nosotros

Trabajadores de la diaria. / *FOTO: SANDRO PEREYRA*

Atendido por sus propios dueños

Seis años de periódico y 19 meses de cooperativa

¿De quién es *la diaria*? ¿Quién pone la plata? ¿Quién toma las decisiones? Para muchos es extraño que estas preguntas no tengan como respuesta un nombre seguido de un apellido. Pero detrás de *la diaria* no hay un nombre sino muchos; no existe un dueño sino una propiedad compartida por quienes hacemos el periódico.

MUCHO ANTES de que *la diaria* comenzara a circular, cuando sólo era un proyecto, ya se pensaba a sí misma como un emprendimiento colectivo. Pero en los papeles, esa manera de organizarse se formalizó el 26 de julio de 2010, cuando un grupo de 25 trabajadores se reunió para crear la Cooperativa La Diaria. Antes, hubo tiempo de practicar esa forma colectiva de gestión y también de discutirla.

la diaria surgió como proyecto a fines de 2003, cuando un grupo de personas pensó que era posible sacar un nuevo diario, con un precio de venta más bajo, que se pudiera leer de punta a punta y que no estuviera vinculado a ningún partido político en un país donde la prensa partidaria tuvo una larguísima tradición.

La idea atrajo a periodistas nuevos, que querían empezar a ejercer su profesión, y a otros que decidieron cambiar de empleo para sumarse a este proyecto. Lo mismo pasó con fotógrafos, diseñadores, informáticos, administrativos, vendedores.

No hubo un socio capitalista sino 5.000 dólares que el grupo inicial consiguió como apoyo del Transnational Institute, con sede en Holanda. De ese capital, se utilizaron 3.000 dólares en hacer mejoras a un local de Emaús, una vieja casa en la calle Juan Paullier, a cambio del permiso para que *la diaria* funcionara allí por tres años. Los otros 2.000 dólares se utilizaron para pagar parte de los gastos de traslado de un contenedor en el que llegaron computadoras, teléfonos y otros equipos que sus dueños iban a desechar, y que ya tenían años, pero todavía funcionaban. Fueron donados a *la diaria* por una organización civil noruega de nombre difícil, Hjelpemiddelfondet, luego de que uno de sus fundadores, el uruguayo Carlos Caballero, se entusiasmara en apoyar el proyecto.

Sólo de vos

Una vez que hubo sede y computadoras, *la diaria* parecía posible. Pero todavía necesitaba capitalizarse. Por eso se decidió que la iniciativa tomara la forma de una sociedad anónima, con acciones que se podrían vender para reunir parte del capital necesario para comenzar. Se definió que las acciones se dividirían en un tercio de acciones ordinarias, que permitían el control de la empresa y que quedarían en manos de los trabajadores, y dos tercios de acciones preferenciales, que sí se pusieron a la venta.

Quienes las adquirieron –unas 40 personas– lo hicieron para respaldar el proyecto, creían en él y apostaron a *la diaria* incluso cuando no había salido el primer número. Sabían que la compra de las acciones no les daría la potestad de tomar decisiones en el diario, sino que tenían derecho a un representante con voz pero sin voto en el directorio y a un punto extra en un eventual reparto de ganancias. Sabían también que las publicaciones periodísticas en Uruguay, y en particular una que recién empieza, no son la inversión más lucrativa.

El resto del capital necesario para que *la diaria* saliera a la calle el 20 de marzo de 2006, como finalmente lo hizo, llegó de unas 1.200 personas que aceptaron suscribirse a un periódico que no conocían, en una apuesta similar a la que hicieron los accionistas.

►►

◂◂

De los suscriptores proviene hoy el 75% de los ingresos de *la diaria*, mientras que la publicidad conforma el otro 25%.

Estos ingresos determinan que actualmente *la diaria* esté en equilibrio económico, pero antes de alcanzar ese punto de equilibrio generó endeudamiento, y para abatirlo debería comenzar a dar superávit.

Asamblea constitutiva de la Cooperativa La Diaria, el 26 de julio de 2010. / FOTO: JAVIER CALVELO

Modelo para armar

Aunque comenzó como una sociedad anónima, en los primeros años de *la diaria*, las decisiones más importantes las tomamos en asamblea y muchas otras estuvieron a cargo de un directorio elegido por los trabajadores. Fue la asamblea la que decidió, por ejemplo, seguir adelante y evitar que *la diaria* cerrara, en un momento en que enfrentábamos problemas económicos serios porque el número de suscriptores no había crecido al ritmo que necesitábamos. En ese momento, fue un grupo de accionistas el que volvió a apostar a *la diaria* nos permitió salir del paso.

En 2008 comenzamos a discutir la idea de llevar a los papeles un funcionamiento colectivo que ya existía y convertirnos en una cooperativa.

Había varios otros motivos para iniciar ese camino. Entre ellos se contaban el convencimiento de que este tipo de relación laboral era posible y deseable, las ganas de unir esfuerzos, de apropiarnos de un proyecto que considerábamos nuestro, y de reconocer una realidad que en buena medida ya existía.

Sin embargo, antes de convertirnos en cooperativa teníamos muchas cosas que afinar, discutir, aprender. Al mismo tiempo, teníamos que pensar en la edición de mañana, en pagar las cuentas y en plasmar alguna idea extra que se nos ocurría por el camino. Pasaron dos cumpleaños, una mudanza y muchas discusiones sobre lo que esperábamos de nosotros mismos, acerca de quiénes podrían integrar la cooperativa y qué queríamos de ese proceso.

Uno de los temas que tuvimos que analizar y discutir fue cómo integrar a la cooperativa la sociedad anónima, con aquellos accionistas que nos apoyaron y con los trabajadores que en ese momento no se convirtieran todavía en cooperativistas.

Para contemplar todas esas realidades, decidimos que la cooperativa se formaría sin que dejara de existir la sociedad anónima La Diaria. Hoy las acciones que permiten el control de la empresa pertenecen a la cooperativa.

Forma y contenido

Con la creación de la cooperativa se formalizó una Asamblea General compuesta por todos sus integrantes como la mayor autoridad, y un Consejo Directivo, electo por los cooperativistas, que tiene a su cargo las tareas ejecutivas de gestión y que se reúne al menos una vez por semana. A esto se suman las comisiones Fiscal y Electoral, y algunas más que creamos para atender diversos asuntos.

Participar en esas instancias significa que además de ocuparnos de nuestro trabajo, de la nota que queremos publicar, de las gestiones que tenemos a nuestro cargo, debemos formarnos para otras funciones, en las que muchos de nosotros todavía somos nuevos, y hacernos el tiempo para ocuparnos de ellas. Esos procesos de aprendizaje todavía los estamos transitando, y nos demandan un esfuerzo, pero nos entusiasman y creemos que valen la pena.

Sabemos que podemos incidir en un proyecto que nos pertenece, que está en nuestras manos mejorar, y que trabajamos para nuestros lectores en el periodismo que queremos hacer.

Aquellos trabajadores que todavía no integran la cooperativa también han mantenido espacios de participación y discusión colectiva. Por ejemplo, ya con la cooperativa conformada se organizaron asambleas generales, con todos los trabajadores, para tomar decisiones en las que nos parecía importante una definición común de todos los que hacemos *la diaria*.

Otro ejemplo fue el proceso de discusión sobre los contenidos y cómo mejorarlos, que se extendió por más de un año y que abarcó a los cooperativistas y a los empleados de la sociedad anónima, a trabajadores de la redacción y de las demás áreas (ver recuadro).

División de tareas

Si bien *la diaria* es un emprendimiento colectivo, esto no implica que toda decisión lo sea y que las asambleas sean constantes. Las decisiones ejecutivas recaen en el directorio, pero también en el área de responsabilidad de cada trabajador, que tiene a cargo alguna de las tareas necesarias para la edición de un periódico, y que debe tomar decisiones con toda la urgencia que imponen los tiempos de un diario. ¿Vamos a publicar esa foto? ¿Qué debería preguntarle a este entrevistado? ¿Postergamos el cierre de la edición a la espera de este dato? ¿Cómo hacemos para conseguir dos computadoras más?

En el reparto de tareas en *la diaria* está establecida una clara división entre las funciones de la administración, incluido el departamento comercial, y del área periodística. Existe un cuidado especial en que esas áreas estén bien definidas. No hay publicidad encubierta y no se escriben notas a pedido de los anunciantes.

En los espacios destinados a información se incluye aquella que se considera de interés público, y los espacios destinados a publicidad son identificados de manera clara.

Estas definiciones, que fueron explicitadas en los principios de *la diaria* (*http://ladiaria.com.uy/compromiso/?m=nosotros*), son elementos que en alguna medida facilitan la gestión colectiva porque

Voz propia

Quienes integramos *la diaria* siempre nos propusimos hacer un periodismo que además de ser independiente, nos resulte disfrutable de hacer y de leer. Ese periodismo que queremos también formó parte de las discusiones que dimos hacia la creación de la cooperativa. Nos preguntamos en qué medida los cooperativistas debíamos obligarnos a impulsarlo, y concluimos que los integrantes de la cooperativa debíamos asumir la tarea de promover la reflexión acerca de nuestro trabajo y de cómo lograrlo reflejarlo en las páginas de *la diaria*.

De ese compromiso y de esa necesidad surgió la creación de una comisión que discutiera cómo mejorar *la diaria* en general, y cada una de sus secciones de información en particular.

Muchas veces hemos trabajado en comisiones para atender distintos asuntos, pero ninguna sumó tantos integrantes y expectativas como la Comisión de Contenidos. En ella se ponía en discusión mucho de lo que nos importa, nos interpela y nos apasiona. Entendimos además que debía estar abierta a todos los trabajadores, no sólo a los de la cooperativa y no sólo a los de la redacción, porque no tenía sentido hablar de periodismo y dejar afuera a quienes de un modo o de otro hacen el periódico.

En esas reuniones, en las que cada editor presentó un diagnóstico y propuestas para su sección, evaluamos cada área informativa, los contenidos que publicamos, la forma en que se presentan, hablamos de cómo mejorarlos, de qué esperábamos de cada sección, de lo que es posible hacer y de las limitaciones que tenemos, de lo que nos gusta y de lo que no.

Algunos acuerdos y recomendaciones que salieron de esa discusión –decisiones estilísticas, por ejemplo– se pusieron en práctica de inmediato, el mismo día en que se alcanzaron, otros un poco después, porque implicaron destinar mayores recursos, como la creación de dos nuevos puestos de periodistas. Varios de esos acuerdos comenzaron a guiar las prácticas de los editores y periodistas, y en otros todavía estamos trabajando. ▪

permiten una mayor horizontalidad en la toma de decisiones.

Números claros

A las particularidades de *la diaria* se suma la de haberse convertido en el primer diario de Uruguay en incorporar la figura del defensor del lector. A partir de este mes tenemos una defensora de lectores elegida por los propios suscriptores.

Otra particularidad fue la de convertirse en el primer diario uruguayo de circulación nacional que tiene certificados por terceros sus datos de circulación (cantidad de ejemplares vendidos).

Desde 2008 estos números son auditados por el Instituto Verificador de Circulaciones (IVC) –una asociación civil argentina, conformada de manera tripartita por anunciantes, agencias de publicidad y editores–, que se encarga de constatar que son reales las cifras que damos a conocer acerca de la cantidad de domicilios a los que llega *la diaria* y cuántos de ellos corresponden a suscriptores.

Esta auditoría contable es una garantía para los lectores, pero también para las agencias de publicidad y los anunciantes, entre ellos el propio Estado. Les permite conocer a cuántas personas llegarán al contratar publicidad, y esto es un elemento para decidir si invertir o no sus recursos en un determinado medio.

Sin embargo, en Uruguay es difícil todavía comparar la circulación de los distintos diarios porque hasta ahora los únicos otros medios de prensa que tienen certificados esos números, también por el IVC, son el diario *El Pueblo* de Salto, la edición uruguaya de la revista *Caras*, el semanario *Voces del Frente*, el mensuario *Actitud Emprendedora* y la revista *121*. Recientemente se anunció un acuerdo entre los medios *El País*, *El Observador* y *Búsqueda* con el IVC para auditar sus tirajes a partir de abril, y su circulación a partir de abril de 2013.

Por el momento, el único dato que hay para comparar la cantidad de lectores de los distintos medios de prensa es un estudio de la firma Equipos Mori que ubica a *la diaria* como el segundo periódico más leído de lunes a viernes.

La voluntad de promover la transparencia, de publicar en cada edición a cuántas personas llegamos, y de informar a nuestros suscriptores quiénes somos y en qué estamos es la misma que nos llevó también a publicar esta separata. ■

Producción y textos: Cecilia Pérez

100 MIL

VISITAS MENSUALES RECIBE *LADIARIA.COM*

Entre charlas y café

En los comienzos de *la diaria* hubo que pensar cómo serían sus artículos, sus fotos, su diseño y sus títulos, además de cómo financiarla, distribuirla y administrarla. Hoy seguimos pensando en todos estos temas, pero también en una diversidad de iniciativas vinculadas al periódico que hemos desarrollado desde 2006.

Una de esas ideas que fueron surgiendo es la de preparar las ediciones especiales de fin de año –la anuaria– y las de cumpleaños –la aniversaria–, con la organización de su correspondiente celebración: "el fiesto", que en las últimas ediciones reunió a cientos y cientos de personas, con música, exposiciones de fotografía y baile en la calle.

El segundo aniversario, el 20 de marzo de 2008, llegó con el rediseño de *la diaria*, un cambio importante que decidimos impulsar pese a que el periódico era muy nuevo. Ese año "el fiesto" se organizó en el que sería el actual local de *la diaria*, en Soriano 774, al que nos mudamos el 7 de mayo de 2008.

La mudanza a Soriano se debió a que se terminaba el plazo que habíamos acordado con Emaús para que alojara a *la diaria* en su local de la calle Juan Paullier. La necesidad de alquilar un local se planteaba como un problema. Había que conseguir un lugar adecuado y agregar a los gastos mensuales el pago de un alquiler. Pero tratamos de convertirlo en una oportunidad de hacer otras cosas, y entonces surgió la idea del *café la diaria*.

Logramos que la idea se concretara el 24 de abril de 2009. Ese día abrió este centro cultural que no pertenece a la cooperativa pero funciona en el mismo local y alberga algunas actividades organizadas por *la diaria* o coordinadas con ella, como las muestras que organizan sus fotógrafos, o las conferencias y debates impulsados desde la redacción.

En ese mismo local funciona la mediateca –con más de 600 libros y unas 150 películas en DVD– a la que tienen acceso los suscriptores en un régimen de préstamo.

Otras ideas puestas en marcha fueron los debates de jóvenes sobre "El Uruguay que viene" o las actividades del Día del Futuro. En su edición de noviembre de 2011 convocó a distintas instituciones a presentar propuestas sobre pensamiento estratégico en distintas áreas. A su vez, *la diaria* impulsó varias. Hubo actividades referidas a la innovación, a la educación, la igualdad y los derechos de las personas, y a medios de comunicación, además de actividades culturales vinculadas al Día del Futuro.

También se convocó a los suscriptores a pensar en *la diaria* que viene, en una iniciativa que adoptó la metodología del *world café*, que busca la interacción mediante un diálogo informal –en este caso con periodistas–, la unión de los conocimientos de las personas que intercambian sus ideas, y que de ese intercambio surjan las soluciones.

Formas de llegar

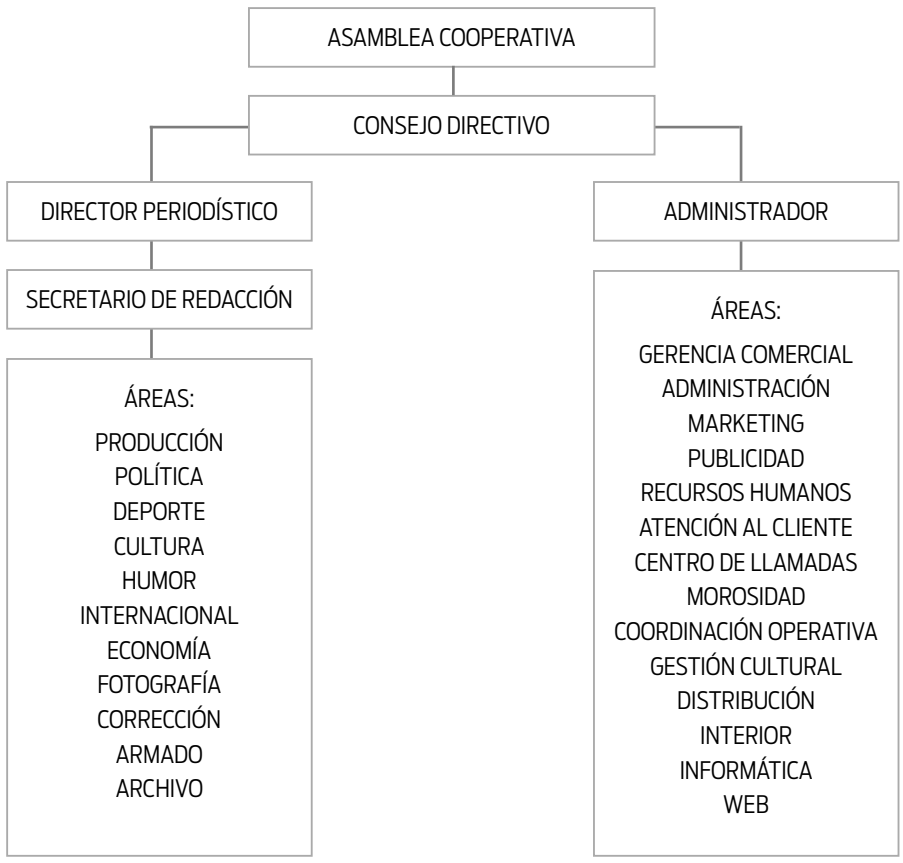
Mucho antes, en el primer verano de *la diaria*, nos dimos cuenta de otra necesidad: la de un sistema de distribución específico para esa época del año. Así se creó el programa "Playas", que permite a los lectores recibir el periódico en los balnearios en los que pasan sus vacaciones. Esto se logra con la creación de rutas especiales de distribución y además se refuerzan las que recorren esas zonas de playa durante todo el año.

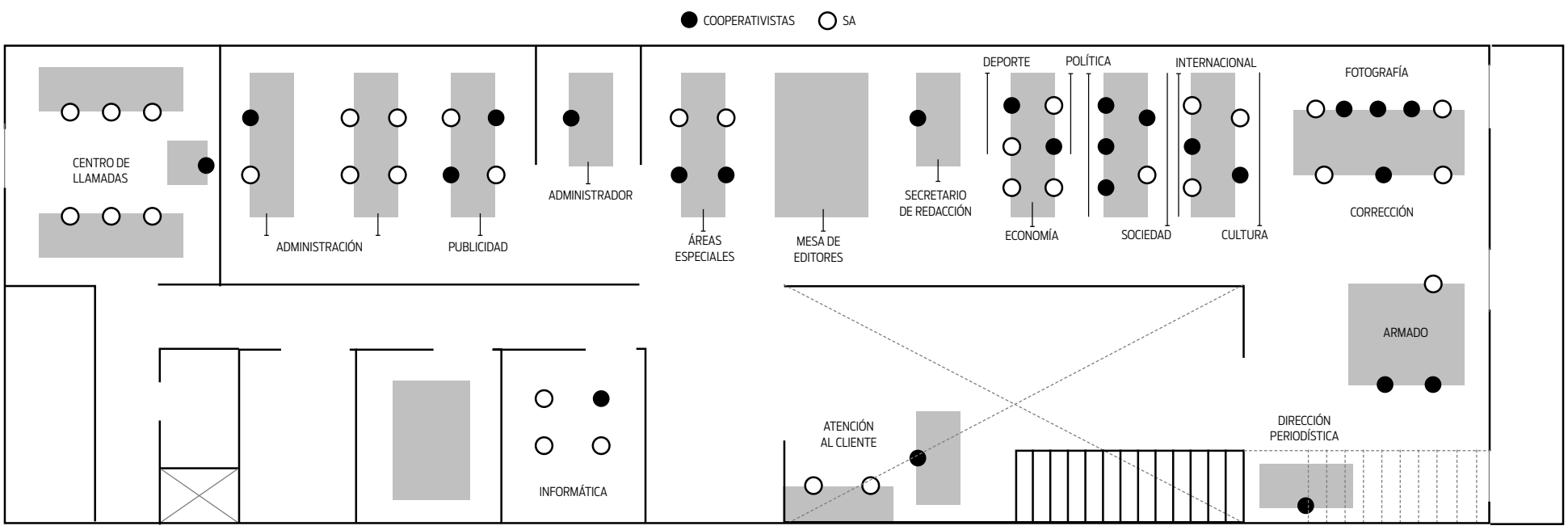
En este verano el plan se extendió por 11 semanas, del 19 de diciembre hasta el 2 de marzo, se entregaron 11.538 ejemplares y se atendieron unos 1.100 cambios de dirección de los suscriptores. De ellos, 700 eligieron destinos a los que *la diaria* no llega fuera de temporada. En la mayoría de los casos la entrega se hizo a domicilio, y en otros balnearios menos urbanizados –como Cabo Polonio o Valizas–, mediante centros de distribución.

Desde sus primeros números, *la diaria* encontró también una solución para los suscriptores que viven en el exterior, a los que se les envía cada día una edición en formato pdf.

También en pdf se publicaban algunas páginas de cada edición de *la diaria* en la primera versión de su página web. Desde entonces *ladiaria.com.uy* adoptó otros formatos, y además de reproducir 30% de las notas de la edición en papel, incorporó contenidos propios. Tiene su propia sección de humor, actualizaciones breves de noticias, incluye versiones más extensas de artículos del periódico, permite publicar comentarios y recibe 100.000 visitas mensuales. En internet *la diaria* también interactúa en Facebook y Twitter.

Desde la primera *diaria* hasta hoy, también en las suscripciones hubo cambios. El 20 de marzo de 2006, el primer número del periódico llegó a 1.550 domicilios, de suscriptores, referidos (posibles suscriptores a los que se les presenta el periódico) y obsequios. En el primer aniversario, ese número total había crecido a 4.613, y el martes, con 6.641 suscriptores y un número de ejemplares de obsequio que se amplió para festejar el cumpleaños, los domicilios a los que llegó *la aniversaria* fueron 10.000. ■





Asamblea de la cooperativa. / FOTO: SANDRO PEREYRA

De a poco y de a muchos

El proyecto, las personas y sus números

A LO LARGO DE LOS seis años de *la diaria* hubo gente que llegó, gente que se fue y gente que siempre estuvo. Algunos eran estudiantes y terminaron sus carreras, y otros comenzaron a dar clases. También hubo durante estos seis años diez nacimientos en la redacción, que hoy está compuesta por 36 trabajadores. Este dato, además de alimentar chistes internos sobre la necesidad de un pelotero en "el fiesto" o sobre la urgencia de crear un "guarderío", habla de la edad de los trabajadores de *la diaria*. De los 25 cooperativistas, ocho tuvieron a su primer hijo cuando ya trabajaban en el periódico, y dos de ellos, también al segundo.

Si tomamos en cuenta las edades de los 109 trabajadores fijos que hoy tiene *la diaria*, su edad promedio es de 35 años. La persona con más edad entre las que trabajan en *la diaria* es el encargado de distribución para la Ciudad de la Costa, que tiene 72 años. En el caso de los 25 cooperativistas, el promedio de edad es de 37.

Hoy los trabajadores de *la diaria* se dividen en tres grandes áreas. Hay 37 distribuidores, que se encargan de hacer llegar el periódico a todos los domicilios de Montevideo. En el interior se distribuye en kioscos y mediante distribuidores locales.

En el área de administración trabajan 36 personas que se encargan de las tareas administrativas, de los asuntos económicos y financieros, de la publicidad, de los recursos humanos, del área de informática, de la atención al cliente y del centro de llamadas.

Otras 36 personas trabajan en la redacción, que elabora los contenidos del diario. Esto incluye a redactores, correctores, fotógrafos y diseñadores. A ellos se agregan otros trabajadores que son parte de *la diaria*: los colaboradores que publican sus notas en las distintas secciones, que son unos 35 por mes.

En números

Desde el comienzo la redacción incorporó a periodistas con distintas trayectorias y también a algunos que comenzaron en este periódico a ejercer su profesión.

Hoy se mantiene una diversidad de edades y recorridos, y aunque el tiempo pase y haya más papás y mamás, la presencia de jóvenes ha sido una constante en *la diaria*; en el grupo que impulsó el proyecto, entre sus trabajadores, y también entre los suscriptores. En tiempos en que los medios de prensa perdían lectores, *la diaria* logró atraer a personas que no acostumbraban a leer el diario, y que sintonizaron con este proyecto, entre ellos, muchos jóvenes.

En la redacción, diez trabajadores tienen veintipico de años, 12 ya cumplieron los 30, siete superan los 40, cinco tienen más de 50 años y dos cumplieron 60. La edad promedio de los editores de sección es de 37 años.

En el caso de los cooperativistas, las edades van desde los 24 hasta los 56 años. Para más datos, integran la cooperativa 14 hombres y 11 mujeres, 19 personas con estudios terciarios y seis con estudios secundarios. La mayoría –16 personas– trabaja en la redacción, y los otros nueve en el centro de llamadas, las áreas de informática, publicidad, economía y finanzas, atención al cliente o en otras tareas administrativas.

Por género

Los cinco integrantes actuales del Consejo Directivo de la cooperativa son cuatro hombres y una mujer, con edades que van desde los 24 hasta los 54 años. Éste es uno de los ámbitos de *la diaria* con menor presencia de mujeres. Otras áreas en las que predominan los hombres son la de distribución, donde los trabajadores son 35 y las trabajadoras sólo dos, e informática, integrada por tres hombres.

En la redacción los hombres son 20 y las mujeres 16. Hay dos jefas de sección y tres editoras; mientras que son hombres el director periodístico, el secretario de redacción, el editor gráfico, todos los fotógrafos, y cinco editores de secciones.

En la administración la cantidad de hombres es 19 y la de mujeres, 17. A estos números se ha llegado por la vía de los hechos, sin una política de contratación que dé preferencia a unos o a otros. En cambio, sí se adoptó en *la diaria* una política que puede considerarse de género.

Con muchas experiencias de nacimientos de bebés de sus integrantes, la cooperativa se adelantó a algunas iniciativas surgidas en ámbitos políticos y acordó aplicar para sus trabajadoras un régimen de medio horario posterior a la licencia maternal legal, que se ajuste caso a caso de acuerdo con las características de trabajo de cada área. Con este sistema, que no está reglamentado para el ámbito privado, se buscó que las trabajadoras de *la diaria* tengan menos impedimentos para amamantar a sus hijos en los primeros meses de vida.

Quizás se trate de una decisión que no afecte los contenidos del diario que les llega a los suscriptores, pero para la cooperativa significó un esfuerzo por ser consecuente con una agenda que se refleja en las páginas de *la diaria* y con un tipo de relaciones laborales por el que apostaron sus integrantes. ▪

35

AÑOS ES EL PROMEDIO DE EDAD DE LOS 109 TRABAJADORES FIJOS QUE TIENE *LA DIARIA.*

No tan raro

Otros ejemplos de diarios cooperativos

URUGUAY tiene a *la diaria* y Alemania tiene a *Die Tageszeitung*. Este periódico, conocido como *Taz*, es un diario cooperativo que tuvo su primera edición en 1979, en Berlín, en el que trabajan 250 personas. Cuenta con más de 44.000 suscriptores, una circulación superior a los 52.500 ejemplares, y su Taz Café.

En este caso, la cooperativa está integrada formalmente por los trabajadores y también por unos 11.600 lectores que realizan aportes económicos, mecanismo que posibilita que el proyecto sea sustentable; son personas "que invierten en la libertad de expresión", según consigna *Taz* en su página web (*http://www.taz.de*).

Entre sus secciones se incluyen las de Medio ambiente, Conocimiento, Teoría y Medios de comunicación.

República Checa también tiene su periódico cooperativo, *Kulturní Noviny*, que tiene una frecuencia quincenal y está dedicado a artículos de opinión sobre política, cultura y sociedad. Se trata de un medio nuevo, fundado en 2011, aunque la cooperativa que lo gestiona se creó un poco antes, en 2009. Se vende por suscripción y en kioscos, y tiene siete trabajadores estables y decenas de colaboradores. Está dirigido a lectores del ámbito de la educación, el arte, el trabajo social y los movimientos ecologistas. Su sitio es *http://www.kulturninoviny.cz*.

Otro ejemplo de periódico cooperativo es *Fria Tidningen*, de Suecia, que se publica dos veces por semana, aunque tiene planes de editarse pronto de lunes a viernes. Fue fundado en 2001, el mismo año en que se creó la cooperativa que lo edita (*http://www.fria.nu*). En sus coberturas pone el foco en los temas ambientales, la igualdad y derechos humanos. Su circulación es de unas 6.000 copias, también por suscripción, y emplea a 45 trabajadores, además de contar con colaboradores.

Más cerca, en Argentina, también hay algunos ejemplos de diarios cooperativos provinciales, como el cordobés *Comercio y Justicia*, especializado en esos dos temas, que se transformó en cooperativa en calidad de empresa recuperada, en 2002, y que tiene unos 5.000 suscriptores (*http://www.comercioyjusticia.com.ar*). ▪