



33º Congreso
Internacional del CIRIEC
Valencia, 13 – 15 junio
de 2022

Nuevas dinámicas mundiales
en la era post-Covid; desafíos para
la economía pública, social
y cooperativa

Cooperativas de medios, pandemia y crisis en España y Argentina: estrategias de resiliencia

Eloi Camps-Durban

Universitat Pompeu Fabra

Facultat de Comunicació

C/Roc Boronat, 138
08018 Barcelona

eloi.camps@upf.edu



Resumen

La cooperativa es un modelo organizativo que está ganando presencia en el sector de los medios de comunicación desde la Gran Recesión (2008). Ante la crisis sanitaria y económica de la Covid-19, el cooperativismo muestra un comportamiento resiliente gracias al énfasis en la sostenibilidad y la comunidad. La presente comunicación señala las estrategias para afrontar la crisis a partir del análisis de la sostenibilidad de seis medios cooperativos españoles y argentinos. Los resultados apuntan a que el modelo cooperativo favorece la resiliencia de los medios, especialmente a través de la diversificación de ingresos, el funcionamiento democrático y la participación en redes. La sostenibilidad puede incrementarse fortaleciendo el vínculo con los lectores y las comunidades cercanas, lo que aumentaría la capacidad de resiliencia ante futuras crisis.

Palabras clave: cooperativas de medios, resiliencia, sostenibilidad, crisis, pandemia.

Expanded abstract

Media cooperatives, pandemic and crisis in Spain and Argentina: resilience strategies

The emphasis on sustainability and serving the needs of their communities makes cooperatives more resilient in facing crises such as the global pandemic of Coronavirus. The current crisis has increased the pressure on journalistic organizations, which already struggled to adapt to the new scenario set by digitization and the effects of the Great Recession. The 2008 crisis and the multiple subsequent transformations in the mediascape prompted media practitioners to investigate innovative and alternative media organization models. Among these, cooperatives stand out as one of the most attractive for journalists and readers who seek more independent, participative, and transparent journalism.

This communication analyses the strategies of cooperatively-owned newspapers to cope with the Coronavirus crisis. It uses the indicators of alternative media sustainability, set by previous literature on the field, to assess their resilience. The study focuses on Spain and Argentina since they are the countries where more media cooperatives have been founded in recent years. Three cases, which represent the national, regional, and local levels of the press, are selected from each country. The data were collected via website content analysis and surveys sent to journalists from each newspaper. The main findings indicate that press cooperatives are sustainable models as they diversify the sources of income, allow regular and meaningful participation of their stakeholders, publish original and quality content that differentiates them from other media, and rely on media and cooperative associations to pool information and resources. The surveyed cases have resisted the pandemic without compromising their survival; therefore, cooperatives can be considered a resilient model for the press. However, aspects such as the knowledge of their readers and the organizational transparency need to be improved if press cooperatives aim for sustainability and resilience in the long term.

Keywords: media cooperatives, resilience, sustainability, crisis, pandemic.



1. Introducción y objetivos

La Gran Recesión, iniciada en 2008, implica para el sector de los medios de comunicación la crisis más severa de su historia, al afectar estructuralmente el modelo de negocio y agravar a su vez otras crisis, como la de credibilidad o la del cambio digital (Mauri-Ríos, 2020). Trunca “el largo y estable desarrollo” del periodismo como actividad industrial a lo largo del siglo XX y lo sitúa en una fase de debilitamiento como sector económico otrora lucrativo (Deuze y Witschge, 2018: 166). Poco más de diez años después, cuando el sector se estaba recuperando y estabilizando (Nielsen, 2020), la irrupción de la pandemia de Covid-19, las medidas para paliarla y la subsiguiente crisis económica han supuesto un nuevo vuelco para los medios (Olsen, Pickard y Westlund, 2020).

Por otro lado, las coyunturas de crisis son propicias para las cooperativas: diversos autores apuntan a “una relación positiva entre crisis económica y creación de cooperativas” (Serrano *et al.*, 2018) y a un mejor comportamiento en períodos de contracción económica y destrucción de empleo (Birchall y Ketilson, 2009; Carini y Carpita, 2014). La priorización del mantenimiento de la actividad y el empleo lleva las cooperativas a buscar soluciones innovadoras que preserven la producción y los puestos de trabajo (Calderón y Calderón, 2012). Se habla del carácter contracíclico del cooperativismo, que se fortalece cuando el crecimiento económico se ralentiza o es negativo y suben los índices de desocupación (Pérotin, 2006). La resiliencia de las cooperativas se ha puesto de manifiesto tanto a raíz de la Gran Recesión (Roelants *et al.*, 2012) como en la crisis de Covid-19 (Billiet *et al.*, 2021).

El escenario abierto por las sucesivas crisis de 2008 y 2020 aviva el interés profesional y académico por esquemas organizativos y de negocio alternativos para los medios de comunicación, habitualmente *non-profit* y basados en formas de propiedad colectiva, que eviten las limitaciones y contradicciones asociados a las empresas capitalistas (Pickard y Stearns, 2011). Entre estos modelos, las cooperativas atraen la atención de profesionales, público e investigadores: en el último decenio se multiplican las experiencias en todo el mundo (Barranquero y Sánchez, 2018; Boyle, 2012; Camps-Durban, 2021; Grohmann, 2020; Price, 2020; Siapera y Papadopoulou, 2016). Sin embargo, muchos de las investigaciones disponibles, dado el carácter emergente del objeto de estudio, se fijan en un único caso o bien están centrados en las etapas fundacionales de los medios, por lo que se precisan análisis comparativos y sobre la viabilidad del modelo a medio y largo plazo.

El objetivo de esta comunicación es averiguar la capacidad de resiliencia de las cooperativas de medios y sus estrategias para afrontar un presente incierto. El marco de estudio es doble: España y Argentina, dos de los países con mayor número de experiencias de periodismo cooperativo (Grohmann, 2020). A través del análisis de diversos indicadores de sostenibilidad de los medios de comunicación, se reflexiona sobre las fortalezas y debilidades de este tipo de organización periodística, así como su capacidad para hacer frente a futuras crisis.

2. La economía social y las cooperativas ante la Covid-19

La crisis de Covid-19 pone de manifiesto que, aplicando la praxis diaria de la economía social y los principios cooperativos, las sociedades cooperativas son más resilientes que las



sociedades de capitales en términos de mantenimiento de la actividad y los puestos de trabajo (Billiet *et al.*, 2021). Esta crisis ha subrayado de nuevo las carencias y los fracasos de la actual economía capitalista global, que con su lógica individualista y competitiva ha impedido que se desarrollaran estrategias de resistencia colectiva a largo plazo que mitigaran el impacto de la pandemia (Elbeyoğlu, 2021). En todo el mundo, las cooperativas se han adaptado al escenario abierto por la pandemia mediante diversas estrategias: introducir cambios en la producción, redistribuir los recursos disponibles para fortalecer la empresa, reajustar los salarios y/o las jornadas laborales, ofrecer servicios a precios rebajados o gratuitamente, repartir el excedente económico entre los colectivos más necesitados o entre cooperativas más afectadas y reforzar la intercooperación (Billiet *et al.*, 2021: 102-104). Ya en crisis anteriores se apuntó al cooperativismo como agente clave en la recuperación económica y de empleo (Parnell, 2001), y en esta ocasión se vuelven a citar las cooperativas y el conjunto de la economía social y solidaria por su potencial en el desarrollo sostenible poscrisis (Yunus, Biggeri y Testi, 2021).

Antes de estallar la pandemia de Covid-19, en España había inscritas en la Seguridad Social 18.635 cooperativas, que representaban 314.119 empleos. Al término del segundo trimestre de 2020, el último con datos disponibles en el momento de realizar esta investigación, había 18.035 sociedades, 721 menos que en el mismo período de 2019. En cuanto a trabajadores, estaban registrados 283.567, frente a los 297.183 del segundo trimestre de 2019 (Ministerio de Trabajo y Economía Social, s.f.).

Las cooperativas y otras entidades de la economía social española parecen haber sufrido menos los efectos de la crisis que las empresas ordinarias: las soluciones pasaron por reestructuraciones de equipos de trabajo, reducción de jornadas y reducciones salariales, antes que por despidos y cierres (Chaves, 2020: 40). Así, en los primeros momentos de la pandemia, las cooperativas que pudieron se reorientaron a la producción de materiales y productos para hacer frente a la emergencia sanitaria, mientras que otras reforzaron la acción social (CEPES, 2020). Las cooperativas de consumo y servicios contribuyeron a mitigar los efectos de la pandemia con donaciones, garantizando el suministro de servicios esenciales, distribuyendo materiales gratuitos o abriendo líneas de financiación específica para la economía social (HispaCoop, 2020). En conjunto, las cooperativas españolas han resistido mejor la caída de empleo que el resto de la economía, e incluso han generado unas modestas cifras de nuevos puestos de trabajo en algunos sectores (Cancelo, Vázquez y Díaz-Vázquez, 2022). A nivel legislativo, se tomaron medidas como la posibilidad de que las cooperativas recurrieran al uso de los fondos propios de educación y promoción para paliar los efectos de la pandemia (Europa Press, 2021). Las cooperativas españolas, junto al resto de la economía social y solidaria, han sabido resistir al impacto de la pandemia gracias a las redes de apoyo y solidaridad y a su organización del trabajo, lo que ha permitido también la reinención ante el nuevo panorama socioeconómico; estas fortalezas han situado las entidades de la economía social en un lugar destacado en las políticas estatales de recuperación y desarrollo sostenible (Álvarez, Bouchard y Marcuello, 2022: 225).

No disponemos de los datos totales de cooperativas en Argentina en 2019, solo de aquellas que realizaron la Actualización Nacional de Datos en junio de ese año: 8.618 sociedades y 193.760 puestos de trabajo (INAES, 2019). A finales de 2020 existían 11.456 cooperativas,



que sumaban 256.341 puestos de trabajo (Muñoz y Zamora, 2021). Durante la pandemia, de enero hasta octubre de 2020, se habían inscrito 335 nuevas cooperativas y 1237 organizaciones habían iniciado los trámites para convertirse en cooperativa (Télam, 2020).

La pandemia encontró al cooperativismo argentino saliendo de un ciclo de resistencia a las políticas neoliberales del gobierno Macri (2015-2019), que afectó negativamente su situación (Marzi, Hintze y Vazquez, 2020: 204). El Covid-19 evidencia la “vulnerabilidad y la existencia de problemas estructurales de larga data” que afectan al conjunto de la ESS argentina, incluso a los actores “relativamente insertos en el mercado”, como cooperativas y empresas recuperadas por los trabajadores (Casalis, 2020: 168). Pese a esto, las cooperativas argentinas muestran “alta capacidad de adaptabilidad” y “celeridad en las respuestas” en la pandemia, en buena medida gracias a las redes de apoyo y solidaridad; así, las cooperativas más longevas y con más participación en federaciones y confederaciones son las que soportan mejor la crisis (Rosa y García, 2022: 578). Aunque el gobierno argentino desplegó medidas y políticas de apoyo empresarial, tanto generales como específicas para la ESS, desde el cooperativismo se apuntan limitaciones y demoras, una participación limitada del sector en la planificación de las acciones y cierto trato discriminatorio (Marzi, Hintze y Vazquez, 2020; Muñoz y Zamora, 2021). Sin embargo, la visibilización y el reconocimiento social de las actividades de la ESS argentina durante la pandemia muestran que el sector es capaz de satisfacer necesidades sociales a la vez que difunde valores como la solidaridad, la cooperación, la autonomía y la participación democrática (Casalis, 2020: 176).

3. La crisis de la Covid-19 en los medios de comunicación

Casero-Ripollés (2020) apunta cinco áreas del sector de los medios de comunicación que se han visto impactadas por la crisis de la Covid-19: consumo de noticias, modelo de negocio, condiciones de trabajo en las empresas periodísticas, credibilidad y relación con los políticos. Para el análisis planteado en la presente comunicación son de especial relevancia las áreas de modelo de negocio, condiciones laborales y credibilidad –relacionada con los contenidos y su calidad–, a las que sumamos un cuarto foco: la relación con el público, que también se ha visto alterada desde el estallido de la pandemia.

El modelo de negocio predominante para los medios en 2020 seguía siendo la publicidad, tanto en los de matriz analógica como en los *pure players*; la caída de anunciantes como consecuencia del desplome del consumo afectó seriamente muchas empresas de información (Nielsen, Cherubini y Andi, 2020). En la prensa hay que añadir la pérdida de ventas en los meses de confinamiento (Nielsen, 2020). García-Avilés (2021) considera que con la pandemia se vuelve más urgente todavía innovar en modelos de negocio, al demostrarse nuevamente las limitaciones del periodismo financiado principalmente por la publicidad.

El confinamiento y la crisis económica derivada de la pandemia han tenido un impacto muy relevante en las condiciones en las que se practica el periodismo (Jukes, Fowler-Watt y Rees, 2021). Ante las grandes dificultades para mantener el funcionamiento con ingresos mínimos, las empresas de medios optaron por fórmulas de ajuste temporal del empleo, ya fueran reducciones de jornada, sueldo o bien bajas temporales, aunque también se han producido



despidos (Casero-Ripollés, 2020: 11-12). Así, la caída de ingresos puede tener implicaciones a largo plazo en las condiciones laborales, consolidando una precariedad que ya era estructural en países como España (Rodrigo y Ruiz-Alba, 2021) y Argentina (Sindicato de Prensa de Buenos Aires, 2020), lo que redundará en la baja calidad del producto periodístico.

Los medios de comunicación han sido un actor relevante durante las fases de la pandemia, procurando ofrecer información fiable, y se han erigido en fuentes de datos contrastados. El consumo de noticias aumentó fuertemente y muchos usuarios recurrieron a múltiples medios para informarse (Casero-Ripollés, 2020). Sin embargo, también han contribuido a la propagación de rumores y desinformación, lo que evidencia de nuevo los déficits de credibilidad que se arrastraban de la crisis anterior; ante estas carencias, es necesario apostar por una información de calidad y de profundidad (Peñafiel y Gurrutxaga, 2021).

A raíz de la pandemia, los editores han apreciado el impacto positivo de la transparencia (Granger, 2020) y el valor de incorporar las demandas y las percepciones de las audiencias en las rutinas de trabajo para suplir mejor sus inquietudes (Dorroh, 2020). Los medios deberán ofrecer “un producto distintivo y valioso” que juegue “un papel importante para sus audiencias y en sus comunidades”, puesto que suscripciones y membresías suponen unos ingresos más estables que la publicidad (Nielsen, Cherubini y Andi, 2020: 27).

4. Sostenibilidad y resiliencia de los medios alternativos

Sostenibilidad y resiliencia son conceptos –procedentes de la biología y la ecología– cada vez más centrales en el análisis de las organizaciones y las empresas (Meneghel, Salanova y Martínez, 2013). Ambos presentan similitudes y pueden considerarse complementarios. La sostenibilidad hace referencia al uso prudente de los recursos económicos, sociales y ambientales para satisfacer las necesidades del presente sin comprometer la satisfacción de las necesidades futuras, mientras que la resiliencia se orienta a “la capacidad de una empresa para sobrevivir, adaptarse y crecer ante cambios turbulentos” (Fiksel, 2006: 16).

Así, la resiliencia tiene que ver con sobreponerse a las consecuencias a corto plazo de un imprevisto negativo, mientras que la sostenibilidad se basa en analizar las potencialidades y debilidades en entornos estables para mantener un sistema o entidad a largo plazo. En este sentido, la sostenibilidad “puede contribuir a la resiliencia en la medida en la que [una organización] es capaz de resistir y mitigar el impacto de los eventos y ser flexible a los cambios” (Tumini, 2016: 9). A su vez, una empresa resiliente, capaz de “renovarse de forma constante y así sobrevivir a quienes se encargan de su gestión y control en el presente”, está bien posicionada para alcanzar un desarrollo sostenible (Piñeiro y Romero, 2011: 24).

Los medios cooperativos se ubican en el campo de la comunicación alternativa (Barranquero y Sánchez, 2018; Camps-Durban, 2021; Siapera y Papadopoulou, 2016). En este sentido, es pertinente estudiar su capacidad de resiliencia a partir de la definición y los indicadores de sostenibilidad de los medios alternativos, concepto que engloba “procedimientos que favorecen la continuidad, competitividad y fortalecimiento” de estos medios para “preservar su carácter autosuficiente y autónomo, su misión social y su compromiso con la ciudadanía y las comunidades” (Barranquero y Candón-Mena, 2021: 4).



El concepto es poliédrico y no se puede reducir a la dimensión puramente económica. Así, a parte del aspecto financiero, Gumucio-Dagron (2005) apunta al social e institucional; Segura y sus colegas (2019) añaden un cuarto, el de la producción; Fisher (2019) subdivide la sostenibilidad en aspectos económico-administrativos, políticos y comunicativos, mientras que Barranquero y Candón-Mena (2021) la desglosan en factores económicos, político-legales, organizativos, ecosociales e infotecnológicos. Cada investigación operativiza las dimensiones de la sostenibilidad de los medios alternativos en distintos indicadores, que son la base para el método de recogida de datos del presente estudio.

5. Metodología

Esta es una investigación cualitativa y exploratoria, encaminada a describir una realidad emergente (Marshall y Rossman, 2011). Se toma una muestra por conveniencia (Casal y Mateu, 2003), formada por seis casos: tres medios españoles y tres argentinos. Ambos países presentan una notable tradición de cooperativas de medios de comunicación (Abatedaga y Bonacci, 2020; Camps-Durban y Mauri-Ríos, 2022) y registran un gran número de experiencias en los últimos años (Grohmann, 2020), por lo que constituyen escenarios relevantes para los objetivos del estudio. Para representar mínimamente el conjunto de estos medios, se establecen tres niveles: prensa estatal, regional y local, con un caso por nivel en cada país. Se escogen cabeceras de información generalista, descartando medios temáticos y especializados. De este modo, la muestra se compone de los medios de España *El Salto* (estatal), *Directa* (regional) y *La Fura* (local), mientras que los argentinos son *Tiempo Argentino* (estatal), *Redacción Rosario* y *El Eslabón* (regional) y *El Megáfono* (local).

Se diseña un esquema de codificación de indicadores de sostenibilidad a partir de la literatura expuesta en el apartado anterior, procurando que sea lo más exhaustivo posible. El modelo se compone de cinco apartados –cuatro dimensiones de la sostenibilidad y un último apartado de aspectos a mejorar según los propios medios– y 12 indicadores:

Tabla 1. Modelo de sostenibilidad de los medios cooperativos

1. Económica
Fuentes de ingresos (2019 y 2020)
Personal específico para la captación fondos
2. Organizativa
Plantilla
Participación de la comunidad en el medio
Espacios de toma de decisión
Transparencia
Intercooperación
3. Comunicativa
Valores – misión
Secciones y temas
4. Social
Conocimiento de la audiencia



Colaboración con otros medios
Participación en redes
5. Mejoras

Fuente: elaboración propia

Se elabora una ficha analítica para recabar los datos de cada indicador mediante el análisis de contenido cualitativo de los sitios web de cada medio, que se complementa con las respuestas de cuestionarios suministrados telemáticamente a los medios. Los encuestados son Estel·la Marcos, de *Directa* (4/3/2022), Aníbal Hernández, de *El Salto* (18/3/2022), Jaume Plans, de *La Fura* (22/3/2022), Ernesto Ávila, de *Redacción Rosario y El Eslabón* (30/3/2022) y Facundo Aguirre, de *El Megáfono* (5/4/2022). Se contactó con *Tiempo Argentino*, pero las respuestas no llegaron a tiempo para ser incorporadas en la investigación, por lo que en este caso se trabajó exclusivamente con los datos disponibles a través del análisis web.

6. Resultados

6.1. Sostenibilidad económica

El primer indicador de sostenibilidad económica son los ingresos, desglosados en el porcentaje que cada fuente supone en el total de la financiación de cada medio. Se recogen los datos de 2019 y 2020 para observar el impacto de la pandemia en el financiamiento.

Tabla 2. Ingresos de los medios cooperativos en 2019

Fuente	Medios					
	<i>El Salto</i>	<i>Directa</i>	<i>La Fura</i>	<i>Tiempo Argentino</i> ¹	<i>Redacción Rosario y El Eslabón</i>	<i>El Megáfono</i>
Publicidad	8%	5%	89%	sí	≈50%	28%
Suscripciones	64%	68%		sí		
Donaciones	5%	5%				
Ventas	6%	2%		sí		
Subvenciones	-%	5%	11%			25%
Servicios gráficos y de comunicación	7%				≈50%	47%
Otros (formaciones, otros productos, eventos, etc.)	9%	12%		sí		

Fuente: elaboración propia a partir de las respuestas de los cuestionarios.

Como regla general, durante la pandemia los ingresos han disminuido, especialmente a causa de la caída de la publicidad, de manera que los medios han tenido que potenciar otras vías, que aumentan su incidencia porcentual en el financiamiento.

¹ Al no disponer de los datos de los porcentajes de cada fuente de ingresos, se señalan en ambas tablas las vías con las que se financia el medio.



Tabla 3. Ingresos de los medios cooperativos en 2020

Fuente	Medios					
	<i>El Salto</i>	<i>Directa</i>	<i>La Fura</i>	<i>Tiempo Argentino</i>	<i>Redacción Rosario y El Eslabón</i>	<i>El Megáfono</i>
Publicidad	6,4%	5%	88,3%	sí	≈50%	25%
Suscripciones	70%	76%		sí		
Donaciones	10%	1%				
Ventas	3%	1%		sí		
Subvenciones		5%	11%			46%
Servicios gráficos y de comunicación	4,8%		0,7%		≈50%	29%
Otros (formaciones, otros productos, eventos, etc.)	5,3%	12%		sí		

Fuente: elaboración propia a partir de las respuestas de los cuestionarios.

El Salto ha pasado de 6.000 a 7.000 suscripciones y ha doblado el porcentaje de donaciones (Aníbal Hernández, cuestionario personal, 18/3/2022); el resto de las partidas han disminuido ligeramente, algunas como consecuencia directa del confinamiento (ventas, eventos). *Directa* también suma nuevas suscripciones, alrededor de 300; se mantienen estables la publicidad y la subvenciones, sube ligeramente la edición de suplementos y caen ventas y donaciones. *La Fura*, con un modelo de publicación en papel gratuita, depende en gran medida de la publicidad; sin embargo, en 2020 abrió una línea de servicios de comunicación a entidades de la ESS, entonces muy incipiente, que se ha logrado incrementar en 2021 (Jaume Plans, cuestionario personal, 22/3/2022). En *Redacción Rosario y El Eslabón*, integrados en la cooperativa La Masa, la mitad de los ingresos corresponden a publicidad y la otra, a diversos servicios de comunicación; este esquema se mantiene en 2020, si bien con una notable bajada en las cantidades, de alrededor del 50% (Ernesto Ávila, cuestionario personal, 30/3/2022). En *El Megáfono* disminuyeron los servicios gráficos y de comunicación, mientras que la partida de subvenciones aumenta como consecuencia de la recepción de ayudas al empleo a través de programas estatales (Facundo Aguirre, cuestionario personal, 5/4/2022).

En lo referente a la captación de fondos para sostener el medio, ya sea publicidad, subvenciones u otras vías, la disponibilidad de personal específico es variada. En *El Salto*, *Redacción Rosario y El Eslabón* y *El Megáfono* no hay socios o empleados exclusivamente destinados a ello, sino que se trata de una tarea compartida entre varios trabajadores o desarrollada en grupos de trabajo. Por su parte, *Tiempo Argentino* tiene a varios trabajadores en el área de administración y ejecutivos de cuentas; *Directa* dispone de una comercial y la responsable de administración dedica parte de su jornada a esta tarea; en *La Fura*, dos comerciales se dedican a la búsqueda de anunciantes.

6.2. Sostenibilidad organizativa

La composición y longitud de la plantilla depende del alcance de cada medio, así como de su modelo de negocio –a más fuentes o líneas de negocio, más empleados– y de las relaciones con colaboradores externos. *El Salto* ocupa el equivalente a 22 jornadas laborales completas, con un poco más de la mitad correspondientes a socios de trabajo y el resto, a trabajadores



contratados; además, tiene relaciones relativamente estables con una red de entre 50 y 80 *freelancers*. Durante la pandemia contrataron a una redactora más y un *community manager*. *Directa* cuenta con 10 socios de trabajo y unos 50 socios colaboradores; a finales de 2010 hubo una baja en el área comercial, que se sustituyó. En *La Fura* hay cuatro socios de trabajo, dos trabajadores contratados y hay relación estable con dos autónomos; durante la pandemia se aplicaron ERTE a los trabajadores contratados y socios. *Por Más Tiempo*, la cooperativa que edita *Tiempo Argentino*, emplea a 76 trabajadores. La plantilla de la cooperativa La Masa es de unos treinta socios-trabajadores, que van rotando por las distintas áreas del proyecto; *Redacción Rosario* supone la dedicación de 15 socios de promedio. Durante la pandemia ha habido bajas en la plantilla y hay “menos disponibilidad por parte de muchas y muchos de los asociados” (Ávila, cuestionario personal). En *El Megáfono* y su cooperativa, Bases, hay siete trabajadores asociados; durante la pandemia hubo una baja.

En la participación de la comunidad en el medio, distinguimos cuatro posibilidades: *feedback* (comentarios y contacto con redactores), creación de contenidos, gestión (participación en comisiones, participación en asambleas/reuniones de trabajo) y propiedad (voz y voto en las decisiones generales de la cooperativa). Las cooperativas de *El Salto* y *Directa*, en las que son socios tanto trabajadores como usuarios, la participación es más completa que en las cooperativas de trabajo, como se aprecia en la siguiente tabla:

Tabla 4. Mecanismos y espacios de participación de la comunidad

Medio	Feedback	Creación de contenidos	Gestión	Propiedad
<i>El Salto</i>	✓	✓	✓	✓
<i>Directa</i>	✓	✓	✓	✓
<i>La Fura</i>	✓	✓		
<i>Tiempo Argentino</i>	✓			
<i>Redacción Rosario y El Eslabón</i>	✓			
<i>El Megáfono</i>	✓			

Fuente: elaboración propia a partir de las respuestas de los cuestionarios.

Es destacable la concepción de la interacción que desarrolla *Tiempo Argentino* con la iniciativa “Comunidad Tiempo”, a través de la cual los suscriptores, además de comentar noticias y formular consultas directas a sus autores, participan en debates sobre sus temas de interés.

Estos medios cuentan con los espacios de participación e instancias de gestión propias del modelo cooperativo asambleas generales y consejos rectores. En algunos casos se dotan de más espacios de participación y toma de decisiones con la voluntad de separar la parte editorial de la gestión empresarial y de estimular la implicación de los distintos actores involucrados en la cooperativa. Así, *El Salto* dispone de consejo social, consejo periodístico, consejo de redacción, encuentros de colaboradores y comisiones de trabajo, un esquema muy similar al de *Directa*; *La Fura*, al tener una plantilla muy reducida, lleva a cabo la toma de decisiones de manera informal y cotidiana; la Cooperativa La Masa realiza reuniones de gestión; antes de la pandemia, en *Tiempo Argentino* se celebraban distintos tipos de asambleas periódicas, según el área –jurídica, económica, etc.– (Grohmann, 2020: 176); *El Megáfono* celebra reuniones quincenales de redacción y mensuales como cooperativa Bases.



La transparencia en un medio de comunicación consiste en “la difusión pública de información corporativa (principios y valores, composición y estructura organizativa, situación financiera) y a explicar los estándares éticos, así como los procesos y decisiones editoriales de una forma clara y accesible” (Mauri-Ríos *et al.*, 2022: 4). La información corporativa que dan los seis medios de la muestra consiste en mecanismos de contacto –sean genéricos o bien específicos de las áreas y secciones del medio– y la exposición, más o menos extensa, de sus valores y principios. *El Salto*, *Directa*, *La Fura* y *Tiempo Argentino* ofrecen una información más pormenorizada de sus organigramas. En cuanto a la situación financiera, los medios que hacen público de manera anual y para todos los lectores el estado de sus finanzas son *El Salto* y *Directa* –que también publica las actas de sus asambleas generales. Las cooperativas editoras de *La Fura*, *Redacción Rosario* y *El Eslabón*, y *El Megáfono* no publican en su web las cuentas anuales, pero cumplen con el requisito de registrarlos y auditarlos en los organismos públicos correspondientes. Respecto a la transparencia editorial, *El Salto* dispone de un blog de redacción, “Salto de carro” –si bien se enfoca principalmente a acciones de promoción del medio– y *Tiempo Argentino*, a través de Comunidad Tiempo, permite a los lectores miembros contactar y dejar preguntas a los redactores.

El sexto principio de la Alianza Cooperativa Internacional, la cooperación entre cooperativas o intercooperación, se basa en la asunción de que “[l]as cooperativas sirven de forma más efectiva a sus miembros y fortalecen el movimiento cooperativo trabajando con estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales” (Alianza Cooperativa Internacional, s.f.). Existen diversos niveles de intercooperación; el más básico es el acuerdo para proveerse de servicios complementarios entre empresas cooperativas (Gaminde, 2021). La mayoría de los medios cooperativos encuestados intercooperan. *El Salto* se provee de los servicios de electricidad, Internet y teléfono mediante cooperativas; *Directa* suma a estos servicios los de software y mantenimiento informático, distribución de la revista física e impresión, mientras que *La Fura* intercoopera también en suministro eléctrico y distribución, además del servicio de limpieza de su sede. La cooperativa La Masa reparte *El Eslabón* a través de una cooperativa de distribución. Por su parte, *Tiempo Argentino* lanzó en 2021 T-AR, un proyecto consistente en un “paquete de soluciones tecnológicas” de código abierto pensado para que medios cooperativos y autogestionados potencien “la relación de la comunidad lectora” a través de la participación digital, las suscripciones y la optimización del consumo informativo (*Tiempo Argentino*, “T-AR: una solución open source para medios digitales”). Esta medida se inscribe en la lógica detectada entre las cooperativas argentinas en la pandemia, cuando “muchas ya tenían montadas plataformas que pusieron a disposición de la comunidad como modelos a replicarse” (Rosa y García, 2022: 574).

6.3. Sostenibilidad comunicativa

La sostenibilidad comunicativa hace referencia a los valores promovidos por el medio, a la diversidad de voces, la innovación y la calidad de los contenidos (Fisher, 2019: 83), así como a su capacidad para satisfacer las necesidades y los intereses del público (Gumucio-Dagron, 2005: 10). De los manifiestos y otros discursos metaperiodísticos y las respuestas de los



testimonios emergen varios principios compartidos: pluralismo, autonomía, crítica, investigación, transformación social y calidad.

El Salto potencia “temas que consideramos que están obviados por los medios generalistas” (Hernández, cuestionario personal), y define su periodismo como “radicalmente diferente” al ser “democrático, descentralizado y de propiedad colectiva” (*El Salto*, “Por qué hacerse socio/a”). *Directa* entiende el periodismo como “herramienta de transformación social” para “tratar temas que tienden a ser silenciados por los grandes medios de comunicación convencionales”; el medio se centra en “informaciones de calidad” que sirvan “para denunciar injusticias” y también “potenciar las prácticas transformadoras y alternativas” (*Directa*, “Qui som”). *La Fura* se cooperativizó, después de décadas como empresa familiar, para dar “continuidad al compromiso periodístico de calidad con el territorio” (*La Fura*, “Sobre nosaltres”) e intenta “dar cancha” a las reivindicaciones sociales “porque las instituciones ya disponen de sus canales” (Plans, cuestionario personal).

Tiempo Argentino apuesta por una “información plural, rigurosa y de calidad” y por contar “lo que el poder concentrado silencia”; reivindica su independencia afirmando que sus contenidos son “fruto de la reflexión y la responsabilidad de un colectivo de trabajadores de prensa” (*Tiempo Argentino*, “Nuestra historia”). En *Redacción Rosario* y *El Eslabón*, la condición de pertenecer a una cooperativa permite “tratar temas que los grandes medios no tratan por intereses y compromisos comerciales y políticos” y así potenciar “las cuestiones sociales y educativas y los informes críticos sobre el funcionamiento de las instituciones y las empresas” (Ávila, cuestionario personal). *El Megáfono* se concibe como un medio de comunicación social “que ejerce el derecho de expresión de las ideas y vehiculiza el acceso a la información”, promoviendo “el desarrollo integral de la comunidad” (*El Megáfono*, “¿Qué es El Megáfono?”), tratando “hechos y elementos que tengan que ver con la sociedad en sus demandas, necesidades, desarrollos y conquistas” (Aguirre, cuestionario personal).

De la promoción o visibilización de estos valores se deriva una apuesta periodística concreta, que singulariza en menor o mayor medida la oferta de los medios cooperativos. *El Salto* dispone de varios blogs especializados que tratan cuestiones poco habituales en medios generalistas. *Directa* estructura su oferta web por géneros periodísticos y dispone de ediciones específicas de los distintos territorios de habla catalana. Como punto diferencial respecto a otros periódicos de su área, *La Fura* incorpora un reportaje en profundidad semanal. *Tiempo Argentino* cuenta con la sección “Géneros” y con secciones especiales, que en el momento de realizar la investigación [marzo de 2022] son “Activo ambiental”, “Monitor de medios”, “Hábitat & Pandemia”, “Radiografías del Vaciamiento”, “Malvinas - 40 años” y “20 historias del saqueo económico”. *Redacción Rosario* publica secciones como “Derechos humanos”, “De regreso a octubre” (historia del movimiento obrero), “Femimasa” (feminismos), “Historia” y “Biopolítica”. *El Megáfono* hace hincapié en reivindicaciones sociales y laborales en apartados como “Movimiento”, “Sector” y “El movimiento obrero hoy”.

6.4. Sostenibilidad social

El Salto aumentó su número de lectores web cerca de un 200% en 2020, de 17 a 30 millones de vistas anuales (Hernández, cuestionario personal). *La Fura* detectó un aumento de



interacción de los lectores a través de las cartas de opinión recibidas en la redacción. También *Redacción Rosario* registró una subida del número de lectores y suscriptores, así como más interacción en su web. Para *El Megáfono*, la disminución de lectores en papel se compensó con el incremento de los que accedían al web del medio y a las redes sociales y con el mayor *feedback* del público, lo que propició que la cooperativa abriera un canal de Telegram.

La lógica de la colaboración y la intercooperación se traslada también a la producción y difusión de contenidos, sea de manera habitual o puntual. Así, *El Salto* intercambia contenidos habitualmente con revistas del Estado español como *Directa* y *Argia*, participa en un programa de creación de contenidos junto a otros medios europeos y forma parte de la Plataforma de Medios Independientes, que organizó en 2021 un estudio sobre la percepción de la monarquía y la aceptación de un posible cambio a un estado republicano en España. *Directa* también intercambia contenidos con otros medios catalanes, vascos y españoles, y es una de las impulsoras de la campaña “Entre medios cooperamos, no competimos”. *La Fura* colabora con la radio y la televisión de su ciudad. *Redacción Rosario* colabora con otros medios, una dinámica que se ha profundizado en la pandemia, lanzando suplementos especiales con otras publicaciones cooperativas. *El Megáfono* forma parte de la Red de Medios Digitales, con cuyos otros asociados intercambia información y comparte coberturas, una articulación que se intensificó durante la pandemia.

La participación en redes es fundamental para los medios alternativos al proporcionar espacios de coaprendizaje, coproducción, conexiones locales y globales, y apoyo social, legal o técnico, además de actuar como grupo de presión político (Ramos, Morais y Barranquero, 2018). Todos los medios estudiados forman parte de al menos de una red, federación o asociación de la ESS. En el caso del *Salto*, participa en el Mercado Social de Madrid, lo que permite tejer alianzas con otros actores de la ESS y otros sectores. *Directa* es miembro de la Xarxa d’Economia Solidària y de la Federació de Cooperatives de Consumidors i Usuaris de Catalunya. Por su parte, *La Fura* es una de las cooperativas impulsoras del Ateneu Cooperatiu Coopsetània y está integrada en la Federació de Cooperatives de Treball de Catalunya. Desde *Redacción Rosario* y *El Eslabón* se destaca que “la pertenencia a redes de medios y de cooperativas durante la pandemia nos favoreció a la hora de compartir materiales de trabajo y coberturas periodísticas durante los días de restricciones a la circulación” (Ávila, cuestionario personal). Este medio, como los otros dos argentinos, forma parte de la Federación Asociativa de Diarios y Comunicadores Cooperativos de la República Argentina, que a su vez se integra en la Confederación de Medios Cooperativos y Comunitarios. *El Megáfono* también está federado en Cooperativas de Trabajo Federadas del Sur de Córdoba, la Federación de Cooperativas de Trabajo de la República Argentina y la Confederación de Trabajadores Cooperativos Asociados, además de otras federaciones nacionales e internacionales. Esto permite, según el socio encuestado, “colocar ciertas demandas sectoriales en las discusiones de los distintos niveles de gobierno” (Aguirre, cuestionario personal).

6.5. Mejoras

Preguntados por qué dimensiones de la sostenibilidad pueden mejorarse para ser más resilientes, hay una posición unánime entre los encuestados: los medios cooperativos



apuestan por diversificar sus vías de ingresos y consolidar esta diversidad para ser menos dependientes de fuentes inestables como la publicidad. Este es un reto sobre todo para *La Fura*, el que se basa de forma más clara en los anunciantes para lograr financiamiento. *El Salto* dispone de “un plan estratégico bianual” para “planificar cambios que nos hagan más operativos y nos permitan afrontar mejor la incertidumbre y los cambios que se avecinan” (Hernández, cuestionario personal). Por su parte, *Directa* trabaja en líneas estratégicas de innovación, sostenibilidad e incidencia, donde se plantean mejoras tanto para el producto informativo como para consolidar los ingresos y las condiciones laborales. La cooperativa La Masa está trabajando en “una nueva distribución de tareas y áreas” para mejorar en la gestión y administración de la cooperativa, además de diseñar estrategias para incrementar las suscripciones de *Redacción Rosario* y *El Eslabón* y conseguir más clientes para su división de servicios de comunicación (Ávila, cuestionario personal). *El Megáfono* señala la calidad del producto informativo como estrategia para mejorar la sostenibilidad, de manera que se consiga “mayor capilaridad en la sociedad”, además de optimizar “la gestión de recursos para innovar, investigar y desarrollar el medio” (Aguirre, cuestionario personal).

7. Discusión y conclusiones

La economía social y solidaria y el cooperativismo en particular han mostrado una vez más un comportamiento resiliente ante la crisis de la Covid-19 y, al mismo tiempo, han potenciado las respuestas sociales a la pandemia (Billiet *et al.*, 2021; Yunus, Biggeri y Testi, 2021). Como en crisis anteriores, el modelo cooperativo es particularmente resistente a las coyunturas turbulentas (Parnell, 2001; Pérotin, 2006). La presente comunicación examina la capacidad de resiliencia ante la Covid-19 de las cooperativas de prensa a partir de sus recursos y estrategias de sostenibilidad. Se escogen España y Argentina como marcos de estudio, dada la cantidad y diversidad de sus medios cooperativos (Grohmann, 2020). El análisis se basa en dimensiones e indicadores de la sostenibilidad de los medios alternativos (Barranquero y Candón-Mena, 2021; Fisher, 2019; Gumucio-Dacrón, 2005; Segura *et al.*, 2019).

Ante la caída general de la economía, los medios cooperativos han repensado sus vías de ingresos. En algunos casos, estas fuentes ya estaban muy trabajadas, como las suscripciones en *El Salto* y *Directa*, que ya suponían más del 60% de su financiamiento en 2019, y que se incrementaron en 2020. *La Fura* ha abierto un área de servicios de comunicación para depender menos de la publicidad. Las cooperativas de *El Megáfono* y de *Redacción Rosario* y *El Eslabón* han perdido ingresos sustanciales de servicios gráficos y de comunicación, pero han aguantado con otras fuentes. La búsqueda y el afianzamiento de ingresos en un mercado competitivo y menguante como el de la comunicación requiere un esfuerzo considerable; aunque no todos los medios analizados disponen de personal específico para ello, la diversificación de sus ingresos muestra que es una prioridad en su funcionamiento.

La diversidad de mecanismos de participación en las cooperativas de medios posibilita una toma de decisiones informada por parte de los socios y trabajadores, lo que ayuda a priorizar las soluciones menos dañinas para la plantilla en situaciones de crisis (Algora, 2011). En la pandemia, la mayoría de las plantillas se han mantenido estables o con cambios mínimos, lo que sugiere la capacidad de estos medios para hacer frente a crisis sin destruir empleo. En



cuanto a la participación de la audiencia, es mayor en cooperativas integrales –*El Salto*– y de consumidores –*Directa*–, mientras que en los otros casos se limita al *feedback* y creación de contenidos de opinión. La intercooperación es otro punto fuerte de la sostenibilidad de las cooperativas de medios, puesto que asegura que la prestación de servicios cumple con los criterios de la economía social y que, en períodos de crisis, se garantice su suministro. La transparencia organizativa es uno de los indicadores con resultados más dispares; solo *El Salto* y *Directa* ponen a disposición de todos sus lectores los balances económicos anuales.

En cuanto a la sostenibilidad comunicativa, los medios analizados, gracias a su modelo autogestionado y de funcionamiento democrático, mantienen altos niveles de autonomía informativa, además de priorizar temas y voces que no forman parte de la oferta periodística existente, logrando así diferenciarse y atraer a determinados segmentos de audiencia.

Precisamente, la audiencia digital ha aumentado para los medios cooperativos durante la pandemia –una tendencia general entre los medios (Casero-Ripollés, 2020)–, así como el *feedback* con su público. Estas cifras positivas contrastan con la pérdida de lectores de las versiones en papel. Por otro lado, la pertenencia a redes, sean de medios de comunicación o de cooperativas y otras entidades de la economía social y solidaria, han sido importante: se han reforzado los vínculos existentes a la hora de compartir informaciones y/o actividades y asesorarse para hacer frente a los retos inmediatos de la pandemia. Es en este punto donde se aprecian diferencias más sensibles entre España y Argentina: en el país latinoamericano existe un tejido asociativo entre medios cooperativos consolidado, más incipiente en el caso español, donde no existen redes formales de cooperativas de medios, pese a que la intercooperación es más significativa que entre los casos argentinos.

Los resultados del estudio permiten afirmar que los medios cooperativos poseen un notable grado de sostenibilidad en sus distintas dimensiones, gracias a su particular modelo empresarial y a su apuesta periodística. El enfoque sostenible se relaciona con la resiliencia, puesto que la sostenibilidad es uno de los componentes que permiten “hacer frente de manera positiva a lo inesperado” (Meneghel, Salanova y Martínez, 2013: 16). De hecho, los medios cooperativos han demostrado ser resilientes por la capacidad de “sobrevivir, adaptarse y crecer ante cambios turbulentos” como los causados por la Covid-19 (Fiskel, 2006: 16). Durante esta crisis, la prensa cooperativa ha reaccionado manteniendo su actividad, preservando el empleo y articulándose con otros medios y actores de la economía social y solidaria. Las cooperativas han visto en esta crisis una posibilidad de ampliar su incidencia en la economía y visibilizar el sector (Rosa y García, 2022), al constatarse las limitaciones del capitalismo neoliberal para hacer frente a las emergencias sociales (Elbeyoğlu, 2021). Así, los medios cooperativos, como las cooperativas en general, se consideran resilientes, pese a los notables desafíos que encaran.

Los datos entroncan con la literatura sobre de los medios cooperativos. Así, la mejora de la sostenibilidad es un objetivo a corto y medio plazo para estos proyectos (Barranquero y Sánchez, 2018; Camps-Durban, 2021). Los factores más determinantes para lograrla son “la diversificación de fuentes de ingresos, la previsión de personal orientado a la búsqueda de fondos y la existencia de una amplia comunidad de apoyo” (Barranquero y Candón-Mena,



2021: 14). Estas estrategias ya estaban presentes en mayor o menor medida en los medios de la muestra, pero se amplían y profundizan a raíz de la pandemia. Price (2020) apunta que la confianza con los lectores pasa por la asegurar independencia y la transparencia –esta última, materia a mejorar para la mayor parte de los casos estudiados en la presente investigación–, además de centrarse en atraer los perfiles de potenciales suscriptores. De hecho, los medios alternativos y cooperativos “aún presentan importantes carencias en el conocimiento del público al que van dirigidos” (Barranquero y Candón-Mena, 2021: 14), por lo que este objetivo es crucial para su sostenibilidad y su capacidad de resiliencia.

Este estudio es una exploración alrededor de la sostenibilidad y la resiliencia de las cooperativas de medios de comunicación. El carácter limitado de la muestra no posibilita generalizar los resultados al total de medios cooperativos en España y Argentina, por lo que deben ser considerados un punto de partida para futuros trabajos que analicen con mayor profundidad, más herramientas y mayor alcance temporal el comportamiento de estos medios. Sin embargo, se confirman y amplían observaciones previas: en la Covid-19, los medios cooperativos han demostrado ser “un modelo para el periodismo que prioriza el beneficio social antes que el lucro y que resitúa el periodismo como parte orgánica de la sociedad” (Siapera y Papadopoulou, 2016: 192). En tiempos inciertos como el actual, los medios cooperativos aportan “modelos de negocio contruidos y probados en épocas de estabilidad” (Piñeiro y Romero, 2011), resilientes ante cambios disruptivos.

8. Referencias

- ABATEDAGA, N. & BONACCI, S. (2020): “De la resistencia a la auto-explotación laboral”. En SIRAGUSA, C. (comp.), *La producción colectiva y sus dilemas: trabajo, comunicación y arte en el Siglo XXI*, Universidad Nacional de Villa María.
- ALGORA, J. M. (2011): “La economía social: Crisis y recuperación económica”, *Historia Actual Online*, 26, 133-140.
- ALIANZA COOPERATIVA INTERNACIONAL (s.f.): *Identidad cooperativa: nuestros principios y valores*. Disponible en <https://bit.ly/3JfA9Ob>
- ÁLVAREZ, J. F., BOUCHARD, M. J., & MARCUELLO, C. (2022): “Economía Social y covid-19: Una mirada internacional”, *CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa*, (104), 203-231. DOI: 10.7203/CIRIEC-E.104.21855
- BARRANQUERO, A. & CANDÓN-MENA, J. (2021): “La sostenibilidad del Tercer Sector de la Comunicación en España. Diseño y aplicación de un modelo de análisis al estudio de caso de El Salto y OMC Radio”, *REVESCO: Revista de estudios cooperativos*, 137, 1-20. <https://doi.org/10.5209/reve.71863>
- BARRANQUERO, A. & SÁNCHEZ, M. (2018): “Cooperativas de medios en España. Un periodismo emprendedor y ciudadano en tiempos de crisis”, *REVESCO: Revista de estudios cooperativos*, (128), 36-58. <https://doi.org/10.5209/REVE.60735>



- BILLIET, A., DUFAYS, F., FRIEDEL, S., & STAESSENS, M. (2021): "The resilience of the cooperative model: How do cooperatives deal with the COVID-19 crisis?", *Strategic Change*, 30 (2), 99-108. <https://doi.org/10.1002/jsc.2393>
- BIRCHALL, J. & KETILSON, L. H. (2009): *Resilience of the Cooperative Business in Times of Crisis*, OIT. Disponible en <https://bit.ly/3uj0dvn>
- BOYLE, D. (2012): *Good News: A Co-operative Solution to the Media Crisis*, Cooperatives UK. Disponible en <https://bit.ly/3r7M76l>
- CALDERÓN, B. & CALDERÓN, M. J. (2012): "Cómo afrontan la crisis las cooperativas en España: comparativa de trayectorias laborales a partir de la Muestra Continua de Vidas Laborales", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (76), 4-26.
- CAMPS-DURBAN, E. (2021): "La nueva prensa cooperativista en la Europa occidental: un modelo alternativo entre la tradición y la innovación periodística", *Estudios sobre el Mensaje Periodístico*, 27 (2), 449-61. <https://doi.org/10.5209/esmp.69736>
- CAMPS-DURBAN, E., & MAURI-RÍOS, M. (2022): "Innovación periodística desde la economía social: cooperativas, sociedades laborales y accionariado popular en Cataluña", *REVESCO: Revista de estudios cooperativos*, 140, 1-18. <https://doi.org/10.5209/reve.81061>
- CANCELO, M., VÁZQUEZ, E., & DÍAZ-VÁZQUEZ, M. R. (2022): "Impacto de la crisis de la covid-19 en el empleo de las cooperativas y sociedades laborales en España en el año 2020: un análisis shiftshare sectorial", *CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa*, 104, 35-64. DOI: 10.7203/CIRIEC-E.104.21702
- CARINI, C. & CARPITA, M. (2014): "The impact of the economic crisis on Italian cooperatives in the industrial sector", *Journal of Co-operative Organization and Management*, 2 (1), 14-23. <https://doi.org/10.1016/j.jcom.2014.03.001>
- CASAL, J., & MATEU, E. (2003): "Tipos de muestreo", *Rev. Epidem. Med. Prev.*, 1(1), 3-7.
- CASALIS, A. F. (2020): "La Economía Social y Solidaria en Argentina frente a los desafíos del Covid-19: iniciativas, políticas públicas y la contribución al desarrollo", *Sobre México. Temas de Economía*, (1), 163-181.
- CASERO-RIPOLLÉS, A. (2020): "La COVID-19 en el periodismo: un impacto ambivalente", *Revista de la Asociación Española de Investigación de la Comunicación*, 7 (14), 2-26. <https://doi.org/10.24137/raeic.7.14.1>
- CEPES (2020): *La economía social en España 2020*. Disponible en <https://bit.ly/3DOi8FC>
- CHAVES, R. (2020): "Crisis del Covid-19: impacto y respuestas de la economía social", *Noticias de la Economía Pública, Social y Cooperativa*, (63), 28-43.
- DEUZE, M. & WITSCHGE, T. (2018): "Beyond journalism: Theorizing the transformation of journalism", *Journalism*, 19 (2), 165-181. <https://doi.org/10.1177/1464884916688550>
- DIRECTA (s.f.): "Qui som". Disponible en <https://bit.ly/3NTvkxp>



DORROH, J. (25/6/2020): “Audience Engagement in a Time of Social Distancing. *International Center for Journalists*. Disponible en <https://bit.ly/3r7QRsO>

EL MEGÁFONO (s.f.): “¿Qué es El Megáfono?”. Disponible en <https://bit.ly/3LS8c0N>

EL SALTO (s.f.): “Por qué hacerse socio/a”. Disponible en <https://bit.ly/3uhFvnQ>

ELBEYOĞLU, K. (2021): “Social Economy Rising in the Corona Crisis”. En GRIMA, S., SIRKECI, O. & ELBEYOĞLU, K. (ed.), *A New Social Street Economy: An Effect of The COVID-19 Pandemic* (pp. 35-44), Emerald Publishing Limited.

EUROPA PRESS. (4/5/2021): “El Gobierno prorroga medidas de apoyo a la Economía Social”. *Europa Press*. Disponible en <https://bit.ly/3xy2uNv>

FIKSEL, J. (2006): “Sustainability and resilience: toward a systems approach”, *Sustainability: Science, Practice and Policy*, 2 (2), 14-21. <https://doi.org/10.1080/15487733.2006.11907980>

FISHER, P. (2019): “By any means: Paths to sustainability for Argentinas community radio stations”, *Journal of Alternative & Community Media*, 4 (4), 80-92. https://doi.org/10.1386/joacm_00068_1

GAMINDE, E. (2021): “Principio de intercooperación y modelos de crecimiento”, *Boletín de la Asociación Internacional de Derecho Cooperativo*, (59), 183-211. <https://doi.org/10.18543/baidc-59-2021pp183-211>

GARCÍA-AVILÉS, J. A. (2021): “Artículo de revisión: La investigación sobre innovación en periodismo, un campo diverso y pujante (2000-2020)”, *El Profesional de la Información*, 30 (1), 1-34. <https://doi.org/10.3145/epi.2021.ene.10>

GRANGER, J. (19/10/2020): “How to take your audience engagement up a notch in a pandemic: #NISAudience takeaways. *Journalism.co.uk*. Disponible en <https://bit.ly/3xaRYvn>

GROHMANN, R. (2020): “A Dança Dialética do Trabalho em uma Cooperativa de Jornalistas: o caso do Tempo Argentino”, *Estudos em Jornalismo e Mídia*, 17 (1), 169-181. <https://doi.org/10.5007/1984-6924.2020v17n1p169>

GUMUCIO-DAGRON, A. (2005): “Arte de equilibristas: la sostenibilidad de los medios de comunicación comunitarios”, *Punto Cero*, 10 (10), 6-19.

HISPACOOOP. (2020): “Medidas adoptadas por las cooperativas de consumidores y usuarios ante el Covid-19. Disponible en <https://bit.ly/3ujcHLU>

INAES (2019): *Actualización Nacional de Datos de Cooperativas y Mutuales 2019*. Disponible en <https://bit.ly/3jean2d>

JUKES, S., FOWLER-WATT, K., & REES, G. (2021): “Reporting the Covid-19 Pandemic: Trauma on Our Own Doorstep”, *Digital Journalism*, 1-18. <https://doi.org/10.1080/21670811.2021.1965489>

LA FURA (s.f.): “Sobre nosaltres”. Disponible en <https://bit.ly/3JfzFHR>

MARSHALL, C. & ROSSMAN, G. (2011): *Designing Qualitative Research*, SAGE.



MARZI, M. V. D.; HINTZE, S. & VAZQUEZ, G. (2020): “Argentina: políticas y organizaciones de Economía Social y solidaria en la pandemia”, *Otra Economía*, 13 (24), 201-215.

MAURI-RÍOS, M. (2020): “Periodismo y cambio en contextos de crisis. Análisis de la prensa de Barcelona durante la transición democrática (1975-1978)”, *RIHC. Revista Internacional de Historia de la Comunicación*, 2 (14), 289-310. <https://doi.org/10.12795/RiHC.2020.i14.13>

MAURI-RÍOS, M., RAMON-VEGAS, X., RODRÍGUEZ-MARTÍNEZ, R. & DÍAZ-CAMPO, J. (2022): “Indicadores para evaluar la rendición de cuentas en los medios de comunicación”, *Cuadernos.info*, (51), 1-27. <https://doi.org/10.7764/cdi.51.27331>

MENEGHEL, I., SALANOVA, M., & MARTÍNEZ, I. M. (2013): “El camino de la resiliencia organizacional: una revisión teórica”, *Aloma: revista de psicología, ciències de l'educació i de l'esport Blanquerna*, 31 (2), 13-24.

MINISTERIO DE TRABAJO Y ECONOMÍA SOCIAL. (s.f.): *Datos estadísticos*. Disponible en <https://bit.ly/3LMLJSE>

MUÑOZ, R., & ZAMORA, A. (2021): “Políticas públicas de economía social y solidaria en la Argentina durante la pandemia de la COVID-19: Reflexiones preliminares desde el caso de INAES en Argentina”, *SaberEs*, 13 (1), 1-30. <https://doi.org/10.21142/DES-1301-2021-0012>

NIELSEN, R. K. (25/3/2020): “What will the coronavirus pandemic mean for the business of news?”, *Reuters Institute for the Study of Journalism*. Disponible en <https://bit.ly/35MEwCD>

NIELSEN, R. K., CHERUBINI, F. & ANDI, S. (2020): *Few Winners, Many Losers: The COVID-19 Pandemic's Dramatic and Unequal Impact on Independent News Media*, Reuters Institute for the Study of Journalism. Disponible en <https://bit.ly/3xaFjsr>

OLSEN, R. K., PICKARD, V., & WESTLUND, O. (2020): “Communal news work: COVID-19 calls for collective funding of journalism”, *Digital journalism*, 8 (5), 673-680. <https://doi.org/10.1080/21670811.2020.1763186>

PARNELL, E. (2001): *The Role of Cooperatives and other Self-Help Organizations in Crisis Resolution and Socio-Economic Recovery*, OIT. Disponible en <https://bit.ly/3r9PNV1>

PEÑAFIEL, C. & GURRUTXAGA, G. (ed.). (2021): *Nuevos modelos y paradigmas de la información: desafíos y oportunidades en el periodismo*, Dykinson.

PÉROTIN, V. (2006): “Entry, exit, and the business cycle: Are cooperatives different?”, *Journal of Comparative Economics*, 34 (2), 295-316. <https://doi.org/10.1016/j.jce.2006.03.002>

PICKARD, V. & STEARNS, J. (2011): “New models emerge for community press”, *Newspaper Research Journal*, 32 (1), 46-62.

PIÑEIRO, J., & ROMERO, N. (2011): “Responsabilidad social empresarial y resiliencia”, *Revista Galega de Economía*, 20 (2), 1-34.

PRICE, J. (2020): “How to feed *The Ferret*: Understanding subscribers in the search for a sustainable model of investigative journalism”, *Journalism*, 21 (9), 1320-1337. [HTTPS://DOI.ORG/10.1177/1464884917733587](https://doi.org/10.1177/1464884917733587)



- RAMOS, J., MORAIS, S., & BARRANQUERO, A. (2018): “Las redes de comunicación alternativa y ciudadana en España: Potencialidades, dificultades y retos”, *OBETS: Revista de Ciencias Sociales*, 13 (1), 121-148. <https://doi.org/10.14198/OBETS2018.13.1.05>
- RODRIGO, D., & RUIZ-ALBA, N. (2021): “El (des) empleo en la profesión de periodista en tiempos de pandemia”, *Ámbitos: revista internacional de comunicación*, 52, 27-36. <https://doi.org/10.12795/Ambitos.2021.i52.02>
- ROELANTS, B., DOVGAN, D., EUM, H., & TERRASI, E. (2012): *The resilience of the cooperative model*, CICOPA.
- ROSA, P. & GARCÍA, I. L. (2022): “La Economía Social y Solidaria en el escenario de la pandemia COVID-19. Acciones, estrategias y propuestas futuras desde su ‘propia voz’”, *Trabajo y Sociedad*, 23 (38), 565-581.
- SEGURA, M. S., LINARES, A. F., ESPADA, A. E., LONGO, V. B., HIDALGO, A. L., & TRAVERSARO, N. G. (2019): “Las políticas públicas y la sostenibilidad de los medios comunitarios en Argentina. Evaluación de resultados a diez años de una regulación innovadora”, *Revista Eletrônica Internacional de Economia Política da Informação, da Comunicação e da Cultura*, 21 (3), 155-173.
- SERRANO, E., CRESPO, P., CELMA, D. & MARTÍNEZ, E. (2018): *Cooperatives i crisi econòmica ¿una relació causal?. Evolució de les cooperatives catalanes creades des del 1970 fins el 2016*, Fundació Roca Galès. Disponible en <https://bit.ly/3uh2Juk>
- SIAPER, E. & PAPADOPOULOU, L. (2016): “Entrepreneurialism or Cooperativism? An exploration of cooperative journalistic enterprises”, *Journalism Practice*, 10(2), 178-195. <https://doi.org/10.1080/17512786.2015.1125760>
- SINDICATO DE PRENSA DE BUENOS AIRES. (8/6/2020): “Encuesta sobre salarios, teletrabajo y condiciones laborales 2020: dos de cada tres trabajadores/as de prensa cobró un salario por debajo de la Canasta (CT). Disponible en <https://bit.ly/3jq6F8u>
- TÉLAM. (7/10/2020): “Afirman que se crearon 335 cooperativas en Argentina durante la pandemia”. *Télam*. Disponible en <https://bit.ly/3NTv3dR>
- TIEMPO ARGENTINO (s.f.): “Nuestra historia”. Disponible en <https://bit.ly/3uexk1>
- TIEMPO ARGENTINO (s.f.): “T-AR: una solución open source para medios digitales”. Disponible en <https://bit.ly/3x7KqST>
- TUMINI, I. (2016): “Acercamiento teórico para la integración de los conceptos de Resiliencia en los indicadores de Sostenibilidad Urbana”, *Revista de Urbanismo*, (34), 4-19. <https://doi.org/10.5354/0717-5051.2016.40056>
- YUNUS, M., BIGGERI, M., & TESTI, E. (2021): “Social Economy and Social Business Supporting Policies for Sustainable Human Development in a Post-COVID-19 World”, *Sustainability*, 13 (21). <https://doi.org/10.3390/su132112155>