta intervención comenzaron a esbozarse, deben ser revisados y detallados para trabajar con los mismos como horizonte. A su vez es fundamental que sean comunicados a todas y todos los integrantes de la radio para trabajarlos en conjunto. Con los objetivos político culturales establecidos, sería conveniente revisar la propuesta musical y estética de Radio de Salón ya que es evidente

la tensión existente entre ser una radio con una identidad musical punk muy marcada y la idea de una propuesta más abierta tanto en lo musical como en la programación en vivo.

Se espera también que a partir de las reflexiones sobre las posibilidades que brindan las tecnologías digitales a los proyectos radiofónicos alternativos y populares, el equipo coordinador evalúe la manera de que estas herramientas, potencie y difunda el proyecto de RdS.

Antes de concluir, me gustaría destacar también que el contexto político durante el que se llevó adelante este trabajo no fue para nada fácil, no solo por la cuestión económica que afectó tanto a la radio como individualmente a sus integrantes, sino también por los tiempos ajustados a los que nos sometió el neoliberalismo que implicaron estar trabajando en más de un lugar y encima, la radio. Haber encarado este trabajo en equipo frente a estas adversidades habla de la decisión, del compromiso y amor con el proyecto de quienes participaron.

Concluyendo, es evidente que Radio de Salón tiene un enorme potencial que debe ser explotado. Para lograrlo resultará clave trabajar en equipo y así evitar que las tareas recaigan siempre en las mismas personas o que no puedan ser llevadas a cabo. Se espera que el presente trabajo por lo tanto genere entusiasmo entre las y los integrantes de RdS y refuerce el sentido de pertenencia.

Somos Radio de Salón, comunicación rebelde, alternativa y feminista. Desde 2008 hasta que no dé para más.

## **7. Bibliografía**

- AMARC ALC (2011). *La radio después de la radio*. AMARC ALC, Buenos Aires.
- AMARC ALC y ALER (2009). *La radio popular y comunitaria en la era digital*. AMARC y ALER, Buenos Aires.
- AMARC ALC y ALER (2008). *Atrapa sueños. La sostenibilidad en las radios populares y comunitarias*. AMARC y ALER, Buenos Aires.
- Becerra, Martín (2018). “Ciudadanos en busca de derechos digitales”. En Revista Colsecon, Marzo de 2018, Córdoba.
- Becerra, Martín (2012). “Derechos y amenazas a la libertad de expresión en Internet”. Blog <https://martinbecerra.wordpress.com/2012/02/25/derechos-y-amenazas-a-la-libertad-de-expresion-en-internet/>
- Cebrián Herreros, Mariano (2008). *La radio en internet*. La Crujía, Buenos Aires.
- Comisión Interamericana de Derechos Humanos (2017). *Estándares para una Internet Libre, Abierta e Incluyente*. Relatoría Especial para la Libertad de Expresión de la Comisión Interamericana de Derechos Humanos.
- Defensoría del Público (2016). *Recomendaciones sobre Derechos Humanos, Libertad de Expresión y Medios Audiovisuales*. Defensoría del Público, Buenos Aires.
- De Moraes, Dênis, Ramonet, Ignacio y Serrano Pascual (2013). *Medios, poder y contrapoder: de la concentración monopólica a la democratización de la información*. Biblos, Ciudad Autónoma de Buenos Aires.
- Espada, Agustín (2017) “La radio agregada”. En *Revista Fibra*, N°14, abril de 2017. Recuperado el 6 de mayo de 2017 de: <https://agustinespada.wordpress.com/2017/05/06/la-radio-agregada/>
- Espada, Agustín (2018) “La radio digital en cuestión”. En *Revista Fibra*, N°15, abril de 2017. Recuperado el 17 de marzo de 2018 de: <https://agustinespada.wordpress.com/2018/03/17/la-radio-digital-en-cuestion/>
- Graziano, Margarita (1980). “Para una definición alternativa de la comunicación”. En revista *ININCO*, N°1. Instituto de Investigaciones en Comunicación, Caracas.
- Huergo, Jorge (2007). “Los procesos de gestión”. Material de lectura para los cursos “comunicación den las organizaciones públicas”, Buenos Aires.
- Kejval, Larisa (2009). *Truchas. Los proyectos político culturales de las radios comunitarias, alternativas y populares argentinas (1983-2001)*. Prometeo Libros y Carrera de Cs. de la Comunicación UBA, Buenos Aires.

- Kejval, Larisa (2018). *Libertad de Antena*. Undav Ediciones, Punto de Encuentro, Buenos Aires.
- Ley Nacional 26.522 de Servicios de Comunicación Audiovisual. (2009).
- Uranga, Washington (2004). “La comunicación como herramienta gestión y desarrollo organizacional”. Texto presentado en la *Semana de Comunicación en la Organizaciones*. Agosto, Rosario.
- Villamayor, Claudia y Lamas, Ernesto (1998). *Gestión de la radio comunitaria y ciudadana*. FES y AMARC ALC, Quito.
- Villamayor, Claudia. (2007) “Las radios comunitarias, Gestoras de Procesos Comunicacionales”. En Revista *Question*, N°15, agosto de 2007. Facultad de Periodismo, Universidad Nacional de La Plata.
- Villamayor, Claudia. (2014) “La dimensión político cultural en la sostenibilidad de las radios comunitarias”. En Revista *Mediaciones*, N°12, julio de 2014. Bogotá.
- Vinelli, Natalia y Rodríguez Esperón, Carlos (2004). “Desarmando espejismos”. En Vinelli, Natalia y Rodríguez Esperón, Carlos (comp.). *Contrainformación. Medios alterativos para la acción política*. Ediciones Continente. Buenos Aires.
- Pasquali, Antonio y Jurado, Romel (2002). “Propuesta de formulación del Derecho a la Comunicación). Documento de trabajo, junio de 2002. Recuperado de: [https://movimientos.org/es/foro\\_comunicacion/show\\_text.php3%3Fkey%3D101](https://movimientos.org/es/foro_comunicacion/show_text.php3%3Fkey%3D101)