

Sostenibilidad de los medios comunitarios: propuesta de un modelo multidimensional

Luis Alain de la Noval-Bautista

Universidad de Sevilla ✉ 

Alejandro Barranquero-Carretero

Universidad Carlos III de Madrid ✉ 

Sara García-Caballero

Universidad Carlos III de Madrid ✉ 

<https://dx.doi.org/10.5209/emp.96674>

Recibido: 25 de junio de 2024 / Aceptado: 15 de octubre de 2024

ES Resumen: Este artículo presenta y fundamenta un modelo proyectivo para evaluar la sostenibilidad de los medios comunitarios partiendo de la articulación de un conjunto de dimensiones políticas, estructurales-organizativas, jurídicas, económicas, socioculturales, ecológicas, tecnológicas y comunicacionales. Estas se operacionalizan e interrelacionan para optimizar los procesos de organización, gestión, producción, acceso, uso y apropiación de estos medios, comprometidos con la ciudadanía, para un efectivo ejercicio a los derechos a la información y la comunicación, tras lo cual se ofrecen premisas para adaptar el modelo a distintos contextos. Se trata no solo de la capacidad de permanecer en el tiempo, sino de que la propuesta comunicacional sea capaz de generar procesos de transformación y justicia ecológica-social. La investigación que sustenta este modelo es de corte comunicológico, empírica y aplicada. Se emplea una perspectiva metodológica cualitativa. Se utilizaron como técnicas de investigación la revisión bibliográfica, el análisis documental y la validación del modelo por criterio de especialistas, a través del método Delphi, en dos rondas. Como parte del modelo, se propone un conjunto de principios rectores, así como un sistema de indicadores cualitativos y cuantitativos, en una escala de 0 a 100 puntos, que permiten la evaluación de cada una de las dimensiones antes mencionadas. Por último, se plantea la elaboración de un plan estratégico que permita la toma de decisiones para mantener o elevar el nivel de sostenibilidad del medio comunitario. Entre sus principales valores, el modelo diseñado es holístico, dinámico y está abierto a una aplicación flexible por parte de las organizaciones que gestionan estos medios.

Palabras clave: Medios comunitarios, ciudadanía, justicia social, participación, sostenibilidad.

ENG Sustainability of community media: proposal for a multidimensional model

Abstract: This article presents and supports a projective model to assess the sustainability of community media based on the articulation of a set of political, structural-organizational, legal, economic, socio-cultural, ecological, technological and communicational dimensions. These are operationalized and interrelated to optimize the processes of organization, management, production, access, use and appropriation of these media, committed to citizenship, for an effective exercise of the rights to information and communication, after which premises are offered to adapt the model to different contexts. It is not only about the capacity to remain in time, but also that the communicational proposal is capable of generating processes of transformation and ecological-social justice. The research that supports this model is of a communicological, empirical and applied nature, as well as employing a qualitative methodological perspective. The research techniques used were literature review, documentary analysis and validation of the model by specialists through the Delphi method in two rounds. As part of the model, a set of guiding principles is proposed, as well as a system of qualitative and quantitative indicators, on a scale of 0 to 100 points, which allow the evaluation of each of the dimensions mentioned above. Finally, a strategic plan is drawn up to enable decisions to be taken to maintain or increase the level of sustainability of the community environment. Among its main values, the model designed is holistic, dynamic and open to flexible application by the organizations that manage these environments.

Keywords: Community media, citizenship, social justice, participation, sustainability.

Cómo citar: De la Noval-Bautista, L. A., Barranquero-Carretero, A. y García-Caballero, S. (2024). Sostenibilidad de los medios comunitarios: propuesta de un modelo multidimensional. *Estudios sobre el Mensaje Periodístico*, 30(4), 869-884. <https://dx.doi.org/10.5209/emp.96674>

1. Introducción

Los medios del tercer sector son estructuras de comunicación susceptibles de introducir mejoras en el bienestar de las sociedades a través de sus contenidos, programas y sus modos particulares de organización y dinamización de la comunidad. Además, intentan dar respuestas a las necesidades expresivas y de participación de grupos excluidos o marginalizados (Shahzalal y Hassan, 2019) y se definen por una función de servicio público no siempre atendida por los medios públicos y, sobre todo, comerciales.

La participación ciudadana y la inclusión social constituyen sus pilares fundamentales, plasmadas en las diferentes etapas y tareas que incumben a estos proyectos: desde la búsqueda de financiación hasta las decisiones editoriales o la elaboración de contenidos y programas. Su fin último es construir ciudadanías críticas y promover procesos de democratización, desarrollo local y justicia social y ecológica, casi siempre partiendo de un diagnóstico de las necesidades comunitarias y adoptando un enfoque multidimensional a la hora de abordar su sostenibilidad y pervivencia a largo plazo.

Los medios comunitarios tienden a responder a modelos de autogestión en los que predominan la toma de decisiones colectivas y la participación libre e igualitaria de todos los actores sociales. Su finalidad social, sus contenidos abiertos y la participación comunitaria, se consideran incluso más relevantes que su potencia, ubicación geográfica o alcance. De hecho, el término «comunitario» que suele calificarlos se asume como sinónimo de comunidad geográfica, de práctica o de intereses, si bien su diversidad y su carácter situado han provocado la emergencia de la extensa variedad de etiquetas que se emplean para definirlos: medios ciudadanos, populares, alternativos, de base, del tercer sector (TSC), etcétera.

El presente artículo expone, fundamenta y valida el diseño de un modelo proyectivo de sostenibilidad multidimensional para los medios comunitarios basado en un conjunto de principios rectores, dimensiones y subdimensiones. El modelo establece una serie de intervalos para evaluar la sostenibilidad en una escala de 0 a 100 puntos, a partir de criterios cualitativos y cuantitativos que ayudan a ponderar cada una de las dimensiones. Por último, esboza un plan estratégico que permite mejorar las decisiones para mantener o elevar el nivel de sostenibilidad del medio según el resultado obtenido.

Entre los principales antecedentes prácticos del modelo se identifican, sintéticamente, los siguientes:

1. Los estudios de sostenibilidad de la Asociación Mundial de Radios Comunitarias (AMARC), Asociación Latinoamericana de Educación Radiofónica (ALER) y la Red de Medios Comunitarios (ReMC) de España. Orientadas por una comprensión similar de lo que significan los medios comunitarios, las redes AMARC y ALER fueron pioneras en la promoción de estudios sobre la sostenibilidad de estos medios (Binder *et al.*, 2017; Lamas, 2011; Villamayor, 2010).
2. Los Indicadores de Desarrollo Mediático de la UNESCO (2008). Este marco permite evaluar el desarrollo de los medios de comunicación social a través del Programa Internacional para el Desarrollo de la Comunicación (PIDC). El enfoque se vincula con el potencial de los medios para fortalecer procesos de comunicación participativa, transparentes y con rendición de cuentas, tomando en cuenta a todos los actores de la sociedad civil.
3. El Laboratorio de Comunicación y Cultura COM-Andalucía, un grupo de investigación de la Universidad de Málaga nacido en 2009 y comprometido con la investigación crítica en torno a modelos más horizontales e inclusivos de comunicación. Sus planteamientos se han aplicado a EMA-RTV / Onda Local Andalucía, asociación que trabaja desde 1984 en la promoción de medios públicos locales y comunitarios en Andalucía, también con amplia incidencia en la promoción de políticas públicas en el sector. Destaca por el desarrollo del Índice de Rentabilidad Social en Comunicación (IRSCOM), a través de una matriz de cinco categorías de indicadores: Gestión; Capital social; Articulación territorial; Programación; Presencia en internet e Infraestructuras (Chaparro, 2015; El Mohammadiene y Espinar, 2019). Recientemente, elaboraron una *Guía de transición ecosocial y principios éticos para los medios* (Chaparro *et al.*, 2020).
4. El grupo Alternativas Mediáticas (Altermedia), de la Facultad de Información y Comunicación de la Universidad de la República de Uruguay, liderado por Gabriel Kaplún. Constituye un espacio de convergencia multidisciplinaria en torno a la pregunta de cómo pueden generarse y sustentarse alternativas mediáticas en el Uruguay. El Grupo ha desarrollado diversas investigaciones cualitativas sobre la sostenibilidad de los medios del tercer sector en la región (Kaplún, 2019).
5. El proyecto I+D+i «Sostenibilidad del Tercer Sector de la Comunicación. Diseño y aplicación de indicadores (SOScom)», que propone un sistema de indicadores para la medición de la sostenibilidad del TSC, distinguiendo entre 6 dimensiones: Económica, Político-legal, Organizacional, De género e Interseccionalidad, Ecosocial, y Comunicacional-Tecnológica. El proyecto está liderado por la Red de Investigadores en Comunicación Comunitaria, Alternativa y Participativa (RICCAP), nacida en 2015 y orientada a la promoción del TSC mediante la investigación y la formación.
6. Los Informes del Observatorio Latinoamericano de Regulación, Medios y Convergencia (OBSERVACOM), asociación sin ánimo de lucro especializada en la regulación y políticas públicas relacionadas con los medios, las telecomunicaciones y la libertad de expresión en América Latina y el Caribe. A partir de encargos a especialistas y grupos de investigación, OBSERVACOM aborda estos temas desde una perspectiva crítica y transformadora. Sus estudios han abordado temáticas relacionadas con el acceso y el pluralismo en los medios y en los últimos tiempos exploran la regulación de medios comunitarios, indígenas y populares en la región (OBSERVACOM, 2022).

El modelo proyectivo que se propone en el presente texto es pertinente en tanto contribuye a la legitimación y profesionalización del campo de actua-

ción de la comunicación comunitaria y alternativa, a partir de las pautas que ofrece para evaluar y mejorar los procesos de gestión y producción de los medios comunitarios, desde un enfoque de sostenibilidad multidimensional.

2. Estado de la cuestión. Sostenibilidad y medios comunitarios

Históricamente, se han dado diversas conceptualizaciones para definir a un sector de medios cuya principal seña de identidad es garantizar el derecho a la comunicación de la ciudadanía mediante su participación directa: desde medios participativos a medios comunitarios, alternativos, libres, ciudadanos o del tercer sector. Más allá de sus matices, las anteriores nociones apuntan a que este tipo de medios se definen por su búsqueda de mejoras sociales y su carácter participativo, para lo que tienen que mantener un difícil equilibrio entre sus fines sociales y la necesidad de ser sostenibles.

A partir de una revisión de las principales sistematizaciones teóricas realizadas sobre la comunicación comunitaria, popular y alternativa, donde destacan los aportes de autores como Barbas y Martínez-Ortiz (2020); Gumucio y Herrera (2010); Kaplún (2019); Krohling *et al.* (2019); Navarro (2017); Rincón (2010), y Villagra y Traversaro (2019), para la aplicación del modelo se identifican como principales características de los medios comunitarios los siguientes rasgos:

1. Orientación a la democratización de la información y la comunicación, a partir de su efectivo ejercicio y del reconocimiento de que estas constituyen bienes públicos y derechos humanos.
2. Ausencia de fines de lucro, por lo que cualquier tipo de beneficio que se genere en el proyecto revierte, únicamente, en su mejora, por ejemplo, a través de salarios, adquisición de equipamientos, o pago de sedes.
3. Autonomía con respecto a Estados y gobiernos, corporaciones y, en particular, respecto a las grandes plataformas y monopolios internacionales o regionales de la comunicación.
4. Participación ciudadana y comunitaria en el sistema de propiedad, gestión de la organización y producción de contenidos.
5. Procesos horizontales de toma de decisiones, fundamentalmente a través de asambleas.
6. Contenidos de proximidad, conectados muchas veces con la protección y el fomento del patrimonio cultural, lingüístico y local de las comunidades en las que los medios se insertan.
7. Fomento de la inclusión social y la pluralidad de voces de grupos tradicionalmente silenciados, como infancia, personas migrantes, o colectivos con algún tipo de discapacidad.
8. Líneas editoriales identificadas con principios como los derechos humanos, la democratización, los Objetivos del Desarrollo Sostenible (ODS) y otros ideales de justicia social y ecológica.

Para garantizar la sostenibilidad de los medios comunitarios y las experiencias de comunicación participativa, el modelo clásico y muy aplicado de Gumucio (2005) delimita tres dimensiones básicas de sostenibilidad: la social, la institucional y la eco-

nómica. Para el autor, estos tres componentes interactúan y deben valorarse por igual de cara a favorecer la supervivencia e incidencia social de un medio. No obstante, el peso y las características de estas dimensiones pueden variar en función de los distintos contextos espacio-temporales, por lo que en este trabajo planteamos que evaluar la sostenibilidad de un medio participativo debe tomar en cuenta tanto la especificidad económica, política y cultural de los territorios, como la historia y los particulares contextos en los que se fundamenta su tejido asociativo y su tradición de medios comunitarios.

El modelo parte de la consideración de que la sostenibilidad de los medios comunitarios es multidimensional porque esta no se basa únicamente en necesidades económicas, sino también en unos principios rectores y de organización, además de en contenidos que conecten con sus audiencias y dinamicen a sus comunidades. Por último, la sostenibilidad no puede perder de vista el final último de estos medios, que es su función social participativa y su compromiso ético con la construcción de sociedades más justas, solidarias y culturalmente diversas.

A partir de las conceptualizaciones recientes de autores como Binder *et al.* (2017); Carrasco y Candón (2024); Cerbino y Dávila (2024); Lemus (2022); Sáez-Baeza *et al.* (2023) y Téllez (2022), este modelo define y entiende la sostenibilidad de los medios comunitarios como el complejo entramado de dimensiones políticas, jurídicas, económicas, estructurales-organizativas, sociales, culturales, ecológicas, tecnológicas y comunicacionales, que se articulan, complementan e interrelacionan de cara a optimizar los procesos de organización, gestión, producción, circulación, acceso, uso y apropiación de estos medios y con el fin último de garantizar el efectivo ejercicio del derecho a la comunicación de sus comunidades.

En otras palabras, también entendemos la sostenibilidad como la capacidad de resiliencia, adaptación y habilidad de un proyecto comunicacional para permanecer en el tiempo sin alterar su función de servicio público, sus objetivos de democratización y su orientación hacia la justicia social y ecológica. A continuación, y en base a la literatura de referencia, profundizamos en la definición y operacionalización de los principales rasgos que abarcan las siete macrodimensiones que se combinan en el modelo.

2.1. Sostenibilidad político-jurídica

La sostenibilidad de los medios comunitarios está determinada por los condicionantes externos e internos que imponen las políticas, las leyes y los códigos de autorregulación. Esta regulación es prescriptiva y dinámica y son muchos los medios y redes del tercer sector que luchan por que esté basada en «condiciones de acceso equitativo a los medios en términos tanto de su recepción como de su diseminación, sin considerar estatus social, posición, etnia, género o clase» (Mauersberger, 2016, p. 26).

En cada país, la regulación asume procedimientos ajustados a sus propias circunstancias político-económicas, culturales y jurídicas. Según García-García y Lema-Blanco (2021, p. 162), el reconocimiento de los medios de titularidad ciudadana ha sido históricamente «muy desigual» y su modelo de regulación depende, en gran medida,

del sistema político y regulatorio en el que inserta. Además, dicho modelo interactúa y determina, entre otros: su sistema de propiedad y fiscalización de los medios; su relación con el sistema político y sus objetivos respecto a este; y, por último, los valores, principios configuradores y línea editorial (Aguado-Guadalupe, 2023).

Las instancias reguladoras y la propia normativa actúan directa o indirectamente sobre los contenidos que ofrecen estas organizaciones mediáticas. Por una parte, suponen una influencia indirecta, pero muy importante, dado que el Estado regula el entorno, las condiciones de emisión y de publicidad, y el fomento (o no) del derecho de acceso de ciudadanía, colectivos y organizaciones. Por otra parte, la autorregulación de la que se dotan los medios interviene sobre los contenidos, esta vez de forma directa, aunque sin obligado cumplimiento. Dicho mecanismo ofrece normas de funcionamiento interno en relación con la transparencia de estos medios, su relación con las fuentes, su uso del lenguaje, etcétera.

Los Estados juegan, o deberían jugar, un papel fundamental para garantizar estos derechos implementando políticas públicas que protejan e incluso estimulen con fondos la consolidación de este tipo de proyectos. Por otra parte, tanto la regulación como la autorregulación deberían favorecer la participación directa de las comunidades y la formación de ciudadanías críticas y conscientes de la necesidad de mejorar su entorno. Es por ello por lo que deben establecerse políticas de acceso y propiedad que mejoren el uso y apropiación libre, aunque responsable, de estos medios y sus procesos y productos comunicativos. Por último, el marco jurídico debe reconocer la defensa de la identidad y la cultura autóctona de las comunidades, así como ordenar, diseñar e implementar programas de educación y alfabetización mediática y digital, mediante el uso y apropiación de las TIC.

2.2. Sostenibilidad estructural-organizativa

Los medios comunitarios son entes sociales con una estructura formal y unos objetivos sociales cuyo máximo valor son las personas que, «a través de su interacción y comunicación, deben realizar en forma coordinada acciones que contribuyan a alcanzar los objetivos organizacionales» (Arévalo y Ortiz, 2019, p. 3). Entre las características estructurales de cualquier organización podemos mencionar, entre otras: la división interna del trabajo; sus jerarquías o sistemas verticales u horizontales para la toma de decisiones; las normas y procedimientos internos; y los requisitos técnicos, conocimientos y habilidades necesarias para desempeñar sus puestos y funciones (Laudon y Laudon, 2012). Asimismo, los medios comunitarios se fortalecen cuando existe transparencia en la propiedad y en la gestión de los presupuestos. También lo hacen cuando se promocionan programas de formación que pueden contribuir a atraer nuevas personas socias o voluntarias y otras acciones que ayuden a renovar la plantilla de un medio.

Son factores estructurales-organizativos todos aquellos componentes formales de la entidad que intervienen en la concepción, producción, distribución y evaluación de los procesos y productos co-

municativos que se desarrollan en los medios comunitarios. Es en esta dimensión de la sostenibilidad donde se evalúa cómo influye el sistema de administración, dirección, gestión, propiedad y control de los medios sobre la conformación de una organización interna sólida y democrática, que permita realizar un adecuado acercamiento con sus comunidades de partida (Segura *et al.*, 2019).

2.3. Sostenibilidad económica

De forma sintética y poniendo el foco en la diversidad de fórmulas de financiación que incluyen, aunque superan, la publicidad, el especialista Alfonso Gumucio define la sostenibilidad económica de estos medios como:

El equilibrio entre la generación de ingresos por concepto de publicidad (como complemento) y convenios, el apoyo de instituciones nacionales, organismos de cooperación internacional y grupos de solidaridad externos a la comunidad, y las contribuciones de la propia comunidad y de los trabajadores del medio de comunicación, así como la conformación de redes. (Gumucio, 2005, p. 13)

Por su parte, la UNESCO considera que en los medios comunitarios se debe imponer la generación de ingresos por encima de la generación de ganancias que se da en los medios comerciales (UNESCO, 2015, p. 2). A su vez, dichas condiciones económicas pueden llegar a favorecer la calidad e innovación de los contenidos que ofrece un medio, además de mejorar las condiciones laborales de su personal contratado incluyendo el pago a colaboradores/as. La autonomía financiera es un instrumento central para mantener la supervivencia y la independencia del medio teniendo en cuenta de que cada forma de financiación —comercial, de patrocinio, estatal, de donantes— genera formas distintas de poder y dependencia (Krüger, 2023). Por ello Milán (2009) sugiere evitar la publicidad de grandes corporaciones que son ecológicamente irresponsables, así como la financiación pública a gran escala. Otros trabajos insisten en la necesidad de que el medio diversifique sus búsquedas de ingresos y que estos no estén sujetos a un solo fondo, dado que la «alta dependencia de un solo auspiciador vuelve a los canales vulnerables» (Sáez-Baeza *et al.*, 2023, p. 264).

Entre los métodos para obtener recursos económicos, un mecanismo clásico son las cuotas que los/as socios/as pagan por asociarse al proyecto, recibir un producto (por ejemplo, un periódico o una revista) o disponer de un espacio o programa en la parrilla del medio. Pero los medios comunitarios también recurren a otras vías de financiación como: la competición por ayudas públicas o privadas; la organización de eventos periódicos como conciertos, talleres o festivales; y distintos modelos de micro-mecenazgo y *crowdfunding*.

2.4. Sostenibilidad sociocultural y ecológica

Según Gumucio, la sostenibilidad social está relacionada con:

La calidad de la participación y el compromiso de los sujetos sociales con la apropiación del

proceso comunicacional, lo cual le otorga legitimidad y aprobación. Para ello es necesario definir colectivamente el proyecto político comunicacional, el cual establece la proyección estratégica y las aspiraciones de la ciudadanía. (Gumucio, 2005, p. 13)

En estos medios, la participación en los procesos de producción comunicativa se entiende como la capacidad que tiene la ciudadanía de decidir, controlar, ejecutar y evaluar en todas o la mayoría de las etapas de la vida de un medio: desde su concepción a la evaluación de sus programas y acciones. Para la elaboración del modelo, se asume la propuesta de Krohling (2006, p. 354), quien distingue cuatro niveles de participación:

1. En los mensajes: nivel más elemental de participación en el cual la persona da una entrevista, pide música, etcétera.
2. En la producción de mensajes, materiales y programas: elaboración y edición de los contenidos que serán transmitidos.
3. En la planificación: compromiso de las personas en el establecimiento de la política de los medios, en la elaboración de los planes de formatos de vehículos y de programas o en la elaboración de los objetivos y principios de gestión.
4. En la gestión: intervención en el proceso de administración y control de un medio de comunicación.

Este proceso de comunicación participativa en medios va desde la identificación de las necesidades y problemas a la articulación de los objetivos; y desde la formulación y negociación de propuestas, hasta la producción, distribución y evaluación de los productos comunicativos. En su expresión más emancipadora, la participación ciudadana persigue invertir las relaciones verticales que suelen fomentarse en los medios convencionales, en los que el medio concibe la contribución de la ciudadanía como una manera de radiografiar los perfiles del público e impactar más con sus mensajes y programas. Por el contrario, la participación en un medio comunitario invierte las relaciones de poder tradicionales, al permitir que la ciudadanía participe en la toma de decisiones sobre la gestión de un medio o adquiera confianza para comunicar con libertad y responsabilidad social.

Pensar la participación también implica promover políticas y planes de educación con las comunidades del entorno para que la ciudadanía adquiera competencias para incidir en los procesos sociales, culturales, políticos o económicos de su entorno. En esta línea, muchos medios se rigen por políticas que tienen un fuerte compromiso con la educación mediática y digital, lo que implica desde la organización de talleres y capacitaciones a la inclusión de programas y contenidos de carácter educativo. También parece que las temáticas sociales y medioambientales predominan en la agenda *building* de estos medios, en especial si los comparamos con medios tradicionales en los que la política institucional, las campañas y las elecciones tienen un peso muy significativo (Aguado-Guadalupe y Bernaola, 2022). A este respecto, Lockwood *et al.* (2012, p. 185) señalan que «el avance de las competencias y el aprendizaje

a través de la educación no es sólo un medio para alcanzar un objetivo lejano de desarrollo sostenible, sino también una práctica intrínsecamente sostenible en sí misma».

Según el Parlamento Europeo (2008), los medios del tercer sector constituyen una vía muy efectiva para reforzar la participación ciudadana a nivel local, ya que, así, los miembros más desfavorecidos de cualquier comunidad pueden convertirse en participantes activos de la sociedad, al mismo tiempo que intervienen en debates sobre asuntos que tienen importancia para ellos (Lewis, 2008). Además, estos medios están especialmente sensibilizados con la integración de minorías o grupos vulnerables y se convierten en un poderoso instrumento para la inclusión de personas sin hogar (Lema-Blanco, 2017), población reclusa (Contreras-Pulido *et al.*, 2015; Contreras-Pulido *et al.*, 2014) o el empoderamiento y rehabilitación de personas que sufren trastornos mentales (Correa-Urquiza, 2005; García-García y Meda-González, 2012; Fernández y Leal, 2015).

Por tanto, la dimensión sociocultural y ecológica implica fortalecer, al menos, dos tipos de relaciones externas: las de colaboración con otras asociaciones y organizaciones comprometidas con el desarrollo territorial y con el fomento de los derechos humanos, lo que también incluye otros colectivos comunicacionales y redes y agrupaciones del tercer sector; y, en segundo lugar, las relaciones de retroalimentación con los interlocutores y las comunidades culturales, lingüísticas o de interés a las que el medio apela y que participan en la vida del proyecto. A este último respecto, casi ningún país del mundo ofrece instrumentos estandarizados para medir la audiencia, por lo que muchos medios acuden a las métricas de las redes sociales para valorar su audiencia (Sáez-Baeza *et al.*, 2023), lo que es problemático por cuanto estas redes sólo ofrecen parámetros cuantitativos, legitimados por la supuesta científicidad del número, pero ausentes de la complejidad y diversidad que debe acompañar a los procesos de evaluación de la recepción (Ang, 1996).

Por último, agrupamos dentro de esta dimensión la cada vez más importante valoración medioambiental, o una evaluación de las relaciones que mantiene el medio con su entorno natural. Entre otros factores, esta dimensión implica: adoptar prácticas de cuidado del medioambiente; fomentar programas/espacios específicos, usar materiales y energías que limiten la emisión de CO² e incorporar enfoques ambientales transversales.

2.5. Sostenibilidad comunicacional

La comunicación es un elemento central en estas organizaciones y debe articularse a través de una lógica eminentemente estratégica. La comunicación es estratégica cuando responde a metas y objetivos; articula la actuación de las personas, grupos de trabajo e instituciones; y contribuye desde la gestión colectiva de construcción de significados. Como parte de su comunicación organizacional, estos medios deben de articular relaciones que «logren confianza y mutuo entendimiento entre sus distintos públicos: desde colaboradores a beneficiarios, y desde donantes y voluntarios a la sociedad» (Arévalo y Ortiz, 2019, p. 2).

La gestión de comunicación en los medios comunitarios está relacionada con la construcción de planes estratégicos de tipo organizacional. Estos deben de asumirse como un compromiso colectivo de todas las áreas de la entidad y tienden a implicar una serie consecutiva de procesos: investigación, planificación, ejecución y seguimiento, control y evaluación. Diseñar estrategias de comunicación es un factor de sostenibilidad que, hacia lo interno, facilita la integración y cohesión entre los miembros, mientras que, hacia lo externo, contribuye a la conformación de alianzas estratégicas con otros proyectos, medios y organizaciones.

La ética constituye un sustento de las relaciones de confianza que establecen estos medios con sus públicos, particularmente porque necesitan demostrarles que se conducen conforme a preceptos éticos y transparentes. En esta línea, hablar de transparencia no sólo se refiere a la rendición de cuentas financieras, sino al «deber moral que involucra el cuidado de los comportamientos de cada uno de los que conforman la organización, la claridad en sus mensajes de comunicación, la congruencia en la ejecución de sus acciones, y el compromiso con la sociedad» (Arévalo y Ortiz, 2019, p. 4).

En esta dimensión, diversos organismos internacionales, como la Comisión Europea, el Consejo de Europa y la UNESCO, entre otras organizaciones, insisten en que es necesario fomentar políticas públicas de educación con y para los medios entendiendo la alfabetización mediática e informacional como la adquisición de:

Las competencias esenciales —habilidades y actitudes— que permiten a los ciudadanos interactuar con los medios de comunicación y otros proveedores de información de manera eficaz y desarrollar el pensamiento crítico y las aptitudes para el aprendizaje a lo largo de la vida para la socialización y la puesta en práctica de la ciudadanía activa. (Wilson, 2012, p. 16)

La alfabetización digital, mediática e informacional que se da en un medio comunitario debe orientarse al uso ético de la información por parte de los sujetos y a entender la comunicación como servicio público, a concienciar acerca de su importancia como derecho y a ponerla a trabajar en pro de otros derechos (educación, sanidad, etc.) con objeto de mejorar el nivel de vida de las comunidades.

2.6. Sostenibilidad tecnológica

La infraestructura de tecnologías de la información y la comunicación provee la base o plataforma sobre la cual una organización puede crear y difundir sus comunicaciones. Sin embargo, por sí solas, las infraestructuras no pueden aumentar la efectividad de los sistemas comunicativos en las organizaciones mediáticas, a menos que se apoyen en un acercamiento a las TIC desde programas de alfabetización digital que partan de valores y principios éticos.

Más allá de los *software* privados y privativos, el *software* libre abre nuevas posibilidades para el trabajo colaborativo, la captación de fondos o el reclutamiento de nuevos participantes (García-Gago *et al.*, s/d). Para ello, es necesario que los medios comunitarios estén abiertos a la innovación tecnológica y

a la formación de capacidades en TIC. Por otra parte, el código abierto proporciona una capacitación y empoderamiento tecnológico que los medios del tercer sector deben aprovechar para fortalecer sus comunidades. Como afirman Correia *et al.* (2019):

Los marcos teóricos y otras ideas extraídas del movimiento de código abierto pueden ser herramientas valiosas para comprender y analizar críticamente el ámbito de la radio comunitaria designada en términos de tecnología, creación de contenidos y gestión comunitaria para proporcionar una práctica de difusión sostenible, ampliando los entornos inclusivos ya existentes y potenciando el empoderamiento a través de la participación. (Correia *et al.*, 2019, p. 29)

A lo largo del primer tercio del siglo XXI, las tecnologías emergentes se han postulado como una herramienta fundamental de interacción social y sirven a la sostenibilidad tecnológica para potenciar esas interacciones con otros proyectos y entidades sociales, además de fortalecer los vínculos de pertenencia entre las comunidades, facilitar la participación ciudadana y para la creación y producción de contenidos.

3. Metodología

La metodología y el propio diseño del modelo de sostenibilidad que a continuación presentamos parte tanto de la revisión de bibliografía de referencia como del contacto directo con sujetos especialmente implicados en la teoría y la práctica de los medios comunitarios de cara a conocer sus experiencias, opiniones y valoraciones acerca de la sostenibilidad. Partimos para ello de un enfoque sistémico estructural; es decir, un método que ofrece pautas para la modelación y mejora permanentes de un proyecto de comunicación comunitaria de acuerdo a las necesidades detectadas tanto en el medio como en el entorno.

Para ello, esta investigación persigue como objetivo general diseñar un modelo proyectivo de sostenibilidad multidimensional en medios comunitarios. Como objetivos específicos, ya esbozados en las líneas anteriores, este trabajo busca:

1. Sistematizar los fundamentos teóricos-metodológicos sobre la sostenibilidad de los medios comunitarios, desde un enfoque multidimensional y holístico.
2. Fundamentar los principios rectores y componentes del modelo proyectivo de sostenibilidad.
3. Determinar un sistema de dimensiones y subdimensiones multidimensionales que contribuyan a garantizar su sostenibilidad.
4. Validar el modelo propuesto a través del criterio de especialistas en el contexto iberoamericano.

Se utilizaron varias técnicas tanto para la obtención, análisis, procesamiento e interpretación de información teórica y empírica contenida en la bibliografía de referencia sobre sostenibilidad en el tercer sector (de la comunicación) como para la evaluación del modelo deductivo inicial que derivó de la misma. Para dicha validación, se empleó el método Delphi

aplicado en dos rondas. En la primera, desarrollada entre los meses de marzo a mayo de 2023, se consultó a un conjunto de especialistas acerca de los rasgos, características, obstáculos y potencialidades de estos medios. De junio a septiembre de 2023, la segunda ronda sometió el modelo a un proceso de evaluación para valorar su pertinencia, comprensibilidad, coherencia teórica-práctica y viabilidad. Este proceso ofreció sugerencias y ajustes para perfeccionar y diseñar la versión definitiva.

Este último método transitó por las siguientes fases: definición de objetivos; selección de un listado de especialistas; elaboración y lanzamiento de los cuestionarios, y exploración y validación de resultados. Para la selección de los especialistas que participaron, se tuvieron en cuenta criterios de pertinencia basados en competencias teóricas o empíricas en el campo de la comunicación comunitaria y participativa. De hecho, como criterios de selección de las personas consultadas, se planteó que estas dispusiesen de titulaciones formales en comunicación (comunitaria); experiencia investigadora o desarrollo de estudios teóricos y/o empíricos en el área; y, por último, experiencia práctica en medios comunitarios, lo que garantiza un conocimiento empírico y no abstracto acerca de estos medios. Además, se intentó que hubiese representación de diferentes países de Iberoamérica y se garantizó el equilibrio de género.

El panel se realizó mediante un instrumento constituido por varios indicadores que evaluaron —en escala de Bastante Adecuado (BA), Adecuado (A), Poco Adecuado (PA) e Inadecuado (I)— los siguientes cinco parámetros: los presupuestos teóricos-metodológicos; la conceptualización de la sostenibilidad; los principios rectores; las dimensiones y subdimensiones de la sostenibilidad; y la fórmula de medición y las etapas o fases del plan estratégico. Por último, se formularon preguntas abiertas donde pudieron expresar sus sugerencias u observaciones sobre la pertinencia y aplicabilidad social de la propuesta. Para su procesamiento se calculó de forma estadística la media, que permitió determinar de forma más objetiva la tendencia central de las opiniones. Se analizaron los criterios de los/as expertos/as sobre cada uno de los aspectos propuestos a partir de la siguiente fórmula en la que «n» es el total de la muestra, «j» es la posición donde se encuentra el valor, «x» es el valor y «X» es el valor de la media:

$$X = \frac{\sum x_j}{n} = \frac{1 \cdot x_j}{n}$$

Se trabajó en una escala de 1-4 puntos representando cada categoría de la forma siguiente: Bastante Adecuado (4), Adecuado (3), Poco Adecuado (2) e Inadecuado (1). A continuación, la Tabla 1 ilustra el nombre y la caracterización de los profesionales que accedieron a participar en el método Delphi:

Tabla 1. Caracterización de expertos.

Nombre y apellidos	Centro de trabajo	Desempeño profesional	Años de experiencia profesional	Categoría científica	País
Beatriz E. Fonseca Muñoz	Universidad de La Habana - Facultad de Comunicación	Vicedecana de Postgrado, Investigaciones y Relaciones Internacionales. Docente e investigadora	25	Doctora en Ciencias de la Com. Social	Cuba
Beatriz Drake Tapia	Instituto Cubano de Investigación Cultural «Juan Marinello»	Investigadora	10	Máster en Ciencias de la Com.	Cuba
Marisol Mesa Galicia	Red Pijao (emisoras comunitarias del Tolima) y Universidad del Tolima	Docente e investigadora	15	Estudiante de Doctorado	Colombia
Yander Castillo	Universidad de Oriente (Cuba)	Docente e investigador	7	Doctor	Cuba
Felipe Navarro Nicoletti	Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología de Argentina (CONICET)	Becario Postdoctoral	8	Doctor	Argentina
Ana Martínez Ortiz de Zárate	Radio Moratalaz, Madrid	Investigadora y Productora radiofónica comunitaria	10	Doctora	España
Javier García García	Observatorio de Regulación de Medios y Convergencia (Observacom)	Investigador Asociado	28	Doctor	Chile-España

Nombre y apellidos	Centro de trabajo	Desempeño profesional	Años de experiencia profesional	Categoría científica	País
Yulmar Rumel Montoya Ortega	Universidad URACCAN	Director del Instituto de Comunicación Intercultural	15	Máster y Estudiante de Doctorado	Nicaragua
Rosalba Guadalupe Mancinas Chávez	Universidad de Sevilla	Docente	12	Doctora	México-España
Karina Herrera Miller	Universidad Mayor de San Andrés	Docente e investigador	25	Doctora	Bolivia
Patricia Fasano	Facultad de Ciencias de la Educación (Universidad Nacional de Entre Ríos). Área de comunicación comunitaria	Docente	16	Doctora	Argentina
Juan Domingo Ramírez-Cáceres	Universidad Austral de Chile	Docente	35	Doctor	Chile
María Consuelo Lemus Pool	Universidad Autónoma de Tamaulipas	Docente e investigadora	8	Doctora	México

Fuente: elaboración propia.

4. Diseño de un modelo multidimensional de sostenibilidad en medios comunitarios

La propuesta de modelo de sostenibilidad multidimensional en medios comunitarios constituye el resultado de múltiples reajustes y correcciones realizadas durante el proceso de validación, a partir de los criterios ofrecidos por los especialistas consultados, mediante el método Delphi. A continuación, se exponen los principios rectores del modelo, dimensiones, subdimensiones y las fases o etapas para medir la sostenibilidad de los medios comunitarios.

4.1. Principios rectores

El modelo parte, en primer lugar, de una definición de principios rectores que ayudan a los medios comunitarios a establecer sus ejes de identidad y acción para la sostenibilidad. Los principios que nos guían son los siguientes:

1. La información y la comunicación constituyen derechos humanos y bienes públicos de la ciudadanía.
2. La participación ciudadana y comunitaria en la propiedad, gestión, producción, acceso, uso, apropiación y control del medio en todos sus formatos es un pilar fundamental.
3. La información de estos medios debe guiarse por ideales de veracidad.
4. La información y la comunicación deben ser gestionadas desde un enfoque sistémico, intercultural, plural, inclusivo, interseccional y decolonial.

5. El medio debe implementar programas de alfabetización digital, mediática e informacional que contribuyan al acceso y uso responsable de las tecnologías de la información y la comunicación por parte de los actores de la comunicación.
6. La organización debe promocionar una educación liberadora y transformadora que estimule el pensamiento crítico responsable y problematice sobre la realidad y contribuya a la democratización, la cultura de paz y la justicia social y ecológica.
7. El modelo debe ser flexible en su implementación, atendiendo a las condiciones socioculturales, económicas, políticas, jurídicas, institucionales, ambientales y tecnológicas de cada territorio.

4.2. Escala para medir la sostenibilidad

Paso 1. Evaluación de cada una de las dimensiones (políticas-jurídicas, económicas, estructural-organizativa, sociocultural, ecológica, comunicacional y tecnológica) en una escala de 0-100, con un enfoque integral, sistémico y de complementariedad. Recomendamos que este proceso se desarrolle en forma de asamblea o taller participativo de autoevaluación que favorezca la discusión y construcción colectiva del conocimiento por parte de los actores de un medio y en base a la puntuación, desafíos y obstáculos localizados. La Tabla 2 muestra la evaluación de las diferentes dimensiones, a través de un conjunto de indicadores que se puntúan:

Tabla 2. Evaluación de las dimensiones.

Dimensión Político-Jurídica/Subdimensiones	Puntuación	Escala 0-100
Existencia e implementación de políticas públicas que garanticen, protejan y estimulen el desarrollo del tercer sector de la comunicación	30 puntos	
Existencia e implementación de un marco regulatorio externo que reconozca, proteja y favorezca el desarrollo del tercer sector de la comunicación, con equidad respecto a los otros medios. Para ello, norma las siguientes pautas: – Derecho al acceso y uso al espectro radioeléctrico y plataformas digitales o garantías para la libre circulación de los medios impresos – Garantías de sostenibilidad multidimensional – Participación ciudadana – Fomento de programas de alfabetización digital, mediática e informacional y/o educación para la comunicación – Enfoque de equidad socio-cultural y ecológica – Regulación del discurso de odio o exclusión social	40 puntos	
Existencia e implementación de un marco regulatorio interno plural, intercultural e inclusivo, (ajustado a la pluralidad de cada experiencia particular)	30 puntos	
Dimensión Económica/Subdimensiones	Puntuación	Escala 0-100
Diversificación de los fondos de financiamiento (que + del 50 % del proceda de diferentes vías y no de una sola)	10 puntos	
Financiamiento Público	5 puntos	
Comercialización e intercambio de los productos comunicativos	5 puntos	
Publicidad comercial, institucional y de bien público	5 puntos	
Patrocinio	5 puntos	
Organización de cursos, eventos y otras formas de capacitación, animación sociocultural, etc.	4 puntos	
Gestión de Proyectos con las Agencias de Cooperación Internacional para el desarrollo	10 puntos	
Donaciones	10 puntos	
Fondos privados	5 puntos	
Aportaciones de la comunidad	15 puntos	
Voluntariado	10 puntos	
Gestión de proyectos socio-productivos	10 puntos	
Reducción o exoneración de los pagos de la tasa por explotación de los servicios de operación de las frecuencias de telecomunicaciones	2 puntos	
Tarifas preferenciales para los pagos de servicios básicos de agua, luz, teléfono, alquiler de locales	2 puntos	
Exenciones de impuestos para la importación de equipos para el funcionamiento de medios impresos, de estaciones de radio y televisiones comunitarias	2 puntos	

Dimensión Estructural-organizativa/Subdimensiones	Puntuación	Escala 0-100
Estructura organizacional flexible (se ajusta las demandas del entorno y de la propia organización)	10 puntos	
Estilo de dirección y toma de decisiones con enfoque participativo	10 puntos	
Rotación de los cargos de dirección	10 puntos	
Modelo de gestión horizontal y participativo	10 puntos	
Formación del voluntariado, activistas o profesionales en comunicación a través de cursos, talleres, etc.	5 puntos	
Objetivos organizacionales definidos, claros y precisos de compromiso con la comunidad	10 puntos	
Mecanismos para la transparencia y control ciudadano: defensoría de los públicos, asambleas ciudadanas, audiencias públicas u otros	15 puntos	
Política de cuidados hacia los trabajadores del medio (salud, laboral, otras)	10 puntos	
Enfoque interseccional en los procesos de dirección, organización y gestión interna: equidad de género, racial, y generacional	10 puntos	
Capacitación sistemática a los actores de la comunicación	10 puntos	
Dimensión Sociocultural/Subdimensiones	Puntuación	Escala 0-100
Participación ciudadana en la gestión, producción y control del medio	15 puntos	
Articulación con la estrategia de desarrollo territorial con los gobiernos locales	10 puntos	
Enfoque de interculturalidad, feminista, antirracista y decolonial	10 puntos	
Relaciones favorables y estratégicas con la comunidad geográfica y de intereses	10 puntos	
Relaciones con organizaciones, instituciones, empresas presentes en el territorio comprometidas con la justicia social y ecológica	10 puntos	
Articulación y relaciones con centros de investigación y universidades	10 puntos	
Gestión y/ o acompañamiento a proyectos de desarrollo local	10 puntos	
Producción comunicativa comprometida con la equidad desde un enfoque interseccional: género, racialidad, etnia, edad, territorio, personas en situación de discapacidad o diversidad funcional	15 puntos	
Conformación de redes de solidaridad, alianzas estratégicas y apoyo a grupos en situación de exclusión social en la comunidad	10 puntos	
Dimensión Ecológica/Subdimensiones	Puntuación	Escala 0-100
Gestión de contenidos sobre educación ambiental, adaptación y mitigación a la crisis climática	40 puntos	
Implementación de políticas de clasificación de desechos sólidos y orgánicos	10 puntos	
Implementación de política de reciclaje	10 puntos	
Implementación de política de ahorro energético y uso de medios alternativos de fuentes de energía no contaminante	10 puntos	
Utilización de medios de transporte sostenibles y alternativos	10 puntos	
Uso racional del agua y tratamiento de aguas grises	10 puntos	
Electrodomésticos eficientes	10 puntos	
Dimensión Tecnológica/Subdimensiones	Puntuación	Escala 0-100
Estado del equipamiento tecnológico y del local	30 puntos	
Calidad de emisión o diseño gráfico visual	30 puntos	
Acceso, uso y apropiación de las TIC	20 puntos	
Soberanía tecnológica: uso de software y plataformas libres	10 puntos	
Convergencia mediática (multiplataforma-multipantalla)	10 puntos	

Dimensión Comunicacional/Subdimensiones	Puntuación	Escala 0-100
Conceptualización, implementación y evaluación de políticas, manuales y estrategias de comunicación	10 puntos	
Política Editorial participativa, plural, flexible e inclusiva	10 puntos	
Implementación de un modelo de comunicación sistémico-cultural-participativo	10 puntos	
Afectividad y sentido de pertenencia de los trabajadores del medio	10 puntos	
Formación de capacidades, desde un enfoque educocomunicativo	10 puntos	
Contenidos de comunicación contrahegemónicos que responden a una agenda decolonial, de derechos humanos y objetivos de desarrollo sostenible (ODS)	10 puntos	
Defensa de los valores identitarios de las comunidades y grupos minorizados	10 puntos	
Equilibrio de intereses en la agenda mediática: medio-ciudadanía	10 puntos	
Gestión de plataformas y redes sociales virtuales	10 puntos	
Organización de festivales, ferias y concursos comunitarios	5 puntos	
Transparencia y control en el financiamiento del medio y en los procesos de gestión administrativa	5 puntos	

Fuente: elaboración propia.

Paso 2. Una vez evaluadas las distintas dimensiones, se halla la media aritmética x de un conjunto de datos (X_1, X_2, \dots, X_N). La definimos como el valor característico de la serie de datos, resultado de la suma de todas las observaciones dividido por el número total de datos. Fórmula (promedio):

$$X = \sum \frac{n}{j} = 1^{xj}$$

Paso 3. Determinar el nivel de sostenibilidad del medio comunitario según el valor de la escala obtenido en la Tabla 3:

Tabla 3. Niveles de sostenibilidad de los medios comunitarios.

Intervalo	Nivel de sostenibilidad	Significado
0-49	Bajo	La sostenibilidad del medio se centra fundamentalmente en una o dos dimensiones. Carece de un enfoque de sistémico, integral y de complementariedad entre las dimensiones de sostenibilidad
50-70	Medio	La sostenibilidad del medio comunitario se gestiona a través de un modelo híbrido, donde se articulan varias dimensiones (más de 3); sin embargo, falta un enfoque sinérgico que articule y complemente estas variables de forma armónica y estratégica
71-100	Alto	La sostenibilidad del medio comunitario se gestiona a través de un modelo híbrido, donde se articulan las dimensiones política-jurídica, económica, estructural-organizativa, socio-cultural, ecológica, tecnológica y comunicacional. Estas variables se complementan con un enfoque estratégico, sistémico e integrador

Fuente: elaboración propia.

Paso 4. Toma de decisiones. Tras la ejecución del análisis, recomendamos que el modelo finalice con la elaboración de un plan estratégico para mantener o elevar el nivel de sostenibilidad de un medio. Este paso también puede realizarse en forma de asamblea o taller participativo que favorezca la construcción colectiva del conocimiento por parte de las personas que participan y conocen el medio. Este último proceso es tal vez el más complejo al incluir las siguientes etapas:

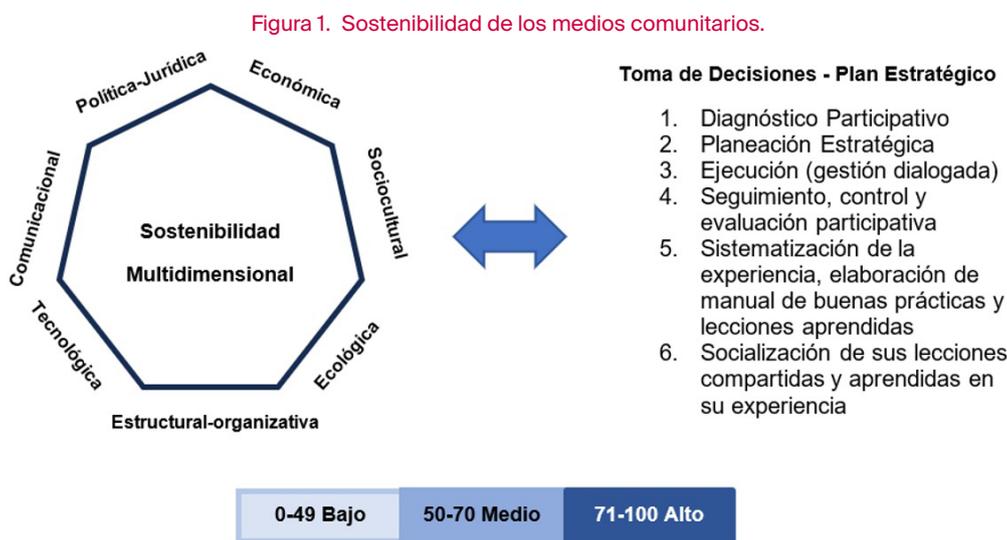
- 4.1. Diagnóstico participativo: identificación y jerarquización de los principales problemas de sostenibilidad del medio; tipificación de posibles causas y alternativas de solución; entrecruzamiento de las fuerzas actuantes (internas y externas) que pueden frenar o potenciar la sostenibilidad del medio.
- 4.2. Planeación estratégica: elaboración de un plan estratégico participativo que permita mantener o potenciar la sostenibilidad del medio. Para ello

se deberán formular los objetivos y diseñar acciones planificadas con un enfoque integrado y sinérgico. Los objetivos deben ser claros, precisos, medibles y corresponderse con la situación problemática que se desea transformar.

- 4.3. Ejecución (gestión dialogada): en la implementación es preciso cuidar los elementos pautados en las fases anteriores y que cada responsable tenga bien claro qué acción, cómo y cuándo se va a implementar, así como las posibles reacciones frente a las contingencias o productos fallidos, para lo cual puede ser útil la adopción de algunos instrumentos de control como lista de chequeos, cronogramas, etc.
- 4.4. Seguimiento, control y evaluación participativa: permite la toma de decisiones oportunas y la corrección de aquellas acciones que no devuelven los resultados esperados. A su vez, la evaluación participativa constituye un estímulo al aprendizaje continuo en el medio, a su vez que un abandono de la visión instrumental de la comunicación.

Se asume que este proceso es una dimensión integral de la organización que debe propiciar una mejora de la toma de decisiones en cada fase.

- 4.5. Sistematización de la experiencia y elaboración de manual de buenas prácticas y lecciones aprendidas. Este proceso consiste en una interpretación crítica del proceso de evaluación de la sostenibilidad multidimensional del medio; los factores que han intervenido en dicho proceso; cómo se han relacionado entre sí y por qué lo han hecho de ese modo. Dicho proceso de autoevaluación puede finalizar con una puesta en común y plasmación de las lecciones aprendidas y la identificación de buenas prácticas para garantizar la sostenibilidad futura.
- 4.6. Socialización de sus lecciones compartidas y aprendidas en su experiencia. La Figura 1 representa sintéticamente las diferentes macrodimensiones que componen el modelo, además de las fases de elaboración del Plan Estratégico, de cara a una mejora de la toma de decisiones:



Fuente: elaboración propia.

4.3. Validación del modelo a través del criterio profesional

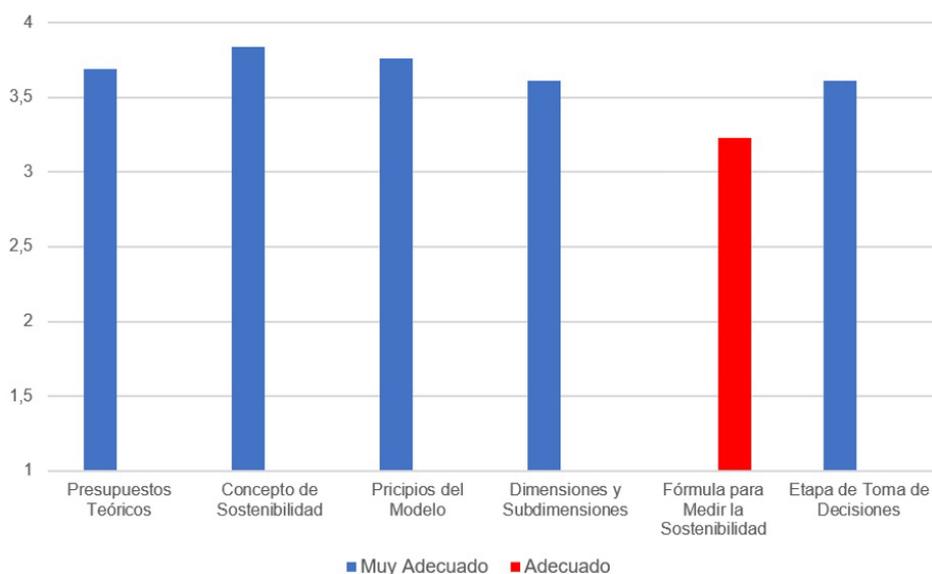
Como se explicó en la metodología, los procedimientos estadísticos nos ayudaron a determinar la media en las opiniones, la cual permitió identificar de forma más objetiva la tendencia central de cara a la factibilidad de la propuesta, cuyos resultados se exponen a continuación.

Los presupuestos teóricos-conceptuales, el concepto de sostenibilidad, los principios rectores del modelo, las dimensiones y subdimensiones, así como las etapas para la toma de decisiones y elaboración de un plan estratégico ubican la tendencia central hacia muy adecuados, pues en todas las dimensiones anteriores los resultados de la media oscilaron entre 3.61 y 3.84 puntos, cuyo valor máximo es 4. Por su parte, la fórmula para medir la sostenibilidad fue evaluada por los/as expertos/as en la tendencia de adecuada (3.23), cuyo valor de media es 3. En el Gráfico 1 se pueden consultar los valores de media de la puntuación otorgada por los expertos que han participado en este trabajo:

Los/las especialistas consultados coincidieron en destacar como elementos favorables del modelo los siguientes:

1. El modelo propuesto tiene un carácter sumamente estratégico para potenciar la sostenibilidad de los medios comunitarios desde sus múltiples aristas y dimensiones.
2. Destaca su integralidad, pues recorre de manera sistémica un amplio espectro de subdimensiones e indicadores que permiten una mirada holística al asunto de la sostenibilidad de los medios comunitarios.
3. Son muy importantes todas las fases para elaborar un plan estratégico para la sostenibilidad.
4. Su carácter flexible, pues permite su aplicabilidad en diferentes escenarios, atendiendo a las particularidades de cada contexto.
5. Su esencia participativa dota al modelo de un carácter multiactoral que favorece la construcción de ciudadanías más comprometidas a ejercer su derecho a la comunicación y la información, así como la democratización de estos procesos.

Gráfico 1. Validación por criterio de expertos.



Fuente: elaboración propia.

6. Además, los profesionales consultados/as ofrecieron varias sugerencias que permitieron perfeccionar la propuesta final presentada. Entre ellas, destacan:

- Visibilizar el enfoque de «interseccionalidad» entre los principios rectores del modelo y en el concepto de sostenibilidad.
- Reubicar la subdimensión relativa a la «formación de capacidades» como parte de la dimensión tecnológica. No obstante, consideramos que el contenido de esta subdimensión se corresponde mejor con la dimensión comunicacional.
- Señalar que no solo se deben evitar ingresos por fuentes de financiamiento ecológicamente irresponsables, sino también por fuentes vinculadas a la inequidad de género, racistas, antidemocráticas o de explotación en general.

5. Conclusiones

El presente artículo ha contribuido a fundamentar y dar robustez metodológica a la evaluación de la sostenibilidad de los medios comunitarios, dado que la sostenibilidad de estos se ha valorado generalmente de manera cualitativa y sin una operacionalización de sus principales variables, aunque esta sea incompleta y perfectible. El trabajo diseña un modelo multidimensional basado en la articulación de las garantías políticas, sociales e institucionales para: un efectivo ejercicio al derecho a la comunicación; diversas formas de financiamiento económico; la participación como eje central para la gestión o producción de contenidos, o el trabajo en red con diferentes actores del territorio. Además, el modelo insiste en estimular transparencia y control ciudadano sobre los medios y su capacitación en destrezas comunicacionales y valores relacionados con los derechos humanos y las relaciones igualitarias en materia de género, etnia, clase o edad.

Este modelo ha sido diseñado en base a la literatura profesional y académica de referencia y validado a partir de entrevistas a especialistas en el sector de la comunicación comunitaria en el contexto iberoamericano y países como Argentina, Bolivia, Colombia, Cuba, Chile, España y México. Es por ello por lo que el trabajo no propone el diseño universal aplicable a todos los ámbitos y organizaciones, sino más bien un conjunto de principios rectores, macrodimensiones y subdimensiones que pueden ser readaptadas y perfeccionadas en función de las necesidades de los contextos locales. Esto aplica también, no sólo a la valoración cualitativa, sino a la medición y comparación entre proyectos o regiones.

Entre las limitaciones del estudio, proponemos extender la metodología del panel de especialistas a otros entornos geográficos con objeto de verificar si los contextos políticos o las distintas culturas profesionales y periodísticas —donde se enmarcan las propias tradiciones de medios comunitarios— provocan la necesidad de añadir otros ítems aquí no contemplados. Asimismo, la futura implementación del modelo en diferentes contextos políticos, económicos y socioculturales abriría las posibilidades para la realización de estudios comparativos macroregionales, lo cual contribuiría a la consolidación y legitimación de los estudios teóricos del campo de la comunicación comunitaria.

6. Financiación y apoyos

Este estudio forma parte de la ayuda PRE2021-101084 de la tercera autora, financiada por MCIN/AEI/10.13039/501100011033 y por el FSE+. Referencia del Proyecto I+D «Sostenibilidad del Tercer Sector de la Comunicación. Diseño y aplicación de indicadores» (SOScom): PID2020-113011RB-I00 financiado por MCIN/AEI/10.13039/501100011033.

7. Contribución de autores

Conceptualización	Ideas; formulación o evolución de los objetivos y metas generales de la investigación.	Autores 1, 2 y 3
Curación de datos	Actividades de gestión para anotar (producir metadatos), depurar datos y mantener los datos de la investigación (incluido el código de software, cuando sea necesario para interpretar los propios datos) para su uso inicial y su posterior reutilización.	Autores 1 y 2
Análisis formal	Aplicación de técnicas estadísticas, matemáticas, computacionales u otras técnicas formales para analizar o sintetizar datos de estudio.	Autor 1
Adquisición de fondos	Adquisición del apoyo financiero para el proyecto que conduce a esta publicación.	Autores 1, 2 y 3
Investigación	Realización de una investigación y proceso de investigación, realizando específicamente los experimentos, o la recolección de datos/evidencia.	Autores 1, 2 y 3
Metodología	Desarrollo o diseño de la metodología; creación de modelos.	Autores 1 y 2
Administración del proyecto	Responsabilidad de gestión y coordinación de la planificación y ejecución de la actividad de investigación.	Autor 1
Recursos	Suministro de materiales de estudio, reactivos, materiales, pacientes, muestras de laboratorio, animales, instrumentación, recursos informáticos u otras herramientas de análisis.	Autores 1, 2 y 3
Software	Programación, desarrollo de software; diseño de programas informáticos; implementación del código informático y de los algoritmos de apoyo; prueba de los componentes de código existentes.	No procede
Supervisión	Responsabilidad de supervisión y liderazgo en la planificación y ejecución de actividades de investigación, incluyendo la tutoría externa al equipo central.	Autores 2 y 3
Validación	Verificación, ya sea como parte de la actividad o por separado, de la replicabilidad/reproducción general de los resultados/experimentos y otros productos de la investigación.	Autores 1, 2 y 3
Visualización	Preparación, creación y/o presentación del trabajo publicado, específicamente la visualización/presentación de datos.	Autores 1 y 3
Redacción / Borrador original	Preparación, creación y/o presentación del trabajo publicado, específicamente la redacción del borrador inicial (incluyendo la traducción sustantiva).	Autor 1
Redacción / Revisión y edición	Preparación, creación y/o presentación del trabajo publicado por los miembros del grupo de investigación original, específicamente revisión crítica, comentario o revisión, incluidas las etapas previas o posteriores a la publicación.	Autores 1, 2 y 3

8. Referencias bibliográficas

- Aguado-Guadalupe, G. (2023). Principios configuradores y propuesta de valor de los medios cooperativos. *Estudios sobre el Mensaje Periodístico*, 29(3), 59. <https://doi.org/10.5209/esmp.90161>
- Aguado-Guadalupe, G. y Bernaola, I. (2022). Agenda building en medios alternativos y cooperativos españoles: temáticas, uso de fuentes y prácticas colaborativas. *Comunicación y Sociedad*, 1-24. <https://doi.org/10.32870/cys.v2022.8103>
- Ang, I. (1996). *Living room wars: Rethinking media audiences for a postmodern world*. Routledge.
- Arévalo, R. I. y Ortiz Rodríguez, H. (2019). Comunicación organizacional web de la ética en las organizaciones del tercer sector. *El Profesional de la Información*, 28(5), e280522. <https://doi.org/10.3145/epi.2019.sep.22>
- Barbas, Á. y Martínez-Ortiz de Zárate, A. (2020). Vidas de activismo. La participación en los medios de comunicación comunitarios como fuente de aprendizajes. *Diálogo andino*, (62), 65-75. <https://dx.doi.org/10.4067/S0719-26812020000200065>
- Binder, I., Fischer, P. y Godínez-Galay, F. (2017). *Como sea. Sostenibilidad económico-administrativa en radios comunitarias de Argentina*. Jinete Insomne.
- Carrasco, Á. y Candón, J. (eds.) (2024). *Sostenibilidad de los medios en la era digital. Economía política de los medios públicos, privados y comunitarios*. Comunicación Social Ediciones.
- Cerbino, M. y Dávila, G. (2024). Políticas de comunicación y sostenibilidad de los medios comunitarios. *Revista Eletrônica Internacional de Economia Política da Informação da Comunicação e da*

- Cultura*, 26(1), 53-64. <https://doi.org/10.54786/revistaepctic.v26i1.21197>
- Chaparro, M. (2015). *Medios de proximidad. participación social y políticas públicas*. Luces del Gálibo, iMedea y COMandalucía.
- Chaparro, M., Espinar, L., El Mohammadiane-Tarbift, Á. y Peralta, L. (2020). *Guía de transición eco-social y principios éticos para nuestros medios*. Fragua.
- Contreras-Pulido, P., González Mairena, M. y Aguaded Gómez, J. I. (2014). Programar una radio social en la universidad: el Propósito Penélope de UniRadio. *EDMETIC*, 3(1), 112-130. <https://doi.org/10.21071/edmetic.v3i1.2883>
- Contreras-Pulido, P., Martín-Pena, D. y Aguaded, I. (2015). Derribando el autoestigma: medios de comunicación en prisiones como aliados de la inclusión social. *Cuadernos.info*, (36), 15-26. 10.7764/cdi.36.708
- Correa-Urquiza, M. (2005). Radio Nikosia. La voz y la cura en la locura. *Lateral*, 12(124), 30-31.
- Correia, R., Vieira, J. y Aparicio, M. (2019). Community radio stations sustainability model: An open-source solution. *Radio Journal: International Studies in Broadcast & Audio Media*, 17(1), 29-45. https://doi.org/10.1386/rjao.17.1.29_1
- El Mohammadiane Tarbift, A. y Espinar-Medina, L. (2019). El Índice de Rentabilidad Social de las radios comunitarias, una herramienta para el fortalecimiento de la comunicación ciudadana. *Chasqui. Revista Latinoamericana de Comunicación*, 0(140), 195-214. <https://doi.org/10.16921/chasqui.v0i140.3923>
- Fernández, M. y Leal, C. M. (2015). La radio como instrumento de rehabilitación y recuperación en trastorno mental severo y crónico: experiencias en la Comunidad de Madrid. En Oliveira, M. y Ribeiro, F. (Eds.), *Radio, Sound and Internet* (pp. 99-110). Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade (CECS), Universidade do Minho.
- García-Gago, S., Obregón, J., Robayo, C., Spita, N., Almaraz Funes, J. y Bravo, L. (s. f.). El software libre en la radio. En M., Cianci Bastidas (Coord.), *Manuales de capacitación en radio popular. El software libre en la radio. Migrar la tecnología* (pp. 6-37). ALER. <https://liberaturadio.org/manual-el-software-libre-en-la-radio/>
- García-García, J. y Lema-Blanco, I. (2021). Regulación y políticas para la comunicación alternativa en España: una evaluación crítica. En A. Barranquero y C. Sáez (coords), *La comunicación desde abajo: Historia, sentidos y prácticas de la comunicación alternativa en España* (pp. 161-187). Gedisa.
- García-García, J. y Meda-González, M. (2012). ¡Qué locura de radio! Radios comunitarias y salud mental en España. En M. Martínez, C. Mayugo y A. Tamarit (Eds.), *Comunicación y comunidad. Prácticas comunicativas y medios comunitarios en Europa y América Latina* (pp. 309-322). Fragua.
- Gumucio, A. (2005). Arte de equilibristas: la sostenibilidad de los medios de comunicación comunitarios. *Punto Cero*, 10(10), 6-19.
- Gumucio, A. y Herrera-Miller, K. (2010). *Políticas y legislación para la radio local en América Latina*. Plural Editores.
- Kaplún, G. (2019). La comunicación alternativa entre lo digital y lo decolonial. *Chasqui: Revista Latinoamericana de Comunicación*, (141), 67-86. <https://doi.org/10.16921/chasqui.v0i141.4077>
- Krohling, C. M. (2006). Televisión comunitaria en Brasil: Antecedentes y participación popular en la gestión y en la programación. *Redes.com*, (3), 347-367.
- Krohling, C. M., Chaparro, M. y Torrico-Villanueva, E. R. (2019). Comunicación comunitaria, políticas y ciudadanía. *Chasqui: Revista Latinoamericana de Comunicación*, (140), 49-58. <https://doi.org/10.16921/chasqui.v0i140.3994>
- Krüger, F. (2023). Strings attached: Sustainability and dependence in five models of local and community media. *Journal of Alternative & Community Media*, 7(2), 179-197. https://doi.org/10.1386/jacm_00111_1
- Lamas, E. (2011). Diez aprendizajes de la Asociación Mundial de Radios Comunitarias, América Latina y Caribe (AMARC-ALC). *Chasqui: Revista Latinoamericana de Comunicación*, (116), 85-93.
- Laudon, K. C. y Laudon, J. P. (2012). *Sistemas de Información Gerencial*. Pearson Educación.
- Lema-Blanco, I. (2017). How do Social Innovation initiatives create new spaces and formulas to engage and empower new generations in community action?. Panel Session presentation on the TRANSIT's Final Conference «Learning for Change: A Journey through the Theory & Practice of Transformative Social Innovation». 14 y 15 de septiembre de 2017, Rotterdam.
- Lemus Pool, M. C. (2022). *Estructura de los medios de comunicación del Tercer Sector (TS) en México: Estrategias de consolidación, modelos organizacionales y de sostenibilidad*. Fontamara.
- Lewis, P. (2008) Finding and funding Voices: The London experience. *Information, Society and Justice*, 2.1, 5-20.
- Lockwood, A., Mitchell, C. y Karathanasopoulou, E. (2012). Communicating sustainability: Teaching Sustainable Media Practice. En K. Allen Bartels y K.A. Parker (Eds.), *Teaching Sustainability/Teaching Sustainably* (pp. 184-194). Stylus. <https://doi.org/10.4324/9781003447429>
- Mauersberger, C. (2016). *Advocacy Coalitions and Democratizing Media Reforms in Latin American*. Springer.
- Milán, S. (2009). Four steps to community media as a development tool. *Development in Practice*, 19(4-5), 598-609. <https://doi.org/10.1080/09614520902866421>
- Navarro, F. (2017). Comunicación popular, historia y medios comunitarios. *Question/Cuestión*, 1(56), e012. <https://doi.org/10.24215/16696581e012>
- OBSERVACOM (2022). Entorno regulatorio y políticas públicas para la sostenibilidad de los medios comunitarios en América Latina. Programa Internacional para el Desarrollo de las Comunicaciones (PIDC) de UNESCO.
- Parlamento Europeo (2008). Resolución del Parlamento Europeo de 25 de septiembre de 2008, sobre los medios del tercer sector de la comunicación.
- Sáez-Baeza, C., Fuente-Alba, F. y Avilés, J. (2023). Pluralismo en la TV local, regional y comunitaria chilena. Voces tras las cámaras. *Cuadernos*.

- info*, (54), 247-268. <https://dx.doi.org/10.7764/cdi.54.50169>
- Segura, M. S., Linares, A., Espada, A., Longo, V., Hidalgo, A. L. y Traversaro, N. (2019). The relevance of public policies for the sustainability of community media: Lessons from Argentina. *Journal of Alternative & Community Media*, 4(2), 74-90. https://doi.org/10.1386/joacm_00050_1
- Shahzalal, M. y Hassan A. (2019). Using community media to influence rural people's intention to adopt sustainable behaviour. *Sustainability*, 11(3), 812. <https://doi.org/10.3390/su11030812>
- Rincón, O. (2010). *¿Por qué nos odian tanto? Estado y medios de comunicación en América Latina*. Centro de Competencias en Comunicación para América Latina.
- Téllez, M. P. (2022). Sostenibilidad y medios comunitarios en Colombia. Una aproximación a su realidad en esta coyuntura de posconflicto. *Signo y pensamiento*, (41), 11.
- UNESCO (2008). *Indicadores de desarrollo mediático: marco para evaluar el desarrollo de los medios de comunicación social*. UNESCO y PICD.
- UNESCO (2015). *Sostenibilidad de los Medios de Comunicación Comunitarios: Fortalecimiento de Políticas y Financiación. Documento de antecedentes*. UNESCO.
- Villagra, E. y Traversaro, N. (2019). Medios comunitarios, audiencias y sostenibilidad: El caso de la provincia de Córdoba. *RevCom*, (9), e024. <https://doi.org/10.24215/24517836e024>
- Villamayor, C. (2010). La dimensión político cultural en la sostenibilidad de las radios comunitarias. *Question/Cuestión*, 1(28).
- Wilson, C. (2012). Alfabetización Mediática e Informativa. *Comunicar*, 20(39), 15-24. <https://doi.org/10.3916/C39-2012-02-01>

Luis Alain de la Noval Bautista. Personal Investigador Postdoctoral Beca Margarita Salas en la Universidad de Sevilla. Doctor en Comunicación (interuniversitario, 2020) por las Universidades de Sevilla, Málaga, Huelva y Cádiz. Máster en Ciencias de la Comunicación Social por la Universidad de La Habana (2013). Licenciado en Comunicación Social por la Universidad de La Habana (2007). Sus líneas de trabajo científico se centran en comunicación comunitaria, para el desarrollo y la justicia social. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5330-2921>

Alejandro Barranquero Carretero. Profesor Titular del Departamento de Comunicación de la Universidad Carlos III de Madrid, donde imparte clases de Metodologías de la Investigación y Periodismo Social. Licenciado en Periodismo y en Comunicación Audiovisual por la Universidad de Málaga, sus líneas de investigación se centran en la relación entre comunicación, ciudadanía y justicia ecosocial, lo que incluye: la comunicación comunitaria y medios del tercer sector; la tecnopolítica de los movimientos sociales; el periodismo y los derechos humanos; la educomunicación; y la comunicación medioambiental. Dirige el grupo de investigación Comunicación, Políticas y Ciudadanía de la Universidad Carlos III de Madrid, la Red de Investigación en Comunicación Comunitaria, Alternativa y Participa (RICCAP) y el I+D «Sostenibilidad del Tercer Sector de la Comunicación. Diseño y aplicación de indicadores (SOScom)» (PID2020-113011RB-I00). ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9264-9389>

Sara García-Caballero. Periodista e Investigadora Predoctoral en Formación (FPI) con referencia PRE2021-101084, adscrita al proyecto I+D «Sostenibilidad del Tercer Sector de la Comunicación. Diseño y aplicación de indicadores (SOScom)» (PID2020-113011RB-I00) en la Universidad Carlos III de Madrid, donde realiza su tesis doctoral sobre las relaciones comunicativas y sinergias para el cambio social en España entre los medios y las organizaciones del TSC. Imparte diferentes asignaturas y cuenta con varias publicaciones en torno a sus líneas de investigación: comunicación y tercer sector, comunicación corporativa y organizacional, responsabilidad social y desarrollo sostenible, Agenda 2030 y objetivos de desarrollo sostenible. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9023-2937>