

LA BABEL DIGITAL

PISTAS PARA UN PERIODISMO EMPRENDEDOR



Consejo de Redacción



Konrad Adenauer Stiftung



Pontificia Universidad Javeriana Bogotá

Facultad de Comunicación y Lenguaje



LA BABEL DIGITAL

Pistas para un periodismo emprendedor

ISBN: 978-958-56871-0-3

© 2018, Consejo de Redacción

Autores:

Perla Toro Castaño
Germán Rey Beltrán
Renata Cabrales Rojas
Cristhian Barragán Falla

Editora general:

GINNA MORELO MARTÍNEZ

Coordinación y gestión editorial:

DIANA CAROLINA RUANO RINCÓN

Diseño, diagramación y versión digital:

Rubén Muñoz Anacona
Germán Salamanca Viveros

Comité directivo de Consejo de Redacción:

Dora Montero, Presidenta
José Navia, Vicepresidente
Olga Behar
Beatriz Marín
Germán García
Blanca Giraldo
Ana María Ferrer
Kevin García, Fiscal

Consejo de Redacción (CdR), Colombia

Transversal 4 No. 42 – 00. Piso 8
(+57 1) 3208320 Ext. 4584
Bogotá, Colombia
contacto@consejoderedaccion.org
www.consejoderedaccion.org

**2018, Konrad-Adenauer-Stiftung e.V.,
KAS, Colombia**

Representante para Colombia:

Dr. Hubert Gehring

Coordinación del proyecto:

Angélica Torres

Revisión de textos y corrección de estilo:

Martha Espejo Barrios

Impresión:

Panamericana Formas e Impresos S.A, Bogotá.

Fundación Konrad Adenauer, KAS, Colombia

Calle 90 Nro. 19C-74, piso 2
(+57 1) 743 09 47
Bogotá, Colombia
margarita.cuervo@kas.de
www.kas.de/kolumbien

Pontificia Universidad Javeriana

Vigilada Mineducación. Reconocimiento como universidad: Decreto 1270 del 30 de mayo de 1964. Reconocimiento de personería jurídica: Resolución 73 del 12 de diciembre de 1933 del Ministerio de Gobierno.

El presente documento es un producto en el marco de la cooperación de la KAS con CdR. Los textos que aquí se publican son de exclusiva responsabilidad de sus autores y no expresan necesariamente el pensamiento ni la posición de la Fundación Konrad Adenauer.

Todos los derechos reservados. Prohibida la reproducción y la comunicación pública total o parcial, sin la previa autorización escrita de los titulares.

Impreso en Colombia.

La babel digital : pistas para un periodismo emprendedor / Renata Cabrales Rojas [y otros] ; prólogo y edición Ginna Piedad Morelo Martínez. -- Bogotá : Consejo de Redacción, 2018. 206 páginas : ilustraciones ; 16 x 23 cm. ISBN 978-958-56871-0-3 1. Emprendimiento 2. Medios de comunicación de masas 3. Medios digitales I. Cabrales Rojas, Renata, autora II. Morelo Martínez, Ginna Piedad, 1973- , editora III. Tít. 658.11 cd 21 ed. A1613827

CEP-Banco de la República-Biblioteca Luis Ángel Arango

Una herramienta necesaria para hacer periodismo emergente en las regiones de Colombia

El tema digital cada día cobra más relevancia, va en aumento, se reinventa, innova y trasciende. Ha comenzado en las capitales de muchos países del mundo y ahora también está entrando en las regiones. Nos encontramos en un escenario donde es posible obtener informaciones rápidas, noticias exprés que invaden las redes para llegar a millones de audiencias.

Este fenómeno digital, cada vez más acelerado, supone grandes retos para el ejercicio periodístico, pues requiere de repensar el modelo tradicional de informar bajo esquemas donde a veces prima la inmediatez por sobre la calidad e investigación a profundidad, y aunque, en algunos grupos de la sociedad los medios impresos aún tienen una gran relevancia, el camino de los medios digitales crece cada vez más. Hoy en día, las comunidades tienen acceso a menús de información llenos de secciones con diversidad de contenidos. Pero, ¿son todas estas informaciones veraces? ¿Apelan a un periodismo de impacto, responsable y que preste un verdadero servicio social?

A este respecto es necesario que los profesionales de la comunicación se capaciten para entender las dinámicas del entorno digital, adaptarse y utilizar nuevos lenguajes, conocer y acercarse al público, y en el proceso propender por un periodismo de alta calidad que contribuya a la libertad de expresión.

Es en este contexto que, junto con Consejo de Redacción, decidimos aventurarnos a desarrollar un manual para acercar el periodismo emergente a las regiones. “La babel digital”, como titulamos este manual, es una herramienta elaborada de la mano de comunicadores que le apostaron al emprendimiento digital; periodistas colombianos amantes de la profesión y dueños de medios hoy exitosos. A la vez, esta publicación cuenta con la experiencia contada de periodistas internacionales que han logrado desarrollar emprendimientos y sostenerlos, incluso ante situaciones extremas ligadas a la coyuntura política y social de sus países. Estos testimonios resultan claves para demostrar que es posible

hacer periodismo emergente aún ante situaciones extremas, y que en un país democrático como Colombia, donde la libertad de prensa es viable en algunos ámbitos, se pueden crear medios digitales.

Con esta guía buscamos entregar pistas para que los periodistas en las regiones puedan concebir plataformas digitales, gestionarlas y, muy importante, sostenerlas. Desde la Fundación Konrad Adenauer en Colombia estamos convencidos de la importancia de entregarles herramientas a los periodistas para pensar qué chances tienen para emprender con un medio digital, evaluar los riesgos y posibilidades de su negocio y cómo a través de ciertas pautas marcadas por aquellos periodistas que han hecho esa apuesta de fe, ir adelante y prestar ese servicio fundamental del ejercicio periodístico: conectarse con la sociedad para entregarle informaciones sólidas y transparentes.

Esperamos que este documento sea una gran contribución para los periodistas en las regiones y que, además, estas apuestas tengan como factor diferencial la innovación en sus portales y contenidos.

Por último, queremos destacar el trabajo riguroso de los autores Germán Rey, Renata Cabrales, Cristhian Barragán y Perla Toro. Agradecemos también a la editora de la guía, Ginna Morelo, así como a la coordinadora de toda la publicación, Diana Ruano. Y por supuesto, de manera especial reconocemos todo el trabajo realizado por el equipo de Consejo de Redacción pues gracias a su esfuerzo y compromiso es posible entregar este quinto manual periodístico.

Hubert Gehring

Representante de la KAS en Colombia

Provocación, **inspiración**

“La revolución tecnológica no ha transformado la esencia de nuestro oficio. Solo nos ha dado mejores herramientas. Algoritmos para analizar grandes bases de datos y transformar la información en conocimiento. Buzones encriptados para proteger mejor a nuestras fuentes. Nuevas vías para conversar con nuestra audiencia, a la que hoy también podemos escuchar, algo que deberíamos hacer más”.

Para quienes creemos que lo más importante es el buen periodismo -venga empaquetado como venga- estas **palabras*** son simplemente inspiradoras y no porque tengamos dudas de que la crisis que puso en aprietos a los medios tradicionales se convirtió en una oportunidad de transformación y apertura de nuevos espacios para los periodistas, sino porque nos reafirma esa certeza de que la calidad es el mejor impulso para el éxito.

Las pronunció Ignacio Escolar, el fundador de eldiario.es, cuando recibió el premio Gabriel García Márquez a la

Excelencia Periodística en octubre de 2018. Su proyecto nació cuando el medio en que trabajaba desapareció y, junto a otros colegas, se decidió por la internet. Hoy es prueba de que la posibilidad de hacer periodismo de excelencia desde la independencia y la innovación digital es posible y, además, rentable.

Ya hace ocho años cuando Consejo de Redacción (CdR) se animó a recorrer este camino en el mundo digital colombiano con el primer estudio de medios digitales que se llamó **“El quién y el cómo de los nuevos medios”**** . Sus autores definieron ese momento como una “explosión silenciosa”, identificaron 391 medios periodísticos digitales, los perfilaron y así pudieron descubrir que, aunque la mayoría estaba situado en las grandes ciudades, se estaba gestando un apetito de innovación en las regiones más apartadas.

La agenda periodística comenzó una transformación que ha continuado y fue la que mostró el segundo

* https://www.eldiario.es/escolar/buenas-noticias-periodismo_6_821427877.html

** http://consejoderedaccion.org/webs/documentos/Estudio_medios_digitales_2010.pdf

estudio de medios digitales en 2012 que, con el título **“Agenda periodística y sostenibilidad”**^{***}, intentó aproximarse un poco más a las temáticas. El hallazgo fue el de una “tremenda dispersión”, que fue imposible etiquetar y, en cambio, dio luces sobre nuevas dinámicas en el uso de la red.

Era obvio que a los periodistas nos sacaron de la zona de confort y que el oficio que ejercíamos hace un par de décadas nunca volvería a ser el mismo. Esa nueva dimensión del periodismo se mantuvo hasta hoy y abre camino hacia el futuro con todos los matices, no solo en Colombia, sino en toda América Latina.

“La babel digital” incluye la tercera edición del estudio de medios digitales que aquí presentamos, con un resultado que parece un juego de palabras y de números, pero en realidad es un optimista mensaje: siete de cada diez medios pudieron sobrevivir seis años consecutivos.

Entre los 914 medios que hacen parte de este estudio hay versiones digitales de medios tradicionales, medios originalmente digitales y medios digitales informativos locales que obedecen a los mismos principios éticos, pero también contienen opiniones calificadas, generan debates y mezclan información y opinión, en respuesta a las exigencias de las audiencias.

Las capitales siguen siendo su principal nido, pero en otros escenarios hay experiencias que nos despiertan sonrisas, como las de Casanare, donde en 2010 había seis medios y

hoy han nacido cinco más, cuyo interés es el periodismo con profundidad y calidad, como podemos dar fe en CdR.

Que si hay problemas, por supuesto. No todas experiencias tienen los mismos propósitos loables, la conexión digital aún no llega a todas las regiones y el peso económico lleva a muchos a desistir. De allí nos quedan lecciones.

Como hace ocho años, sabemos que no todo el entorno digital está dibujado en este nuevo estudio, pero sí una buena parte que nos permitió animarnos a pasar a una nueva etapa: la provocación.

Hoy les presentamos una guía que intenta cumplir con una de las misiones de Consejo de Redacción, esa de integrar la formación y la producción de contenidos de calidad con el apoyo a emprendimientos periodísticos.

Ya hemos dado pasos, en el conteo de medios están varios de nuestros asociados, a quienes acompañamos, y otros que emprendieron solos el camino. A todos los miramos con orgullo, sabemos que para seguir creciendo tienen un duro trabajo por delante y crear un modelo financiero sostenible no es fácil.

Por eso aquí intentamos, para nuestros asociados y todos a quienes les llegue esta guía a sus manos o a sus computadores, contar con detalle lo que debemos tener en cuenta a la hora de crear un emprendimiento digital. Lo hacemos con un paso a paso, pero también con los relatos de quienes ya pasaron por el miedo de arrancar, superaron las crisis y ahora son ejemplos a seguir. Gra-

cias a todos ellos, en Colombia, España y Latinoamérica, por dejarnos conocer sus experiencias.

Sabemos que esa es la tarea, seguir sumando y evolucionar, como lo hacen esos medios digitales que hoy aplaudimos, especialmente en las regiones apartadas, en las que CdR tiene sus ojos puestos y por eso queremos dejarles esta guía que fue posible gracias al apoyo de la Fundación Konrad Adenauer Stiftung, con la esperanza de que las palabras de los emprendedores los inspiren y los obliguen a intentarlo.

***Dora Montero, José Navia, Olga Behar, Beatriz Marín,
Germán García, Blanca Giraldo, Ana María Ferrer y Kevin García***

Comité Directivo de Consejo de Redacción



CONTENIDO

EMPRENDER EN MEDIO DE TORMENTAS **(PÁGINA 11)** / “NO PENSAR EN UN MODELO DE NEGOCIO DESDE EL PRINCIPIO ES UN ERROR”: JUANITA LEÓN, FUNDADORA Y DIRECTORA DE LASILLAVACIA.COM **(PÁGINA 18)** / III ESTUDIO DE MEDIOS DIGITALES EN COLOMBIA **(PÁGINA 38)** / MEDIOS DIGITALES INFORMATIVOS Y GESTIÓN ÉTICA DE LA SOSTENIBILIDAD **(PÁGINA 57)** / “EFECTOCOCUYO.COM NACE EN LA ÉPOCA DE MAYOR OSCURIDAD DEL PERIODISMO VENEZOLANO”: LUZ MELY REYES, COFUNDADORA Y DIRECTORA **(PÁGINA 88)** / GEOGRAFÍA DIGITAL DE EMPRENDIMIENTOS EN AMÉRICA LATINA **(PÁGINA 100)** / A LA HORA DE CREAR UN EMPRENDIMIENTO DIGITAL... TENGA EN CUENTA **(PÁGINA 123)** / “CREAR UN MEDIO DIGITAL EN CUBA IMPLICA SER CONSCIENTE DE LOS RIESGOS”: JOSÉ JASÁN NIEVES CÁRDENAS, MIEMBRO DEL COLECTIVO + VOCES **(PÁGINA 174)** / GUMERSINDO LAFUENTE COMPARTE LA RUTA DE LA SIEMBRA Y LA COSECHA EN EL MUNDO DE LOS MEDIOS DIGITALES **(PÁGINA 189)** / A MANERA DE CONCLUSIÓN: TRECE PISTAS PARA SEGUIR LA RUTA A LA FINANCIACIÓN **(PÁGINA 199)** / AUTORES **(PÁGINA 202)**.



PRÓLOGO

Emprender en medio de tormentas

Diana Salinas, Abelardo Gómez y Germán García tienen algo en común. Son emprendedores de medios digitales en Colombia. Se hicieron en el mundo periodístico tradicional y migraron a las plataformas en la web sumándose al ecosistema que existe en la red.

Cuando se le pregunta a cada uno de ellos qué lo impulsó a cofundar un medio, relatan las causas sin ambages:

“Me dio miedo volverme incómoda para los medios grandes y terminar censurada”, dice Diana.

“Primero fue una ventana para mostrar el trabajo de mis estudiantes y luego confirmé que a través de él podía ser realmente independiente”, expresa Abelardo.

“Luego de especializarme en periodismo digital entendí que la web ofrecía una interesan-

te gama de posibilidades para narrar historias desde diversos lenguajes y llegar al público a través de variados canales”, explica Germán.

Sus respuestas dibujan el pensar de tantos otros periodistas que se unieron a la revolución digital cuando la crisis en los medios tradicionales no mostraba revés, hace ya más de una década; cuando la web impuso los cambios y detectaron en ella más oportunidades que riesgos. Por supuesto, cuando confirmaron que la agenda periodística construida en sus medios no tenía por qué estar supeditada a la de los poderes de siempre.

Y así tal cual lo cree David Hidalgo, cofundador de Ojo Público, en Perú, cuando sostiene:

La idea de fundar un medio es un signo de los tiempos: la tecnología nos ayuda a crear es-

pacios donde antes solo había vacíos y dependencia. Creamos Ojo Público para contar las historias que ya no tenían lugar en la prensa tradicional por cuestiones temáticas, de extensión o de enfoque. La web nos ofrecía una tribuna gigante, gratuita e inmediata para comunicarnos con una comunidad de lectores ansiosa de mejores contenidos y desconfiada de los grandes medios. En el camino descubrimos nuevas herramientas que nos permitieron elevar nuestros estándares probatorios a la vez que nos ayudaban a desarrollar formas seductoras de contar historias. En un tiempo en que la atención de los lectores es el santo grial de una industria con crisis de mercado, nuestra estrategia ha sido competir con nuevas dinámicas y una apuesta por un lector inteligente, razonablemente sofisticado y con mirada global. Nada mejor para un periodista que un canal de impacto para nuevas historias. Es lo que quisimos desde el inicio y creo que poco a poco lo estamos logrando (Entrevista realizada a David Hidalgo, cofundador de ojopublico.com, medio digital peruano, 14 de julio de 2018).

Creer en el mundo digital supone construir y escalar la torre al mismo tiempo, para superar los retos del emprendimiento hasta llegar a una cúspide sólida y sustentable. Una especie de babel digital es la que levantan los periodistas emprendedores, armando y desarmando pi-

cos, abocados al ensayo y error de modelos enfocados en hacer del edificio (periodismo digital) algo sostenible.

Según las tendencias y debates actuales en el periodismo digital, que ha descrito el profesor Mario Morales en varios de sus artículos (2005, Revista Signo y Pensamiento, Número 47, Universidad Javeriana)¹, los emprendedores al decidir lanzarse a la construcción de sus medios han pasado por:

- El asombro frente al ciberespacio y sus múltiples oportunidades.
- El desprecio de los medios tradicionales que desestimaron sus primeros impulsos.
- El escepticismo de un público que luego fue audiencia y que hoy es comunidad.
- El miedo al fracaso.
- La impotencia de no poder competir rápidamente con lo instalado, que sigue siendo fuerte.
- La curiosidad por descubrir nuevas herramientas.
- El embelesamiento que causa la tecnología y sus alcances y la fantasía económica que gira alrededor de la creación de un modelo sostenible.

¿Cómo es el proceso de construcción de “La babel digital”? Aventuro una respuesta: está permeado por cambios inacabados. La permanente innovación en tiempo

¹ Consultado el 3 de julio de 2018 en <http://www.redalyc.org/html/860/86004707/>

presente, cuyos verbos notables son hacer y practicar, resulta interminable.

Uno de los estudiosos más conocidos en Latinoamérica sobre las tendencias periodísticas en la web es el investigador James Brainer (<https://ijnet.org/es/blog/los-diez-nuevos-paradigmas-del-periodismo-digital>), quien aporta un análisis relacionado con los nuevos paradigmas del periodismo digital.

Son muchas las columnas sobre las que se levanta la nueva “babel digital”, mencionaré seis, y cómo estas mismas se ven amenazadas por tormentas que surgen como consecuencia de un ecosistema tan grande como cambiante, y me referiré a tres de ellas.

Las columnas

COCREACIÓN

Los medios digitales son una construcción colectiva. El sujeto yo, que en el pasado se tradujo en la familia fundadora de medio tradicional y que hizo tránsito a juntas empresariales propietarias de ellos, tiene como contraparte un enjambre de iniciativas en la web que es el resultado del trabajo en equipo. Los cofundadores de medios son cada vez más no periodistas, personas

con un legítimo interés en el ejercicio de un oficio con alto sentido de la responsabilidad social.

LA SOCIEDAD DE LA INDIGNACIÓN

Estos equipos cocreadores de medios se apoyan en una audiencia indignada, cansada de recibir la misma receta de contenidos con el mismo lenguaje. Tomaron la incomodidad de la sociedad que persistía hacia los medios tradicionales y elaboraron la fórmula con nuevos ingredientes; esto se traduce en nuevos contenidos.

MÚLTIPLES INTERACCIONES

La interacción en los medios digitales es tan diversa como la cantidad de ojos que están mirando, consumiendo y participando de los contenidos. Las interacciones, que circulan a través de los canales y que alimentan la creación de estrategias para involucrarse con las comunidades de audiencias, no son estáticas. Y en ese sentido las redes sociales son el motor que coadyuva a que esa interacción sea constante y creativa.

CONQUISTADORES DE INDEPENDENCIA

Si el tesoro máspreciado de todo medio es la credibilidad, la búsqueda más esforzada en el mundo del periodismo digital es la independencia. Esto prácticamente se ha constituido en un

«Una especie de babel digital es la que levantan los periodistas emprendedores, armando y desarmando pisos, abocados al ensayo y error de modelos enfocados en hacer del edificio (periodismo digital) algo sostenible».

axioma de los distintos medios periodísticos en la web, argumento de promoción o posicionamiento de la plataforma de contenidos.

TENDENCIAS Y NUEVOS FORMATOS

Los géneros periodísticos siguen vivitos y coleando, pero hoy por hoy están mezclados con los nuevos lenguajes de la web, para dar lugar a diversos formatos. El fact-checking, el periodismo de datos o las video columnas de youtubers son apenas algunas de las tantas tendencias.

BUSCADORES DE MONETIZACIÓN

El periodismo digital sí es negocio y no hay un único modelo de financiación. Hoy los medios de comunicación en el ecosistema de la web se soportan con donaciones, postulación a becas y financiación de proyectos, colaboración, conformación de clubes de socios que en masa aportan recursos para la sostenibilidad del medio, entre otros mecanismos.

Tormentas

Pero “La babel digital” se ve expuesta a tormentas externas y a sus propios cambios internos que suponen constantes amenazas. Tres de ellas son:

LOS FANTASMAS DIGITALES

Esos que surgen producto de la continua experimentación de formatos, del ensayo y error que conlleva la prueba. Son un cementerio ruidoso que en algunos casos apunta a desdibujar el origen del medio, sus principios y a cansar a las audiencias que se cultivan como nichos.

ÉTICA ELÁSTICA

Que no es más que desconocer que para hacer periodismo hay que reportear, esto es buscar la información para filtrarla, investigarla, confrontarla, contrastarla, verificarla y, finalmente, escribirla o producirla, como única forma de obtener resultados dignos de confianza. Olvidar la ética apunta a derribar las columnas de la credibilidad y de la independencia. Fernando Ramírez, editor de La Patria, la denomina “ética de caucho” y aquí lo explica <http://fnpi.org/es/etica-segura/del-pecado-original-la-etica-de-caucho>

COMPETIR ANTES QUE COLABORAR

Una producción transnacional de periodismo investigativo está marcando línea sobre todo en el ecosistema digital de medios. Un ejemplo como los “Panama Papers”, investigación periodística colaborativa liderada por ICIJ que dejó al descubierto el entramado de la firma Mossack Fonse-

ca para ayudar a miles de personas a evadir impuestos en sus países de origen, desde Panamá; confirma que el impacto y eventualmente la incidencia que el trabajo periodístico puede tener en la sociedad es relevante y coadyuva a la democracia. Periodismo colaborativo, ante todo. Si se privilegia la competencia antes que las alianzas, el riesgo de desestabilizarse aumenta.

El ejercicio de investigación y escritura que hacen los coautores de este libro, el periodista innovador Cristhian Barragán, el profesor e investigador Germán Rey y las expertas en redes sociales Renata Cabrales y Perla Toro proporcionan relevantes conclusiones para no solo entender el quehacer digital de los nuevos medios periodísticos en la web, sino que apuntan a develar las claves de un emprendimiento exitoso, inmerso siempre en el riesgo.

Barragán se concentra en investigar el ecosistema de medios digitales en Colombia para elaborar el III Estudio de Medios Digitales que confirma, como lo revelaron los dos estudios anteriores de Consejo de Redacción y la Universidad Javeriana, que el crecimiento de medios se mantiene a pesar de las desapariciones tempranas de muchos de ellos. Así mismo, Barragán revisó una gran parte de la geografía digital de los emprendimientos de América Latina, concentrándose en 50 medios

nativos digitales; y, mediante herramientas, escaneó sus audiencias, alcances e impacto.

Con toda la experiencia que tiene en su haber como profesor e investigador de la comunicación, Germán Rey aborda las implicaciones de caracterización de los medios digitales informativos y se enfoca en el auge de los medios periodísticos, su relación con el emprendimiento, el descenso de lo comunitario e hiperlocal, el aumento de los contenidos municipales, regionales y nacionales, la inclusión creciente de la opinión de las audiencias, el aumento de las conexiones de los medios con redes sociales y el crecimiento de los blogs. De la misma forma avanza hacia la preocupación legítima por las relaciones entre la sostenibilidad de los medios y los riesgos éticos de su gestión, ya que al no descubrir un modelo de negocio sostenible que garantice la financiación de los medios digitales, se ponen en vilo existencia y viabilidad. En palabras de Rey “uno de los temas centrales de los nuevos medios es precisamente resolver los problemas de su sostenibilidad, que finalmente les permiten la permanencia, desarrollo mediático y periodístico, posibilidades de innovación y sobre todo calidad de su información”.

Perla Toro, periodista, y quien desde la práctica ha participado en la creación de ecosistemas

digitales, hace una completa y amplia exploración de lo que significa emprender en periodismo digital, y cocina un platillo que arranca con un llamado al desprendimiento de los vicios del oficio que, según ella, históricamente se han interpretado como aprendizajes. Lo más conveniente, explica, es reinterpretar y volver al origen de los principios básicos del periodismo para reinstalarlos. Entender primero las grandes tecnologías que transformaron el mundo, cómo se suscitaron los cambios en internet y asumir que la innovación es el nuevo paradigma y el ingrediente de su propuesta sobre cómo emprender en periodismo digital.

A lo largo del libro, Renata Cabrales, experta en redes sociales, aporta las entrevistas que les hizo a emprendedores digitales de cuatro países iberoamericanos en las que explora qué tipo de medio hicieron, cómo lo hicieron, con quiénes lo hicieron y cómo lo sostienen. En estas entrevistas, Juanita León, directora y fundadora de La Silla Vacía, explica la nuez de la sostenibilidad de su medio en Colombia; Luz Mely Reyes, directora y cofundadora de Efecto Cocuyo, se concentra en las motivaciones para hacer periodismo independiente en un país en crisis, como Venezuela; José Jasán Nieves Cár-

denas, cofundador del Colectivo + Voces, que aglutina a dos medios digitales, revela cómo sobrevive el periodismo digital en Cuba, y Gumerindo Lafuente, subdirector del eldiario.es, habla del paso de lo análogo al mundo digital.

Ser un periodista emprendedor no es una tarea fácil. En la universidad no fuimos los más juiciosos con las matemáticas y el romance que sostenemos con el oficio muchas veces no nos permite ver más allá de la belleza que encierra andar con los otros para contar sus historias. Esencialmente el periodismo de calidad es investigar y contar historias, pero por sí solo no se convertirá en negocio si las estrategias no se concentran en la exploración de modelos financieros sostenibles, por supuesto basados en periodismo de calidad.

Rosental Alves, director del Centro Knight para el Periodismo de las Américas, uno de los estudiosos más reputados del mundo periodístico digital, en sus continuas conferencias hace referencia a dos aspectos que a su juicio resumen el rol de los periodistas en la foresta digital: "El nuevo modelo del periodismo depende del "emprendedorismo" (para referirse a las *startups periodísticas*)" y "Piensa en grande, empieza pequeño y falla rápido" (FNPI, 20 de mayo de

2013, “Las 10 máximas de Rosental Alves sobre periodismo digital”².

“La babel digital” requiere entonces más arquitectos innovadores que actúan en el presente digital para hacer de este edificio una empresa financieramente viable. No todo está por hacer. En el mundo digital se han hecho los esfuerzos para lograr la adaptación de los modelos enfocados a preservar esa relación de construcción permanente con las audiencias. Es la clave para no abrumar a esa audiencia con innovación sin sentido, sin principio de recordación y sin derecho a la permanencia y la apropiación.

 **Ginna Morelo Martínez**

Periodista

² Consultado el 2 de julio de 2018, en <http://www.fnpi.org/es/%C3%A9tica-segura/10-m%C3%A1ximas-de-rosental-alves-sobre-periodismo-digital>



«NO PENSAR EN UN
MODELO DE NEGOCIO
DESDE EL PRINCIPIO
ES UN ERROR»

JUANITA LEÓN

FUNDADORA Y DIRECTORA DE
LASILLAVACIA.COM



ENTREVISTA POR: RENATA CABRALES

“No busques periodistas, esto no lo vas a poder hacer con periodistas, búscate a los niños más pilos de derecho, ciencia política, y los entrenas”, le dijo hace ya más de nueve años la cronista mexicana Alma Guillermoprieto a Juanita León, creadora de La Silla Vacía, el único medio colombiano dedicado exclusivamente a explicarle a la gente las movidas de la política y sus protagonistas. Juanita tenía las ganas, la plata, la idea, y no encontraba con quién levantar las patas de la silla. Ningún periodista quiso asumir el riesgo. Así que siguió al pie de la letra el consejo de Alma y no le pudo haber ido mejor: hoy lidera un medio independiente, innovador y que no depende de pauta publicitaria para sostenerse. Juanita es una maestra ñoña. Quien ha pasado por La Silla Vacía puede dar fe de esa brillante capacidad que tiene de enseñar a hacer buen periodismo e innovar de muchas formas, y que ya le ha merecido a su medio ganar dos premios Gabriel García Márquez de periodismo. El equipo de 18 personas que lidera no solo ha sabido ganarse la credibilidad de la audiencia sino su cariño. A La Silla la quieren, la respetan, la defienden y le dan plata.



¿Por qué nace La Silla Vacía?

Porque tenía muchas ganas de tener mi propio medio. Quería demostrar que el periodismo independiente en Colombia era posible. Y tenía ganas de innovar y de hacer el periodismo que quería leer. Cuando estuve en Harvard (Beca Nieman) tomé todo un curso de historia de Colombia y llegué a la conclusión de que no había contado realmente cómo se movía el poder en Colombia. Cuando cubrí el conflicto hice un gran esfuerzo por tratar de seguirle la pista desde las víctimas,

pero nunca llegué a contar con exactitud las lógicas del poder que subyacían al conflicto armado. Sentía que hacía falta un medio que explicara cómo es el proceso de toma de decisiones públicas y qué es lo que hay detrás de las movidas del poder. Sentía que tenía suficiente acceso al poder, sin pertenecer al poder, para lograrlo. Creé La Silla Vacía con ese doble objetivo: demostrar que sí se podía hacer periodismo independiente y contar cómo se movía el poder en Colombia.



¿Cuáles han sido los momentos más duros de La Silla Vacía?

Hemos tenido varios, casi siempre por culpa mía, o siempre por culpa mía. Todo el arranque fue duro. Crear un nuevo medio, una empresa, es un camello. Al principio, lo más duro fue encontrar la gente que quisiera trabajar conmigo. Llevaba mucho hablando con la periodista Marta Ruíz sobre cómo sería y lo que haríamos, y cuando le dije que renunciara, que ya tenía el dinero para empezar, me dijo que no, que no iba a renunciar. Fue un gran golpe. Llamé a otros periodistas que me

parecían muy buenos y nadie estaba dispuesto a dejar su puesto para trabajar en La Silla. En un momento dado, dije, no voy a tener con quién hacer el medio. Tengo la plata, tengo la idea, y no voy a poder hacerla con nadie porque nadie está dispuesto a asumir el riesgo. Eso me dio muy duro, hasta que Alma Guillermprieto me dijo: "no busques periodistas, esto no lo vas a poder hacer con periodistas, búscate los niños más pilos de derecho, ciencia política, y los entrenas".

**1**

Y seguimos el consejo de Alma, conseguimos gente de derecho, ciencia política, filosofía... y creo que eso fue lo que definió mucho el carácter de La Silla. Ahora, en retrospectiva, pienso: qué dicha que no arranqué con periodistas porque seguramente habríamos hecho algo más parecido a lo que ya existía, y hacerlo con gente más chiquita, que tenía otras miradas, y entrenarlas como creía que debía hacerse el periodismo fue de gran valor.

**2**

Otro momento duro fue cuando maté a “Alfonso Cano”, como seis o nueve meses antes de que lo mataran de verdad. Fue una experiencia muy dura porque era una noticia de mucha resonancia. Había hecho una reportería que me parecía súper concienzuda antes de sacar la noticia, no fue algo que hubiera hecho en diez minutos, sino que había durado todo el día haciendo reportería, tenía tres fuentes diferentes que me lo confirmaban, y que hubiera sido un error fue angustiante. No teníamos suficiente reputación. Habíamos tenido la chiva de que se

caía la reelección de Uribe en la Corte, eso nos disparó, pero lo de Cano fue muy duro. Fue un buen aprendizaje y momento de asumir unos controles internos que aplicaban para mí, porque yo tenía la chiva, todo mi equipo era más pequeño y estaban felices de que yo la tuviera, y nadie me hizo las preguntas difíciles. Así como tenía unas fuentes que me lo confirmaban, tenía otras que, por la información que me habían dado, he debido sospechar. Fue un golpe a la credibilidad. Después de eso nos decían la chiva vacía, pero creo que la forma como lo manejamos, el haber puesto la cara, explicando lo que pasó, ayudó y estuvo bien.

**3**

El tercer momento complejo fue cuando Olga Lucía, la persona con la que había trabajado cinco años, decidió separarse de La Silla. “Olgalú” fue parte del ADN de La Silla. Fue bueno que hubiera pasado porque ella quería hacer algo muy distinto. Hoy seguimos siendo amigas cercanas.

DE LA SILLA VACÍA A LA CHIVA VACÍA: ¿QUÉ PASÓ?

A eso se resume la historia de cómo una chiva se convirtió en un oso, explicación dada por la misma Juanita cuando reconoció que se había equivocado al publicar en La Silla Vacía que el extinto jefe

guerrillero “Alfonso Cano” había sido dado de baja. Ocurrió un viernes 18 de febrero de 2011 y se convirtió en uno de los momentos más duros de sobrellevar. Juanita creyó en un rumor que creció a través de listas de Blackberry.

LAS GUERRERAS QUE DECIDIERON ACOMPañAR A JUANITA EN LA CREACIÓN DE LA SILLA:



Cristina Vélez

Politóloga, trabajó como periodista en Semana e hizo parte del equipo fundador de La Silla Vacía.



Olga Lucía Lozano

Amiga personal de Juanita, cofundadora y exdirectora creativa de La Silla.



¿Qué les gusta a los usuarios de La Silla Vacía?
¿Les han preguntado?

A veces hacemos *focus group* informales y, claro, te das cuenta qué funciona y qué no por la analítica. **La Mesa de Centro** tiene un millón de descargas en Facebook y un tiempo de permanencia en el video de casi el 80 por ciento. Nuestros **detectores de mentiras** gustan mucho a la gente, me parece que **La Silla Académica** ha tenido un éxito muy grande. Hay otras cosas que a nosotros nos gustaban mucho, pero que no han tenido un impacto proporcional al trabajo que hicimos. Tuvimos un proyecto que se llamó **Crimen y Castigo**, que cubrió todos los homicidios que hubo durante un año en Suba. Hacíamos el perfil de la persona muerta, contábamos las circunstancias del asesinato y le hacíamos seguimiento al proceso penal. Nos encantó, era un proyecto hermoso, pero tuvo muy poco impacto, y duramos un año haciéndolo.

Hicimos otro proyecto, que a la gente que lo conoció le parecía lo máximo, innovador. Se trató del Proyecto Rosa. Convertimos en una heroína nacional a una líder de víctimas amenazada. El Quién es quién nuestro es muy exitoso, pero hay otras cosas que no. Ahorita en elecciones quisimos hacer un reto, del tipo “yo voy a votar por Vargas Lleras y reto a Renata a que me diga por qué quiere votar por su candidato”. Pensamos que

iba a ser súper viral y solo han subido 15 videos. En general, siento que La Silla funciona como un restaurante al que vas todos los días y te dan un buen almuerzo. Veo que otros medios hacen unos megaproyectos de investigación una vez al año para ganarse un premio, y del resto hacen cosas mediocres. Siento que La Silla no tiene tanto esas “megacosas”, especiales, pero todos los días encuentras periodismo de calidad, estable.



¿Cuáles son los errores que no puedes cometer a la hora de fundar un medio?

- **No tener un modelo de negocio desde el día 1**

En principio, pensé: primero desarrollamos un producto editorial y después me va a llegar pauta. Nunca le pensé a La Silla un modelo de negocio desde el día uno ni contraté a una persona para pensar en los temas administrativos y comerciales. Mi primera persona dedicada a lo comercial la tuve como a los cuatro años de haber creado La Silla. Y, cuando la tuve, fue como *wooooo*, qué diferencia. No pensar en un modelo de negocio desde el principio es un desacierto. Obviamente, el modelo de negocio lo hemos ido descubriendo con el tiempo. Mi lección es que si no tie-

nes una persona encargada del negocio, el medio no será grande. Cuando Olga Lucía era la editora creativa, teníamos cosas creativas todos los días porque ese era su único trabajo. Cuando no se tiene a una persona encargada del negocio, entonces soy yo la que estoy pensando en eso, pero yo también estoy escribiendo la historia. No funciona.

- **No mirar el medio como empresa**

Por muchos años vi a La Silla como un proyecto personal y no como una empresa. Y solo fue después de que me escogieron para *Emprende País*, un curso para empresarios

de alto rendimiento, que dije: claro, yo tengo que pensar esto como una empresa. Fuimos muy formales a la hora de hacer juntas, llevar las cuentas, etc., pero realmente vi a La Silla como una empresa solo hace tres años, y no pensar en su modelo de negocio desde el principio ha sido de los errores más grandes.

- **No considerar que la monetización es la razón de ser de tu medio**

Al principio pensamos que podíamos ganar plata a partir de proyectos paralelos. Hicimos un medio divino que se llamó 100 maneras, lo dirigía Olga Lucía. Nuestra lógica era: a nadie le gusta financiar temas políticos porque les da susto que los asocien con incriminar al presidente o algo así. Entonces, creamos otro medio. Se trató de un agregador de blogs sobre moda, música, cine, y pensamos que ahí sí nos iban a pautar. Y en vez de que a través de 100 maneras nos entrara plata, estábamos gastando plata en 100 maneras. Era absurdo. Estábamos haciendo dos empresas que no generaban plata. En otro momento dijimos: hagamos consultorías en internet a empresas de sectores que no cubramos. Tuvimos un proyecto grandísimo con Cemex, que le tomó

meses a Olga Lucía. Al final, ni siquiera sabíamos cobrar bien. Mi papá y mi tío, que son empresarios, siempre me decían: concéntrese en tratar de encontrarle un modelo de negocio a lo que hacen, no en hacer otra empresa, porque si tienen éxito en la empresa de consultoría, eso va a ir en contravía de La Silla Vacía, ya sea porque les crea conflictos de interés o porque les quita tiempo. Todo lo que uno hace quita tiempo. Error: debimos habernos focalizado desde el día uno en cómo monetizar lo que nosotros hacíamos: periodismo.

- **No asumir que no te las puedes saber todas**

En La Silla hemos tratado de aprender todo solos, somos autodidactas, y hemos empezado a descubrir que no, que a veces podemos contratar a un consultor que te dé un curso de quince días sobre cómo hacer un mejor *podcast* y eso hace toda la diferencia del mundo. Desde que descubrimos eso siento que nos ha ayudado mucho. Tuvimos un consultor todo un día que nos enseñó cómo costear un proyecto. Una "dura" de Radio Ambulante nos ayudó a mejorar nuestro *podcast*. Comenzar a entender que uno no tiene que sabérselas todas es clave.

Busquen fuentes de financiación que les permitan conectar y reforzar su relación con la audiencia y con el hecho de hacer buen periodismo.

¿Tienen gente especializada para trabajar los temas del detector de mentiras?

Todos hacemos de todo.

¿Incluso manejar las redes sociales?

Entre todos las manejamos, tenemos turnos de una hora al día cada uno. Siempre he sido un poquito opuesta a los *Community Managers*.

¿Por qué?

Me parece que es bueno que los periodistas estemos todo el tiempo en contacto con el *feedback* de la gente. Parte de mi filosofía empresarial es que nadie puede tener un puesto en el que solo haga cosas chéveres o aburridas. Odio que en las empresas se creen esos estratos donde hay unas vedetes que solo hacen cosas buenísimas y no hacen nada aburrido, pero hay otros pobres, esclavos, que les toca lo harto. No puedo con eso.

¿Y es que para ti las redes son aburridas?

Ahora no, pero hubo una época en la que sí, tal vez. Los *Community Managers* ahora son mucho más creativos. Para los periodistas es muy bueno estar conectados con la discusión.

¿Encuentran estímulo, buenas historias, pistas en las redes?

No tanto. Más en los comentarios, pero sí sabemos cuándo le gustó algo a la gente en las redes y por qué. Eso sí nos retroalimenta mucho. Realmente estamos muy conectados con la audiencia, no en el sentido de que si no les gustan los temas de víctimas entonces no vamos a publicar sobre víctimas. No. Estamos atentos a, por ejemplo, cuando sienten que una historia está sesgada les preguntamos por qué.

¿Entonces no son esclavos de lo que diga la audiencia, como ocurre en otros medios?

Quiero que nos lean. No quiero ser un medio alternativo que hace cosas maravillosas que

leen la mamá y la abuela. Nuestro indicador de éxito nunca ha sido el tráfico solo ni nos comparamos con otros medios. Hay temas que son muy poco taquilleros a los que La Silla les dedica mucho tiempo como los de víctimas,

líderes sociales, la paz. Nos importa el tráfico pero no es un indicador de éxito. Tenemos el "impact tracking", un sistema que nos ayudó a hacer la fundación Gates, y que fija los indicadores que tenemos.

¿Qué otras formas tienen de conectar con la audiencia aparte de darle mucha importancia a sus comentarios?

Cada viernes hacemos un encuentro de La Silla Llena que llamamos Viernes en La Silla. Los expertos de La Silla Llena se postulan para hablar sobre un tema e invitamos a nuestros Súper Amigos a que vengan y debatamos. Es una especie de "Brown bag lunch" (debate-comida). Hace poco nos acompañó Pedro Arenas (La red de la paz) y habló de su paso de ser coccalero a definir política pública sobre las drogas en Colombia. También vino Carolina Botero -especialista en derechos de autor- y conversamos con ella sobre la Ley Lleras.

Como nuestra audiencia es tan ñoña llegan unas veinte personas.

También invitamos a nuestros Súper Amigos a hablar sobre cómo estaban viendo las elecciones y, si vamos a entrevistar, por ejemplo, a Iván Duque -candidato presidencial por el Centro Democrático-, abrimos cupo para diez personas. Tenemos una alianza con Primera Fila para que nuestros Súper Amigos asistan a la premier de alguna película.

¿En qué radica la importancia de publicar libros en LaSillaVacía.com?

Publicar un libro es una fuente de orgullo, no de dinero. Se consolida el trabajo de algo que permanece en el papel. Los libros son una fuente

de crecimiento y posicionamiento. Estamos súper orgullosos del que acabamos de publicar: El dulce poder. Así funciona la política en Colombia.

LAS PREGUNTAS DEL "IMPACT TRACKING"

¿Citan tus contenidos en otros sitios web?

¿Te llegan correos de usuarios dándote las gracias por escribir una historia?

¿Aplicaron para prácticas en tu medio 70 o 100 estudiantes?

¿Citan tu medio como bibliografía en un libro?

¿Te invitaron a escribir un libro?



Portada del libro "El dulce poder. Así funciona la política en Colombia", de La Silla Vacía.

Fotografía: Renata Cabrales.

"Este libro es el resultado del trabajo colaborativo de todo el equipo de La Silla Vacía durante varios años de reportería. Con frecuencia, en La Silla una persona escribe el artículo y lo firma, pero la reportería se hace a varias manos o se construye sobre la información recogida previamente para otra historia por otro miembro del equipo. Este libro, en eso, no es la excepción", se lee en la página de agradecimientos.

¿Son las elecciones una prueba de fuego para La Silla?

Tengo la impresión de que La Silla realmente importa cuando hay elecciones. Las campañas

son muy quisquillosas con nuestro cubrimiento. En una semana nos pueden llamar de las cinco campañas a protestar, no a pedir rectificación, pues muy rara vez hay un error que tengamos que rectificar.

¿Hacia dónde va la creación de medios digitales hoy?

Siento que vivimos un momento increíble para ser periodistas. Puedes crear tu propio medio con poca plata, si tienes talento para sostenerlo. Me sorprende que no se hayan creado más medios, siento que hay un espacio gigantesco para crear, si tuviera tiempo crearía tres medios más. No hay un buen medio digital de temas de turismo, de moda, de gastronomía, buen vivir. Hay mil espacios. Me parece que hubo un momento hace unos cuatro años donde periodistas muy buenos estaban empezando a crear medios en Latinoamérica, pero tengo la impresión de que eso ha ido bajando. No veo que hace pocos años se hayan creado muchos medios nuevos. En Colombia, definitivamente no. También creo que algunos de los medios digitales que se han creado son muy malos. Lo que veo ahora es a muchos políticos creando sus medios y eso me parece fatal para el ecosistema.

Decálogo de aciertos de La Silla

1

UN OBJETIVO CLARO

Al principio, lo más importante es tener claro por qué se quiere crear un medio. Eso de voy a crear un medio mientras me voy a hacer una maestría en dos años no funciona. Si vas a crear un medio tienes que tener un proyecto a largo plazo, un proyecto de vida a largo plazo, que es clave.

2

PRINCIPIOS BÁSICOS

Escribir cuáles son las cosas que no estás dispuesto a hacer es vital. Quería crear un medio para casi de verdad partir en dos la historia del periodismo en Colombia y tenía claro que quería hacer mejor periodismo que el que hacía en Semana, y ese ha sido un principio básico para decir “no” a mis tentaciones. Cuando creas un medio el modelo de negocio es tan frágil que existe la tentación de que como hay cooperación internacional para escribir sobre niños con discapacidad, hagas artículos sobre niños con discapacidad, que tú no querías hacer en principio, pero los haces porque allí está la plata. O porque te dicen, Pacific

Rubiales quiere hacer este reportaje y nos paga una cantidad de plata, entonces mucha gente piensa que con eso podemos pagar otras cosas chéveres. He tenido muy claro que no estoy dispuesta a hacer ninguna concesión que afecte la independencia del periodismo.

3

PERSONALIDAD Y COHERENCIA

Darle al medio una personalidad y mantenerla es fundamental. Cada componente del medio debe ser coherente entre sí. Por ejemplo, cuando creé Flipmedia en Estados Unidos mi jefe me dijo un día: —mira, los abogados acaban de pasarnos estas políticas de uso. Diez páginas de qué era legal, súper miedosas para cualquier usuario. Nosotros teníamos derecho a todo, ellos no tenían derecho a nada. Y le dije a mi jefe: —no estoy de acuerdo con esas políticas de uso porque me parece que no son coherentes con nuestra propuesta de valor editorial de crear una comunidad. Su respuesta fue: —no importa, eso es lo que piden los abogados. Y es una bobada, seguramente casi nadie va a leer las políticas de uso, pero

LA CIFRA CLAVE

947 son los Súper Amigos que alcanzó La Silla Vacía tras la última campaña de donación.

sentía que todo tenía que ser coherente. Todo lo que se haga en un medio de comunicación debe ser coherente con su filosofía.

4**RESPECTO POR LA AUDIENCIA**

En La Silla tenemos una relación muy personal y respetuosa con la audiencia. Si la gente escribe algo en los comentarios, yo le respondo, si pregunta o se queja de algo, le respondo. Por ejemplo, a raíz de la entrevista a Petro que ha generado tanto debate, hice una entrada de blog diciendo: así concebimos las entrevistas. Manejamos una interlocución directa con la audiencia y eso ha hecho que La Silla tenga una gran fortaleza, que tengamos una comunidad alrededor nuestro. Hay una cantidad de gente que de verdad nos quiere, nos respeta, nos defiende y nos da plata. En la última campaña de Súper Amigos recogimos 150 millones de pesos, en donaciones individuales no mayores a un millón y medio de pesos. Para mí es un gran orgullo porque muestra la fortaleza de nuestra comunidad. Cuando Uribe nos empezó a atacar porque dijimos que él había ido al edificio de Jorge Pretelt, todo el mundo nos defendió; cuando atracaron a Laura, periodista de La Silla Caribe, todo el mundo nos rodeó. En-

tender el medio como realmente un nodo de la comunidad es una clave del éxito de La Silla.

5**EN EL CENTRO DEL DEBATE**

Cuando creé La Silla dijimos: no queremos ser un medio alternativo en el sentido de estar en el margen, sino que queremos ubicarnos en el centro del debate. Y para eso teníamos al principio una sección que fue muy clave, La Movida. Desde que salimos montamos una sección donde invitamos a debatir a líderes de opinión muy importantes, a Rafael Pardo, Marta Lucía Ramírez. Eso, de entrada, nos ubicó en que no somos un medio universitario o alternativo. Estábamos en el centro del debate político. La Movida ya no existe porque ahora tenemos La Silla Llena, una red de voces informada con más de 500 expertos.

6**LA INNOVACIÓN, EL ADN**

Otra clave del éxito de La Silla es que nos definimos desde un inicio como un laboratorio de innovación en periodismo. El ADN de la innovación ha estado metido en la dinámica del medio. Todos los años sacamos nuevos productos, nuevas formas de relación con la audiencia, y eso nos ha mantenido vi-

gentes porque es muy fácil volverse rápidamente parte del paisaje.

7

CUMPLIR CON LO QUE SE PROMETE

Tenemos la disciplina de darle a los usuarios lo que les prometemos. Cuando arrancamos dijimos, vamos a hacer una historia diaria, y cumplir era muy duro al principio porque a veces a las nueve de la noche descubríamos que no había historia (como era gente tan chiquita). Me parece que es muy fácil decir: estamos en internet, no importa, vámonos a dormir y dejamos la misma historia de hoy, y mañana a las cuatro de la tarde subimos la siguiente. Y mi posición era: así nos acostemos a las tres de la mañana hacemos otra historia y abrimos con una nueva. Nunca hemos dejado de publicar las historias que decimos que vamos a hacer. Eso ha sido fundamental para que todo el equipo se meta en esta lógica de disciplina y de que el medio es realmente profesional.

8

UN EQUIPO FIJO PARA EL MEDIO

Contratar a un equipo de gente pagado con prestaciones, fijo, es clave, porque veo que hay mucha gente que crea nuevos medios pero no tiene un equipo profesional de periodistas para producir. No se puede sostener y proyectar un medio con gente que dicta clases, que mientras tiene otro trabajo por la noche hace una nota. Nosotros hemos ido creciendo,

comenzamos tres y ahora somos 18, incluyendo secretaria, diseñadores gráficos, periodistas en las regiones, siempre contratados, con salarios y prestaciones. Todos estamos en nómina.

9

NO TENER RABO DE PAJA

El eslogan de La Silla es “contamos todo lo que sabemos y sabemos todo lo que contamos”.

Tener la absoluta certeza de que puedes contar todo lo que descubres es muy importante. Tan importante como que no me vean en fotos abrazada con todos los poderosos, que cuando ha habido cosas que, incluso, son cercanas a mi familia, lo hemos contado. He perdido amigos por contar cosas. Creo que con eso uno le envía señales muy claras al equipo de que nuestro eslogan es cierto. Me parece que a veces en los medios tradicionales comienzas a recibir un resto de señales implícitas de tus jefes de que hay ciertos temas vedados, de que hay gente que trata mejor que a otra. Eso es muy grave.

10

IGUALDAD

En La Silla tratamos a todas las fuentes igual. No ocurre, por ejemplo, que si vamos a escribir sobre el alcalde de Caparrapí ni siquiera lo llamemos a contarle por qué estamos diciendo que es un corrupto, pero que si es Germán Vargas le damos una semana para contestar. Los tratamos igual.

El buen periodismo sí es negocio

Composición accionaria de La Silla

Juanita León es la dueña del 53,5 por ciento; sus papás, Jorge León y Fabiola García, suman el 28,5 por ciento; su tío, Marcelo León, tiene el 11 por ciento. Nicolás Acosta, primo ingeniero de Juanita, y quien diseñó la parte tecnológica de La Silla, tiene el 5 por ciento, y Juan Esteban Lewin, subdirector, tiene el 2 por ciento.

Fuentes de financiación de La Silla: ¡genios!

Juanita comenzó La Silla con una plata familiar. Sus papás y su tío la ayudaron. A lo que se sumó el apoyo de Open Society con 100 mil dólares. “El primer año dependimos 100 por ciento de cooperación internacional y en 2018 la cooperación solo aporta el 36 por ciento. Hemos venido bajando nuestra dependencia de este tipo de ingreso y estamos descubriendo poco a poco un modelo de negocio”.

La Silla Vacía tiene ingresos al año por el orden de los 1.000 millones de pesos, lo que contempla unos 150 millones por suscripciones a La Silla Académica y unos 300 millones por patrocinios de La Silla Llena. También obtienen ingresos por “diphacks”, talleres, debates, eventos y lo que les aportan sus Súper Amigos. Han publicado dos libros, pero la venta de estos realmente representa muy poco en términos económicos. Los ingresos por publicidad son cada vez menores.

EL DATO CLAVE

En 2018 La Silla Vacía se convirtió en el *fact-checker* oficial de Facebook en Colombia, misión por la que también perciben ingresos.

Los principios empresariales de La Silla Vacía

1. Hacer plata mientras Juanita duerme.
2. Que ganar plata no implique dictar un curso ni una conferencia.
3. Que el negocio siempre refuerce nuestra comunidad de usuarios y la independencia de La Silla Vacía.

La innovación en la financiación permitió hacer:

LA SILLA LLENA: LA EXPERIENCIA VALE

Las redes de expertos de La Llena, donde escriben de manera activa unos 300 analistas, son patrocinadas por diferentes organizaciones o compañías. Por ejemplo, Bancolombia patrocina la red de Bogotá, la Fundación Davivienda patrocina la red social; la KAS, la de paz; el Cesa, la red de innovación. “Para ellos es muy chévere tener acceso a los expertos en los temas que quieren posicionarse”.

“DIPLOHACKS”: UNA VÍA PARA ENCONTRAR SOLUCIONES

A partir de La Silla Llena empezaron a crear otros productos como los “diplohacks”: espacios en los que conectan a los expertos con tomadores de decisiones que necesitan ideas. Bancolombia financió tres “diplohacks” el año pasado para ayudar a encontrar soluciones a problemas en Bogotá. Una de las entidades que se vio beneficiada con las recomendaciones de expertos fue la Secretaría de la Mujer de Bogotá, que tras exponer los problemas de seguridad que tenían las

mujeres en Transmilenio, recibió orientaciones de expertos toda una mañana. Por los “diplohacks”, La Silla Vacía también obtiene ingresos.

LA ACADÉMICA: ACCESO PÚBLICO AL CONOCIMIENTO

Cinco universidades patrocinan este espacio creado por La Silla Vacía con el propósito de que los usuarios tengan acceso a un cúmulo de conocimiento que no puede seguir reposando en las estanterías físicas o virtuales de los centros académicos. Investigaciones y publicaciones, así como entrevistas a académicos especializados en distintos hilos temáticos hacen parte de esta sección que también le genera ingresos a La Silla Vacía.

HÁGAME EL CRUCE: UNA FORMA DE SACARLE EL JUGO A LOS DATOS

“Acabamos de crear un nuevo producto que se llama La Silla Datos. Tenemos 400 bases de datos. Hacemos bases de datos debajo de cada artículo. No de todos, pero de muchos artículos”, explica Juanita. Hace referencia no solo a las bases de datos sino a la sección Hágame el cruce: todo un contenedor de cruces de datos que evidencian posturas, tendencias, actores y características del poder.

Algunas de las bases de datos de las sillas son:

- Datos de los miembros de la sección Quién es quién
- Juntas directivas de las 70 grandes empresas colombianas
- Magistrados de la Jurisdicción Especial para la Paz
- Magistrados de la Corte Suprema
- Senadores
- Representantes a la Cámara

Se trata de una cantidad de información que pocos tienen y a la que la gente puede acceder de manera pública. “Lo que estamos empezando a vender es una suscripción a todas nuestras bases de datos y a cruces interesantes de información en ellas”, dice Juanita. Cualquiera que necesite acceder a una base de datos de La Silla Vacía lo puede hacer y leer la información, pero no tiene la posibilidad de descargar el Excel. Quienes se suscriben a las bases de datos reciben todas las actualizaciones que el equipo realiza de manera periódica. “Pero además te decimos: acabamos de hacer una base de datos de toda la gente que tiene que ver con el medio ambiente en Colombia; estos son los tres magistrados de la Corte, los cinco senadores, los diez expertos académicos, los diez ambientalistas... y esto puede ser de mucho valor para las universida-

des, los centros de investigación y las empresas”.

Una vez terminado el “mockup” o boceto del producto, esperan poder venderlo a través de una suscripción anual de 20 millones de pesos. Con La Silla Datos proyectan ingresos por el orden de los 150 millones de pesos.

DEBATES Y EVENTOS EN UN FORMATO INNOVADOR

Patrocinada por la Pontificia Universidad Javeriana, La Silla Vacía empezó a hacer debates de muy alto perfil que condensó en una sección llamada Sí o no: el poder de los argumentos. Minería, reforma a la justicia, acuerdo de paz, algunos de sus temas de conversación. Ahora, con la misma universidad, “evolucionamos e hicimos un gran concurso de debate político” que llamaron “Los jóvenes debaten a Colombia”.

Mujeres transformadoras, evento realizado por La Silla Vacía en la Universidad de los Andes, con el apoyo de Telefónica Movistar, es otro de los ejemplos de cómo generar ingresos poniendo al periodismo en el centro de todo. No solo se trató de una publicación sobre las 100 mujeres menores de 50 años más transformadoras de Colombia en diferentes áreas, sino de una conferencia con universitarias que querían ser como sus líde-

res cuando grandes. La lista la conforman mujeres como Claudia López (política), María Paulina Baena (La Pulla) e Isabel Segovia (Educatora).

SÚPER AMIGOS: EL CUARTEL DE LA VERDAD

Para La Silla Vacía, un Súper Amigo es aquel que es fiel a la verdad y la valora tanto como el equipo de La Silla. Por ello, cada año abre una convocatoria para que sus seguidores les donen dinero con distintos propósitos. El retorno para este club de socios además de un periodismo riguroso e innovador, es una serie de derechos. Algunos de estos derechos son:

- Beneficios comerciales como entradas a eventos o descuentos
- Asistencia a debates, charlas y al consejo de redacción de La Silla
- Sello de Súper Amigo en los comentarios
- Navegación por el sitio web sin publicidad



Sala de redacción de La Silla Vacía.

Fotografía: Renata Cabrales.

Juanita y su equipo tomaron la decisión de no tener pauta de candidatos en elecciones hace unos cuatro años. “Saboteamos la única oportunidad de pauta que teníamos”. Confiesa que no buscan de manera activa pauta. “A veces algunas universidades pautan maestrías. Me da hartera vender pauta

porque siento que no estamos ofreciendo ninguna ventaja”. Para la directora de La Silla es más el esfuerzo que representa ir y ofrecerla, para que las centrales de medios se queden con gran parte de la ganancia. “Eso lo intentamos durante varios años hasta que dije no más”.

La pata que le cojea a La Silla

El equipo de La Silla terceriza todo lo tecnológico, incluso la visualización de datos, que ha sido uno de sus campos innovadores. “Tenemos a un holandés que hizo la práctica aquí, regresó a su país y nos hace cosas desde allá”. Juanita siente que son flojos en posicionamiento de contenidos en buscadores (SEO, por sus siglas en inglés). “No hemos podido mejorar eso, me da la impresión de que muchos de los que dicen saber de SEO son vendedores de humo. En general, siento que no hemos podido fortalecer el “backend” (desarrollo web) de La Silla. No somos capaces de personalizar los contenidos, no sabemos usar algoritmos para detectar qué historias le gustan a un usuario y así mandarle más de esas historias.

El valor supremo de La Silla Vacía

Transparencia: muchas o casi todas las fuentes de La Silla Vacía son anónimas, “si no, no nos cuentan nada”, dice Juanita. Es por ello que les resulta tan relevante contar cómo hacen la labor de reportería. “Contamos si hablamos con cinco personas, qué tipo de personas son, lo que pudimos verificar o no. Tratamos de visibilizar el proceso de reportería, visibilizamos nuestros conflictos de interés, y cuando nos equivocamos contamos por qué nos equivocamos y rectificamos con humildad, no sacando una nueva historia”.

Perfil de un periodista en La Silla Vacía

1

El perfil usual: practicantes de carreras como literatura, filosofía, derecho, matemáticas o economía, los más pilos, los mejores de su curso. “Los entrenamos y a los mejores tratamos de contratarlos. El 80 por ciento de las personas que trabajan en La Silla fueron practicantes. Me gasto mucho tiempo escogiendo practicantes”, asegura Juanita.

2

Perfil tradicional: periodistas con experiencia como Laura Ardila, Tatiana Velásquez, Jineth Prieto, Carlos Hernández, entre otros, “que sí los trajimos de medios tradicionales, pero que los entrenamos también. En general, en La Silla le tiende a ir mejor al que no viene de medios tradicionales. A veces es más difícil cambiarles el chip que construir sobre lo nuevo”.



Las pruebas “ñoñas” para trabajar en La Silla Vacía

1

Responder en un correo electrónico qué le cambiarían y mantendrían en La Silla Vacía.

2

Entrevista personal: contiene una pregunta clave: ¿si hoy fueras a hacer una historia, sobre qué la harías?

3

Llamar a profesores para averiguar referencias de los practicantes

4

Revisión de notas de los practicantes

«Cubrir elecciones en La Silla es muy emocionante, nos encanta hacerlo, es nuestro mejor momento, pero el nivel de trabajo y de escrutinio es duro. En elecciones hay mucho nerviosismo. Y, claro, es bueno, porque lo que decimos importa»

...

«Tenemos unos principios internos: soy la que más gano, pero no puedo ganar cuatro veces más que lo que gana la secretaria»

...

«Mi familia está por ayudarme a mí. Ninguno de los socios tiene interés en sacarle plata a La Silla ni sabe nada de periodismo»

...

«Con la Silla Académica, La Llena, y nuestros Súper Amigos, financiamos el 60 por ciento de la operación de La Silla»

...

«Siento que los que no son muy pilos no funcionan en La Silla. Nuestro nivel de exigencia es demasiado duro»

...



Las patas regionales de La Silla Vacía



La Silla
Cachaca



La Silla
Santandereana



La Silla **Sur**



La Silla
Pacífica



La Silla
Paisa

Reportajes de alto impacto

Estos son los trabajos periodísticos que más han puesto a hablar a la opinión pública de La Silla Vacía en la última temporada electoral en Colombia. Leerlos ayuda a tener claves para entender mejor la receta de La Silla:

CAMPAÑA DE DE LA CALLE

Juanita escribió sobre el poco oxígeno que le quedaba a De la Calle para las presidenciales. “Les tengo un resto de aprecio, pero qué le hacemos”. De la campaña llamaron a decir que era cierto que no tenían plata, pero que no era cierto que el candidato no inspirara a la gente.

Título: ¿Sigue viva la campaña de De la Calle?

<http://lasillavacia.com/sigue-viva-la-campana-de-de-la-calle-65950>

CAMPAÑA DE FAJARDO

La Silla publicó sobre las dificultades que tuvo la campaña para replicar la ola verde. “La campaña va súper bien”, argumentaron.

Título: ¿Podrá Fajardo reactivar la Ola Verde?

<http://lasillavacia.com/podra-fajardo-reactivar-la-ola-verde-66027>

CAMPAÑA DE VARGAS LLERAS

Sienten que La Silla ha sido muy injusta con ellos por estar señalando las alianzas que hacen.

Título: ¿Logrará Vargas mover la maquinaria en la primera vuelta?

<http://lasillavacia.com/la-maquinaria-sin-asco-de-vargas-lleras-64638>

CAMPAÑA DE DUQUE

Indignados con La Silla porque Juanita dijo que el candidato solo había tenido puestos de segundo nivel.

Título: Iván Duque, el buen hijo

<http://lasillavacia.com/ivan-duque-el-buen-hijo-65697>

CAMPAÑA DE PETRO

Según Juanita, los petristas se le van encima a La Silla con cada cosa que dicen que no es buena de Petro.

Título: La encuesta que defiende Petro la hicieron sus aliados

<http://lasillavacia.com/la-encuesta-que-defiende-petro-la-hicieron-sus-aliados-65487>

LA RUTA DE JUANITA

	Graduada de derecho en la Universidad de los Andes
	Hizo una maestría en Periodismo, en Columbia, Estados Unidos
	Trabajó en Wall Street Journal Americas
	Subeditora de reportajes de El Tiempo
	Directora de la unidad de paz de El Tiempo
	Editora de reportajes en temas de conflicto, justicia y seguridad en Revista Semana
	Directora de Semana.com
	Beca Nieman de Harvard
	Editora de lanzamiento de Flipmedia.com
	Fundadora y directora de La Silla Vacía



Cree protocolos de pocos pasos para:

Manejo de información crítica o delicada

Manejo de redes sociales

Manejo de pauta

Manejo de crisis

III ESTUDIO DE MEDIOS DIGITALES EN COLOMBIA

POR: CRISTHIAN BARRAGÁN

En este capítulo de La Babel Digital se planteó como propósito retomar el primer y el segundo Estudio de Medios Digitales -EMD- publicados en 2010 y 2012, para analizar cómo ha sido la evolución de estos espacios en Colombia seis años después. El capítulo se ocupará de los resultados.

Pocas veces una investigación como el EMD, que inició la Universidad Javeriana y Consejo de Redacción en 2010, da la oportunidad de conectar datos a través del tiempo para entender en contexto y, de manera más pausada, el acelerado proceso del crecimiento de los

medios digitales en el caso colombiano.

Es preciso decir que si desea profundizar en la metodología del EMD para conocer más detalles y explicaciones sobre la caracterización, clasificación y/o tipificación de los medios, puede explorar las dos versiones pasadas del EMD 2010 y 2012 (Consejo de Redacción y Universidad Javeriana) que puede encontrar en la sección *Iniciativas* de la página web de Consejo de Redacción – CdR (<http://consejoderedaccion.org>).

A continuación podrá explorar los datos del III EMD y el análisis de la evolución de los medios digitales.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Comunicación	358	55 %
El periódico	525	81 %
En una página propia	496	76 %
En una página compartida	62	10 %
En un sitio web	27	4 %
En un correo electrónico	15	2 %
En un blog	47	7 %
En un canal de YouTube	15	2 %
En un canal de Facebook	15	2 %
En un canal de Twitter	15	2 %
En un canal de LinkedIn	15	2 %
En un canal de Instagram	15	2 %
En un canal de Snapchat	15	2 %
En un canal de Twitch	15	2 %
En un canal de SoundCloud	15	2 %
En un canal de Dailymotion	15	2 %
En un canal de Vimeo	15	2 %
En un canal de YouTube (repetido)	15	2 %
En un canal de Facebook (repetido)	15	2 %
En un canal de Twitter (repetido)	15	2 %
En un canal de LinkedIn (repetido)	15	2 %
En un canal de Instagram (repetido)	15	2 %
En un canal de Snapchat (repetido)	15	2 %
En un canal de Twitch (repetido)	15	2 %
En un canal de SoundCloud (repetido)	15	2 %
En un canal de Dailymotion (repetido)	15	2 %
En un canal de Vimeo (repetido)	15	2 %

Hallazgos estadísticos

Tamaño de la muestra para el estudio

Tabla 1. Medios incluidos en el III EMD

Número definitivo de medios incluidos en el estudio	914	Explicación
Enlaces que dejaron de funcionar o enlaces rotos	234	Medios que fueron incluidos en el primer y segundo estudio y para el tercero no estaban funcionando. Se revisaron medios caracterizados y enlaces rotos.
Medios caracterizados	680	Medios informativos que utilizan la plataforma de internet para informar a nivel local, regional y nacional y que buscan un interés general.

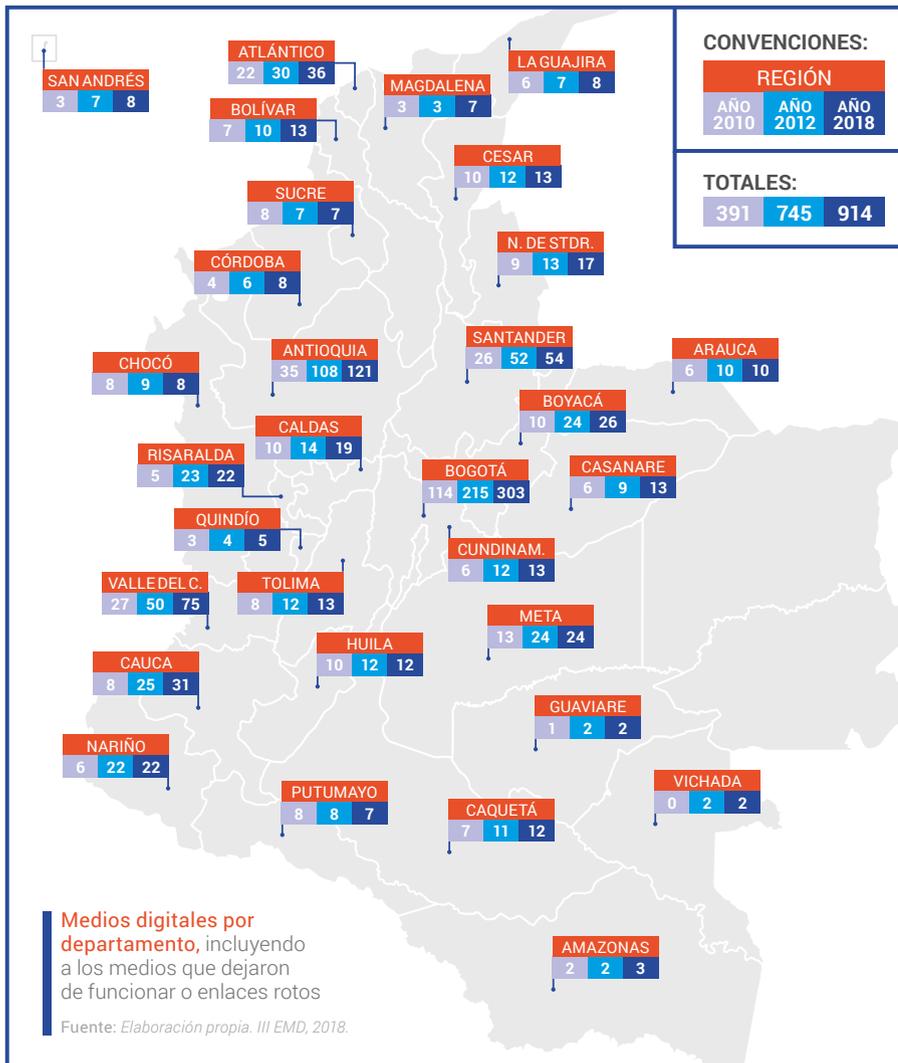
Fuente: Elaboración propia. III EMD, 2018.

Del total de 680 medios caracterizados en 2018, 238 provienen de 2010 y siguieron activos para el segundo estudio de 2012; 217 se incluyeron en 2012; 34 medios que fueron caracterizados en el primer estudio y en el segundo eran enlaces rotos, pero para el presente estudio de 2018 funcionaban nuevamente y, finalmente, se incluyeron 191 nuevos medios. Los nuevos medios incluidos en el estudio de 2018 se obtuvieron buscando en los siguientes directorios de medios digitales: nuevosmedios.es, sembramedia.org y dateame.co, además de otras herra-

mientas digitales de búsqueda de contenidos noticiosos.

Luego de seis años del último EMD (Consejo de Redacción y Universidad Javeriana), una de las inquietudes era saber cuántos de los 650 medios caracterizados en 2012 habían podido sobrevivir hasta 2018. Lo consiguieron 455 (70 por ciento), es decir que 7 de cada 10 medios pudo sobrevivir seis años consecutivos.

Y de esos 650 medios caracterizados, 272 (41,84 por ciento) provienen desde 2010, es decir que 4 de cada 10 medios pudo sobrevivir al menos ocho años consecutivos.



Medios cuyos enlaces dejaron de funcionar (enlaces rotos)

Por otro lado, también están los 234 enlaces que dejaron de funcionar y 19 medios que se eliminaron porque cambiaron su propósito informativo. Sobre estos enlaces, presentamos a continuación la cantidad de casos por departamento:

Tabla 2. Enlaces de medios, por departamento, que dejaron de funcionar

Departamento	Cantidad de enlaces rotos
Bogotá	61
Antioquia	42
Santander	17
Meta	11
Atlántico	10
Norte de Santander	9
Risaralda	8
Cauca	8
Valle del Cauca	6
Sucre	5

Huila	5
Caquetá	5
Chocó	5
Bolívar	4
Boyacá	4
Cundinamarca	4
Tolima	4
Nariño	3
Caldas	3
San Andrés	3
Putumayo	3
Arauca	2
Cesar	2
Quindío	2
Casanare	2
Córdoba	2
La Guajira	1
Amazonas	1
Guaviare	1
Vichada	1

Fuente: Elaboración propia. III EMD, 2018.

Debido a que del primero al segundo estudio solo pasaron dos años y para este tercer estudio pasaron seis años, era probable que la cantidad de enlaces rotos aumentara, sin embargo, no deja de sorprender que sea casi el doble de la suma de los dos estudios anteriores.

Y siguiendo esa misma tendencia, podemos concluir que aumentó significativamente la cantidad de enlaces rotos en Bogotá y Antioquia. Por su parte, Santander tuvo también un número más alto que en los estudios anteriores por fuera de la tendencia y el Valle del Cauca también fuera de la tendencia disminuyó su cantidad de enlaces rotos.

Tabla 3. Enlaces rotos de medios incluidos en los EMD anteriores

Total enlaces que dejaron de funcionar	234	Explicación
Medios del EMD 2010	43	Fueron incluidos en el primer estudio, pero al momento de evaluarlos para el segundo y tercero, ya no estaban funcionando.
Medios del EMD 2012	135	Fueron incluidos en el segundo estudio, pero al momento de evaluarlos para el tercero, ya no estaban funcionando.
Medios del EMD 2010 y 2012	56	Fueron incluidos en el primer y segundo estudio, pero al momento de evaluarlos para el tercero, ya no estaban funcionando.

Fuente: Elaboración propia. III EMD, 2018.

Caracterización de medios informativos web

En la tipificación de los medios digitales encontramos tendencias particulares. Una, descenso de la cantidad de medios volcados³, y dos, un leve aumento en los medios con producción web, lo que muestra que los medios siguen avanzando a ser propiamente digitales, pero sigue siendo un avance aún lento.

Por otro lado, en la clasificación, la cantidad de medios nativos se conserva en relación al EMD II, mientras que aumenta la cantidad de medios migrados, siguiendo al parecer la tendencia de los anteriores estudios donde programas de televisión y especialmente de radio, encuentran que tener página web les ayuda a posicionarse y conectar con su audiencia.

Tabla 4. Frecuencia de medios volcados y de producción web en los EMD 2012 y 2018

Tipificación de medios	% EMD 2012	% EMD 2018	Frecuencia EMD 2018
Medios volcados	25%	21%	143
Medios con producción web	75%	79%	537

Fuente: Elaboración propia. III EMD, 2018.

³ Los medios volcados son aquellos que pasan su contenido de los medios tradicionales a las nuevas plataformas digitales.

Tabla 5. Cantidad de medios nativos y medios migrados en EMD 2012 y 2018

Clasificación	% sobre el total de medios EMD 2012	% sobre el total de medios EMD 2018	Cantidad EMD 2018	% sobre medios con producción web 2012	% sobre medios con producción web 2018
Medios nativos	47%	49%	334	63%	62%
Medios migrados	28%	30%	203	37%	38%

Fuente: Elaboración propia. III EMD, 2018.

Caracterización de los medios

Sobre la caracterización de los medios, los datos nos ofrecen una oportunidad para entender tres tipos de tendencias que se han presentado. La primera es el importante aumento en los medios informativos de carácter periodístico y la producción de noticias, como una tendencia que puede estar relacionada al emprendimiento de nuevos medios periodísticos digitales.

La segunda tendencia es el descenso de la cantidad de medios comunitarios y de contenidos hiperlocales y el aumento en la producción de contenido municipal, departamental y nacional. Que puede estar relacionado con la dificultad para los medios digitales de encontrar modelos de negocio sostenibles desde lo local y regional.

Y finalmente, una tercera tendencia es la relacionada con la importancia de incluir la opinión de generadores de opi-

nión en el medio y el aumento en la cantidad de medios que tienen redes sociales.

Tabla 6. Características de los medios digitales y sus porcentajes

Característica	Porcentaje EMD 2012	Porcentaje EMD 2018	Frecuencia EMD 2018
Es periodístico	55%	74%	500
Es una página propia	81%	88%	595
Maneja redes sociales	76%	89%	605
Es comunitario	10%	6%	43

Es universitario	4%	5%	35
Es institucional	2%	6%	38
Tiene blogs propios	7%	16%	106
Tiene blogs de usuarios	0,3%	1,3%	9
Es agregador de información	63%	66%	452
Produce noticias	62%	68%	461
Produce otros géneros periodísticos	15%	14%	95
Incluye opinión de los lectores	67%	58%	396

Utiliza publicidad	60%	56%	381
Se actualiza	90%	81%	553
Cobertura hiperlocal	5%	4%	28
Cobertura municipal	31%	37%	254
Cobertura departamental	34%	41%	276
Cobertura nacional	28%	30%	207
Cobertura internacional	1%	3%	21

Fuente: Elaboración propia. III EMD, 2018.

Tabla 7. Distribución geográfica sin tener en cuenta enlaces rotos

Departamento	Medios 2018	Porcentaje sobre total 2018	Medios 2012	Porcentaje sobre total 2012	Medios 2010	Diferencia
Bogotá	242	36%	204	31%	114	19%
Antioquia	79	12%	96	15%	35	-18%
Valle del Cauca	69	10%	43	7%	27	60%
Santander	37	5%	46	7%	26	-20%

Atlántico	26	4%	28	4%	22	-7%
Cauca	23	3%	22	3%	8	5%
Boyacá	22	3%	19	3%	10	16%
Nariño	19	3%	19	3%	6	0%
Caldas	16	2%	12	2%	10	33%
Risaralda	14	2%	21	3%	5	-33%
Meta	13	2%	20	3%	13	-35%
Casanare	11	2%	7	1%	6	57%
Cesar	11	2%	10	2%	10	10%
Tolima	9	1%	10	2%	8	-10%
Cundinamarca	9	1%	9	1%	6	0%
Bolívar	9	1%	9	1%	7	0%
Arauca	8	1%	10	2%	6	-20%
Norte de Santander	8	1%	9	1%	9	-11%
Caquetá	7	1%	8	1%	7	-13%
Huila	7	1%	8	1%	10	-13%
Magdalena	7	1%	3	0%	3	133%
La Guajira	7	1%	5	1%	6	40%

Córdoba	6	1%	4	1%	4	50%
San Andrés	5	1%	6	1%	3	-17%
Putumayo	4	1%	3	0%	8	33%
Quindío	3	0%	3	0%	3	0%
Chocó	3	0%	6	1%	8	-50%
Amazonas	2	0%	1	0%	2	100%
Sucre	2	0%	6	1%	8	-67%
Vichada	1	0%	2	0%	0	-50%
Guaviare	1	0%	1	0%	1	0%
Total:	680		650		391	

Fuente: Elaboración propia. III EMD, 2018.

Esto muestra que Bogotá, Antioquia y Valle del Cauca siguen concentrando la mayoría de medios digitales en Colombia, manteniendo la tendencia de los dos EMD anteriores; sin embargo, por primera vez en Antioquia disminuyó en un 18 por ciento la cantidad de medios y en el Valle del Cauca aumentó en un 60 por ciento la cantidad de medios, ambos resultados teniendo en cuenta el anterior EMD.

Frente a la cantidad de medios digitales incluidos en el actual estudio, comparado con los datos de penetración de internet fijo por departamento, que mide el porcenta-

je de acceso a internet, el estudio encontró que mientras Bogotá y Antioquia tienen la tasa de penetración más alta del país, el Valle del Cauca ocupa un sexto lugar, siendo más relevante el crecimiento de medios digitales que tuvo en el actual estudio.

En ese sentido, departamentos como Quindío y Risaralda, que presentan una alta penetración de internet, no cuentan con una cifra significativa de medios y, por el contrario, Cauca, Nariño y Boyacá, que tienen una baja penetración de internet, han logrado destacarse con un número significativo de medios digitales.

Tabla 8. Cantidad de medios digitales 2018 y penetración de internet de 2017 por departamento

Departamento	Penetración de internet 2017 (%) *	Medios digitales 2018
Amazonas	0,5%	2
Guaviare	1,5%	1
Putumayo	2,7%	4
Vichada	2,9%	1
La Guajira	3,4%	7
Arauca	4,0%	8
Caquetá	4,0%	7
Chocó	4,0%	3
Cauca	4,6%	23
Córdoba	4,9%	6
Nariño	5,1%	19
San Andrés	5,4%	5
Sucre	5,4%	2
Magdalena	6,9%	7
Cesar	7,5%	11
Huila	8,0%	7
Boyacá	8,1%	22
Bolívar	8,2%	9

Casanare	9,2%	11
Norte de Santander	9,4%	8
Tolima	10,4%	9
Meta	11,2%	13
Caldas	12,0%	16
Cundinamarca	12,3%	9
Atlántico	13,0%	26
Valle del Cauca	15,0%	69
Risaralda	15,5%	14
Quindío	15,8%	3
Santander	15,8%	37
Antioquia	16,6%	79
Bogotá	22,3%	242

Fuente: Tomado de: Ministerio de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (2017), Penetración de internet a nivel nacional. Cuarto trimestre de 2017.

En la siguiente tabla se podrán conocer los hallazgos del EMD en Colombia, es decir, el número de medios encontrados en cada departamento y sus municipios, y las diferencias entre los tres EMD de 2010, 2012 y 2018.

Tabla 9. Medios informativos 2010, 2012 y 2018 por municipios y departamentos

Departamento	Municipio	2010	2012	Diferencia 2010-2012	2018	Diferencia 2012-2018
Amazonas	Leticia	2	1	-50%	2	100%
Total Amazonas		2	1	-50%	2	100%
Antioquia	Amalfi	1	1	0%	1	0%
	Apartadó	2	2	0%	1	-50%
	Caucasia	0	1	N/A	0	-100%
	Chigorodó	1	1	0%	0	-100%
	Envigado	0	2	N/A	2	0%
	Itagüí	0	3	N/A	2	-33%
	La Ceja	0	1	N/A	1	0%
	Medellín	28	76	171%	66	-13%
	Oriente antioqueño	0	1	N/A	1	0%
	Rionegro	2	5	150%	4	-20%
	San Pedro	1	1	0%	1	0%
	Santuario	0	1	N/A	0	-100%
Suroeste antioqueño	0	1	N/A	0	-100%	
Total Antioquia		35	96	174%	79	-18%

Arauca	Arauca	5	8	60%	6	-25%
	Saravena	1	1	0%	1	0%
	Tame	0	1	N/A	1	0%
Total Arauca		6	10	67%	8	-20%
Atlántico	Baranoa	1	1	0%	1	0%
	Barranquilla	19	25	32%	21	-16%
	Campo de la Cruz	1	1	0%	1	0%
	Juan de Acosta	1	0	-100%	1	N/A
	Sabanalarga	0	0	N/A	1	N/A
	Soledad	0	1	N/A	1	0%
Total Atlántico		22	28	27%	26	-7%
Bogotá	Bogotá	114	204	79%	242	19%
Total Bogotá		114	204	79%	242	19%
Bolívar	Cartagena	6	8	33%	8	0%
	Magangué	1	1	0%	1	0%
Total Bolívar		7	9	29%	9	0%
Boyacá	Chiquinquirá	3	3	0%	3	0%
	Guayatá	0	0	N/A	1	N/A
	Moniquirá	0	1	N/A	1	0%

Boyacá	Sogamoso	0	1	N/A	1	0%
	Sutatenza	0	1	N/A	1	0%
	Tunja	7	13	86%	15	15%
Total Boyacá		10	19	90%	22	16%
Caldas	La Dorada	1	1	0%	2	100%
	La Merced	1	1	0%	1	0%
	Manizales	5	7	40%	11	57%
	Manzanares	2	1	-50%	0	-100%
	Pensilvania	1	1	0%	1	0%
	Salamina	0	1	N/A	1	0%
Total Caldas		10	12	20%	16	33%
Caquetá	Curillo	0	1	N/A	0	-100%
	Florencia	5	5	0%	5	0%
	Puerto Rico	1	1	0%	1	0%
	San Vicente del Caguán	1	1	0%	1	0%
Total Caquetá		7	8	14%	7	-13%
Casanare	Hato Corozal	1	1	0%	1	0%
	Paz de Ariporo	1	0	-100%	0	N/A
	Yopal	4	6	50%	10	67%
Total Casanare		6	7	17%	11	57%

Cauca	Popayán	7	18	157%	20	11%
	Santander de Quilichao	1	4	300%	3	-25%
Total Cauca		8	22	175%	23	5%
Cesar	Aguachica	2	1	-50%	2	100%
	Valledupar	8	9	13%	9	0%
Total Cesar		10	10	0%	11	10%
Chocó	Quibdó	8	6	-25%	3	-50%
Total Chocó		8	6	-25%	3	-50%
Córdoba	Montería	4	3	-25%	4	33%
	Montelíbano	0	0	N/A	1	N/A
	Sahagún	0	1	N/A	1	0%
Total Córdoba		4	4	0%	6	50%
Cundinamarca	Funza	0	1	N/A	1	0%
	Cota	0	1	N/A	0	-100%
	Chía	1	1	0%	2	100%
	Fusagasugá	0	2	N/A	2	0%
	Gachancipá	0	1	N/A	1	0%
	Girardot	3	2	-33%	2	0%
	Puerto Salgar	1	0	-100%	0	N/A
	Soacha	1	1	0%	1	0%
Total Cundinamarca		6	9	50%	9	0%

La Guajira	Maicao	2	2	0%	1	-50%
	Riohacha	3	3	0%	5	67%
	San Juan del Cesar	1	0	-100%	1	N/A
Total La Guajira		6	5	-17%	7	40%
Guaviare	San José del Guaviare	1	1	0%	1	0%
Total Guaviare		1	1	0%	1	0%
Huila	Neiva	7	5	-29%	7	40%
	Campoalegre	1	1	0%	0	-100%
	Pitalito	2	2	0%	0	-100%
Total Huila		10	8	-20%	7	-13%
Magdalena	Santa Marta	3	3	0%	7	133%
Total Magdalena		3	3	0%	7	133%
Meta	Acacías	2	2	0%	2	0%
	Mesetas	1	0	-100%	0	N/A
	Puerto Gaitán	1	1	0%	1	0%
	Villavicencio	9	17	89%	10	-41%
Total Meta		13	20	54%	13	-35%
Nariño	Arboleda Berruecos	0	1	N/A	1	0%
	Guamaltán	0	1	N/A	0	-100%

	Ipiales	0	2	N/A	2	0%
	Pasto	4	10	150%	10	0%
	Puerres	1	0	-100%	1	N/A
Nariño	Samaniego	0	1	N/A	0	-100%
	Tambo	0	2	N/A	2	0%
	Tumaco	1	0	-100%	1	N/A
	Túquerres	0	2	N/A	2	0%
Total Nariño		6	19	217%	19	0%
	Pamplona	1	1	0%	0	-100%
	Villa del Rosario	0	1	N/A	0	-100%
Norte de Santander	Cúcuta	6	7	17%	8	14%
	Ocaña	2	0	-100%	0	N/A
Total Norte de Santander		9	9	0%	8	-11%
	Mocoa	7	3	-57%	4	33%
Putumayo	Puerto Asís	1	0	-100%	0	N/A
Total Putumayo		8	3	-63%	4	33%
Quindío	Armenia	3	3	0%	3	0%
Total Quindío		3	3	0%	3	0%

Risaralda	Apia	0	1	N/A	1	0%
	Dosquebradas	0	2	N/A	1	-50%
	Pereira - Dosquebradas	0	2	N/A	0	-100%
	Pereira	5	16	220%	12	-25%
Total Risaralda		5	21	320%	14	-33%
San Andrés	San Andrés	3	6	100%	5	-17%
Total San Andrés		3	6	100%	5	-17%
Santander	Barbosa	1	1	0%	1	0%
	Barrancabermeja	3	5	67%	6	20%
	Bucaramanga	18	32	78%	25	-22%
	Málaga	1	3	200%	3	0%
	San Gil	3	3	0%	2	-33%
	San Vicente de Chucurí	0	1	N/A	0	-100%
	Vélez	0	1	N/A	0	-100%
Total Santander		26	46	77%	37	-20%
Sucre	Sincelejo	6	6	0%	2	-67%
	Coveñas	1	0	-100%	0	N/A
	San Pedro	1	0	-100%	0	N/A
Total Sucre		8	6	-25%	2	-67%

Tolima	Ibagué	7	10	43%	9	-10%
	Fresno	1	0	-100%	0	N/A
Total Tolima		8	10	25%	9	-10%
Valle del Cauca	Buenaventura	1	1	0%	1	0%
	Buga	0	3	N/A	2	-33%
	Cali	22	26	18%	53	104%
	Cartago	0	3	N/A	3	0%
	Palmira	1	4	300%	4	0%
	Sevilla	1	1	0%	1	0%
	Suroccidente	0	2	N/A	0	-100%
	Tuluá	2	2	0%	4	100%
	Yumbo	0	1	N/A	1	0%
Total Valle del Cauca		27	43	59%	69	60%
Vichada	Puerto Carreño	0	2	N/A	1	-50%
Total Vichada		0	2	N/A	1	-50%

Fuente: Elaboración propia. III EMD, 2018.

El III EMD aporta importantes datos para la reflexión, visto desde el contexto de ocho años de evolución de los medios digitales en Colombia. Y, aunque esta versión contó con una cantidad similar de medios caracterizados que la anterior versión, contrario al acelerado crecimiento que se percibía entre el primer y segundo estudio, demuestra que aún se siguen sumando más medios de los que dejan de existir y que 4 de cada 10 medios digitales logran estar vigentes por ocho o más años consecutivos.

Sabemos también que aún faltan muchos medios digitales por caracterizar y el propósito

del EMD seguirá siendo sumarlos para entender en cada nueva versión la evolución de los medios digitales en Colombia. En especial aquellos medios que nacen desde las regiones apartadas, que poco a poco se van conectando a internet y buscan espacios digitales donde expresarse. Un análisis que plantea en profundidad el profesor Germán Rey en el siguiente capítulo, quien además ha sido el creador del EMD y testigo directo de la evolución de medios digitales en Colombia desde el primer estudio en 2010.

Referencia

Ministerio de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (2017), *Penetración de internet a nivel nacional. Cuarto trimestre de 2017*, en http://colombiatic.mintic.gov.co/602/articles-72708_archivo_pdf

MEDIOS DIGITALES INFORMATIVOS Y GESTIÓN ÉTICA DE LA SOSTENIBILIDAD



POR: GERMÁN REY

Cuando iniciamos los primeros estudios sobre Medios digitales informativos en Colombia (Rey Germán y Huertas Carlos Eduardo, 2010; Rey Germán y Novoa José Luis, 2012) no teníamos la menor idea de lo que íbamos a encontrar. En ese entonces ni siquiera se conocía su número y mucho menos la naturaleza de su funcionamiento cotidiano. La primera sorpresa fue comprobar que eran muchos, que estaban extendidos por todo el país y que se concentraban en la agregación y producción de información. En medio del big bang al que viajamos en 2010, los medios digitales informativos ya se habían

duplicado dos años después (2012) y como lo demuestran los datos de la tercera medición (*III Estudio de Medios Digitales, 2018*), su crecimiento se mantiene a pesar de las desapariciones tempranas de muchos de ellos.

En esa exploración al estallido mediático partíamos de unas hipótesis previsibles como, por ejemplo, que dado el aumento de la conectividad en el país, probablemente se estarían desarrollando medios de comunicación digitales. Una hipótesis ingenua y frágil. En ese momento, los medios digitales más conocidos eran los de los grandes medios de comunicación que esta-

16 17
23 24 25
30 31

ban empezando a intervenir en un campo que para ellos también era desconocido e inevitable. Pero el fenómeno, como observaremos más adelante, era más complejo y diverso porque los medios tenían varias franjas en las que estaban ocurriendo transformaciones. Queda de todos modos por reconstruir la historia de esos días en que los medios enfrentaron tantas dudas y preocupaciones. Dudas porque no se estaba seguro del modelo que se debía adoptar en el entorno digital y preocupaciones porque el modelo de negocio de los medios tradicionales se había fracturado dramáticamente. Pero los medios también hacían agua por otros lados: la credibilidad y confianza en ellos empezó a deteriorarse, el papel de la información en la sociedad se replanteó, el caudal de información creció en la babel de la red, los lenguajes y las narrativas se multiplicaron e integraron y las audiencias se metieron de lleno al propio núcleo donde se cocina la información presentándose como ciudadanos, lectores y sujetos de derechos.

Mientras unos medios comenzaron con una suerte de publicación de sus contenidos impresos en las plataformas digitales, otros crearon pequeñas redacciones virtuales que aparecieron en las salas pidiéndole permiso al diseño

—y al poder— que había persistido durante años en los periódicos, emisoras de radio y canales de televisión. Se fueron haciendo experimentos que en algunos casos naufragaron estrepitosamente y en otros fueron mostrando el camino que había que construir. Las redacciones digitales de esos días estaban aún muy supeditadas a las redacciones tradicionales, aunque se fueron separando hasta que la pertinencia virtual se impuso de una manera que ha trastocado las prácticas periodísticas conocidas. La información rompió la temporalidad en que se venía realizando (ahora mucho más vertiginosa), las bolsas de contenidos se llenaron de noticias elaboradas en diversos formatos y para distintos públicos, el control de lo que ocurría con lectores, radio escuchas o televidentes empezó a suceder en tiempo real sin tener que esperar los informes diarios o semanales, los soportes estallaron replanteando los modos de hacer información como también de recibirla, las interacciones entre lenguajes se hizo frecuente y natural, las hegemonías que le daban una posición cómoda a los medios se desquició y la gente empezó a recurrir a muchas alternativas que transitaban alocadamente por el mundo rebosante de la web.

El perfil del periodista cambió porque fue sacado de su zona de confort, hacia otros lenguajes y otras responsabilidades. Los que escribían fueron entrenados en tomar fotografías, elaborar *podcast* o presentar programas de televisión. Aún se oyen las polémicas sobre esta suerte de periodista multimedial que para algunos perdía la profundidad que lo identificaba (la escritura o lo visual, por separado) a quien se le pedían tareas para las cuales no estaba preparado y que requería de conocimientos y experiencia diferentes a los que tenía. Pero las identidades eran precisamente las que estaban cambiando. Cada uno de estos acontecimientos tiene su propia historia que además ha evolucionado en muy poco tiempo.

Pero esta zona de cambio, la de los puntos com de los grandes medios, no fue la única en la que sucedieron modificaciones. Paralela a ella empezó a surgir una segunda zona de medios digitales que se diferenciaba de la de los medios tradicionales, no solo por sus pretensiones tecnológicas sino sobre todo por su enfoque, sus contenidos, sus dimensiones periodísticas y sus relaciones con sus audiencias. Se distingue de la tercera zona por su vocación profesional, sus intenciones económicas, la naturaleza de sus proyectos y los objetivos de la información que producen.

Pero los medios de esa zona son diferentes de los medios tradicionales ya que se alejan de sus prácticas de poder o de las maneras como los segundos se han aliado con la política o las élites económicas. Entre ellos están experiencias muy importantes como La Silla Vacía, Razón Pública, Las Dos Orillas, Kienyke, Confidencial, compañeros de otras experiencias latinoamericanas que aparecen en este libro y que llevan nombres tan atractivos (ellos mismos lo son), como Anfibia, Animal Político, Chequeando, Run Run, El Faro,



Sala de redacción de www.utopicos.com.co.

Fotografía suministrada por Johana Castillo.

Pijamasurf, 4pelagatos o Nómadas. Nombres que pertenecen a un diccionario periodístico y simbólico diferente al de los periódicos tradicionales de América Latina.

La Silla Vacía ha buscado resolver, con bastante éxito, el sentido regional de la información en su caso particularmente política y social, en que los medios nacionales naufragaron durante décadas porque no pudieron comprender que la nación era mucho más que el centro. Pero también ha sido muy importante el significado de la vida política que La Silla Vacía ha enfrentado de un modo muy

diferente a los medios de la primera zona, reconociendo otros sujetos y otras dinámicas, haciendo un seguimiento crítico de la vida pública, construyendo agendas de temas relevantes que no están trazadas necesaria u obligatoriamente desde las instancias estatales o los partidos, involucrando a numerosos actores de la sociedad civil y explorando procesos que eludieron durante años los medios de comunicación tradicionales, demasiado comprometidos con los gobernantes, los partidos políticos y en general los poderosos.

Razón Pública se ha dibujado como un lugar de opinión calificada y de generación de debates sobre la vida del país con la participación de intelectuales, profesores e investigadores, mientras que Las Dos Orillas es más ecléctico y mezcla información con opinión, entretenimiento con análisis.

Quien revise el listado de medios digitales caracterizados por los estudios de Consejo de Redacción y la Facultad de Comunicación Social de la Pontificia Universidad Javeriana comprueba que hay una tercera zona de medios digitales informativos en Colombia. Es una zona más heterogénea, con grados intermedios de profesionalización, mayor énfasis regional, proveniencia local y problemas de sostenibilidad de magnitudes económicas menores aunque no menos riesgosas.



Equipo de entreojos.co.

Fotografía suministrada por Germán García, editor de entreojos.co

La sostenibilidad en la primera zona (versiones digitales de medios tradicionales) es crucial. Se han hecho importantes inversiones para montar las redacciones virtuales de periódicos, cadenas de radio y canales de televisión, sin que la pauta logre solventar los gastos. Hasta muy recientemente los medios de la primera zona han empezado a poner en marcha estrategias de pago por la información, aunque aún no se tienen datos confiables de los resultados de esta decisión y la afectación de la circulación de contenidos y del volumen de seguidores efectivos. En un artículo de la Revista Semana dedicada al tema se dice que “La era de “todo gratis” en internet tiene los días contados. Facebook, Google y WhatsApp seguirán siendo gratuitos porque venden a terceros la información de sus centenares de millones de usuarios, pero el resto de plataformas buscan un modelo de negocio que les permita sostenerse en la era digital. Diarios y revistas, que por años han ofrecido sin cobrar sus contenidos en la web, están avanzando rápido hacia un modelo de suscripciones digitales en el que están puestas las esperanzas del negocio de producir información mediante periodismo de calidad” (Revista Semana, 28 de mayo de 2018, “En internet llegó el fin de lo gratis”).

En la segunda zona (medios originalmente digitales), la sostenibilidad también es un problema aunque no de las proporciones del que afecta a los de la primera zona. Además de la pauta de los anunciantes, se han buscado

otras estrategias como apoyos institucionales, aporte de organismos de cooperación, proyectos financiables y redes de apoyo económico de usuarios.

En los medios de la tercera zona (medios digitales informativos locales), objeto de este texto, la sostenibilidad proviene de los ingresos por anunciantes (sobre todo porque un buen número de ellos son pequeños medios comerciales o semi comerciales regionales como emisoras de radio), en algunos casos por apoyos institucionales y de forma muy notable por pauta de entidades del gobierno local, regional o nacional, como alcaldías, gobernaciones o entidades estatales nacionales.

La larga marcha

Mientras todo ello pasaba en los grandes medios, una lenta y silenciosa marcha comenzaba en los medios pequeños. Una historia conocida ha sido el desarrollo de medios locales, comunitarios o ciudadanos a través del país. Primero fueron los periódicos y faxines, después las radios comunitarias que llegaron a medio millar y finalmente las “perubólicas”, los canales de televisión comunitarios y los cableados barriales. Como en otros países del continente la difícil topografía colombiana fue colonizada por experiencias de medios pequeños que ganaron sus audiencias buscando una manera propia de relacionarse con los vecinos, los jó-



Sala de redacción de El Espectador.

Fotografía: Archivo de la organización Consejo de Redacción.

venes y en general los contextos más cercanos. En su artículo “De medios alternativos a medios ciudadanos: trayectoria teórica de un término”, María Clemencia Rodríguez (2009) dibuja con precisión el significado de estos medios, a los que ahora se agregan los medios digitales informativos, con sus particularidades:

Producir uno mismo sus productos mediáticos implica tener la oportunidad de crear las propias imágenes de sí mismo y del entorno; implica poder recodificar la propia identidad con signos y códigos elegidos por uno mismo, irrumpiendo así en la aceptación pasiva de identidades impuestas por sujetos externos; implica

convertirse en el relator de la propia historia y recobrar así la voz propia; implica reconstruir el autorretrato de la comunidad y sus culturas; implica explorar las posibilidades semánticas infinitas del propio cuerpo, del propio rostro, para crear expresiones faciales (una nueva codificación del rostro) y lenguajes no verbales (una nueva codificación del cuerpo) nunca antes vistos; implica sacar los lenguajes propios de su escondite habitual, para ponerlos en la esfera pública y ver cómo se comportan, cómo derrotan otros lenguajes, o cómo son derrotados por ellos. Lo que importa es que, por primera vez, los tímidos lenguajes propios, aquellos que se usan para lo familiar y lo privado, participan en la arena de lo público, de los lenguajes y el discurso.

Y más adelante, al hacer una ampliación de su concepto de “medios ciudadanos”, Rodríguez escribe que:

El término “medios ciudadanos” surgió de la necesidad de superar los esquemas y categorías binarios que tradicionalmente se usan para analizar los medios alternativos. Mientras el término “medios alternativos” define los medios comunitarios con base en lo que no son —no comerciales, no profesionales, no institucionalizados—, el término “medios ciudadanos” los define con base en lo que generan: procesos de cambio provocados por sus participantes. La investigadora Jo Tac-

chi y sus colegas han demostrado cómo los procesos transformativos generados por los medios ciudadanos tienen un efecto de onda en círculos concéntricos, que trasciende los pequeños círculos de los productores de medios y llega a tocar las vidas de sus vecinos, parientes, amigos y colegas y, en últimas, de sus audiencias (Tacchi, Slater y Lewis, 2003). Además, el concepto de "medios ciudadanos" se aleja de la definición binaria y reduccionista de poder, según la cual el panorama mediático está habitado por los poderosos (los medios dominantes) y los que no tienen poder (los medios alternativos). En vez de limitar el potencial de los medios alternativos a su capacidad para resistir los grandes conglomerados mediáticos, el concepto da cuenta de los procesos de empoderamiento, concientización y fragmentación del poder que resultan cuando los hombres, las mujeres y los niños y niñas tienen acceso a y se re-apropian de sus propios medios (Rodríguez, C., 2009).

Todos ellos han sobrevivido en medio de su cercanía con las comunidades de proximidad, los vaivenes de la regulación estatal, la piratería y el desplazamiento entre una formalidad precaria y

una informalidad rampante. Durante años han tenido que interpretar numerosos enigmas. Por una parte el mundo de los desarrollos tecnológicos en los que han buscado caminos viables y fisuras por las que han entrado en un mundo que no estaba hecho para su sobrevivencia y por otra, se han inventado formas de sostenibilidad, contenidos y modos de relación con sus audiencias.

El desarrollo tecnológico hacía prever la aparición de medios digitales. Pero no con la rapidez de muy pocos años y con la cobertura de todo el país. Pero así ha sido. En el *I Estudio de Medios Digitales* –EMD– (Consejo de Redacción y Universidad Javeriana, 2010) la cifra total fue cercana a los 350 medios y dos años después (2012) el total llegaba a los 700. En un primer momento se constató la migración de las radios hacia lo digital, pero ya en el segundo estudio (Consejo de Redacción y Universidad Javeriana, 2012, *II Estudio de Medios Digitales*) empezaron a acrecentarse los nativos digitales, lo que indicaba que no se trataba de reconversiones de medios tradicionales sino de la aparición de medios pequeños pensados para funcionar en plataformas digitales. Seis años después (2018), la suma total de medios digitales informativos en Colombia empieza a sedimentarse y el crecimiento no es

tan alto como en los dos primeros años medidos. Pero aún así la cifra de 914, tal como queda patente en el registro hecho por Cristhian Barragán para esta publicación, es muy significativa.

Como lo señala este autor en el III EMD, 455 (70 por ciento) de los registrados en el estudio de 2012 se mantienen y de los de 2010 permanecen 272 (41,84 por ciento). No sabemos exactamente el sentido de estos datos, porque las posibilidades comparativas con otros países son prácticamente inexistentes, pero con un tercer estudio ya se puede observar con más precisión la magnitud del fenómeno y el porcentaje de su desaparición. Sin embargo lo interesante es, por una parte, la permanencia de un porcentaje importante de los medios digitales originales y por otra, la desaparición o desconexión de un buen número de ellos. La dinámica aparición-desaparición muestra un grado de oscilación importante que probablemente se asentará con los años, porque ya han transcurrido entre 6 y 8 años y el 70 por ciento perviven.

Bogotá, Antioquia, Santander, Meta, Atlántico y Norte de Santander son los lugares en que se ha producido mayor cantidad de enlaces rotos, lo que significa más de la mitad del total (64,1 por ciento). En seis años, el 25,6 por ciento, es decir, una cuarta parte del total de los medios

digitales informativos colombianos dejaron de funcionar. Por eso es muy importante considerar por qué, cómo y para qué se crean medios digitales, cómo son, cuál es su estructura, su funcionamiento y su forma de sostenibilidad, cuáles son sus características informativas y periodísticas, cuáles sus relaciones con las audiencias, qué agenda informativa manejan, cómo y por qué han desaparecido del panorama informativo y digital regional y nacional.

En la cartografía de medios colombianos que está realizando la Fundación para la Libertad de Prensa (FLIP) se afirma que hay 398 municipios sin medios (sobre un dato parcial de 690 mapeados a julio de 2018), lo que representa un 57,68 por ciento del país, que los autores denominan “zonas en silencio”. Será muy importante cruzar las zonas determinadas por la FLIP con la distribución geográfica de los medios digitales informativos reportados por este estudio. Por lo pronto las regiones en que se encuentran los mayores porcentajes de enlaces rotos, es decir, de desaparición de medios digitales que estaban supuestamente activos hace seis y ocho años, no son las que la FLIP define como zonas de silencio. El análisis, sin embargo, debe ser aún más preciso. Porque si bien es importante el volumen

de medios existentes, la desaparición de uno de ellos en regiones muy desprotegidas de información puede ser de una relevancia cualitativa destacada⁴.

Al revisar la lista de medios caracterizados e ingresar a sus respectivas direcciones electrónicas para un análisis más exhaustivo de su naturaleza se encuentra una variedad que llama la atención. En efecto, aún son bastantes los medios digitales informativos de los medios de comunicación tradicionales. La ubicación en la red es inicialmente un tema de supervivencia y expansión. Muchos medios son periódicos locales o sobre todo emisoras de radio que de esa manera tienen otro medio de relación con sus lectores. Estar en la red permite también una conservación más activa de información que puede ser consultada en cualquier momento por las personas.

Es interesante constatar que las tecnologías han permitido la conformación de grupos de medios locales, una categoría que antes estaba solamente reservada a los grandes grupos mediáticos y que se debe estudiar con mayor cuidado. Un ejemplo es "La Cometa.com" ubicado en San Gil (Santander). Otros medios son ins-

⁴ Esta es una constatación relevante porque los medios de comunicación están bastante concentrados en zonas urbanas o cabeceras municipales. Por tanto hay zonas del país en que existen pocos medios y la desaparición de alguno de ellos tiene un impacto social y comunicativo significativo. En el Informe del Centro Nacional de Memoria Histórica, (2015), *La palabra y el silencio. La violencia contra periodistas en Colombia (1977-2015)* hemos planteado los conceptos de "región comunicativa" y de "daño comunicativo".



Betty Martínez, fundadora y directora de Tüü Pütchika - La Palabra.

Fotografía suministrada por Martínez.

titucionales y algunos de periódicos universitarios o en general educativos, como la versión digital De la Urbe en Medellín.

Hay medios de origen más digital, casi todos ellos de información regional, departamental e inclusive regional, como algunos de la región cafetera o de la región Caribe. Entre ellos están "La cotorra digital", que se presenta como un medio dedicado al reportaje en todos los sentidos que "están en diferentes lugares entrevistando y coteando sucesos que son poco comunes para el público,

dándole a sus notas un toque especial que las haga atractivas"; *Tüü Pütchika*, que en lengua Wayúu quiere decir "La Palabra", un medio que en palabras de su creadora tiene como principal motivación "poder visibilizar desde un criterio propio las dificultades de la región y aportar propuestas que permitan algún tipo de solución, con énfasis especial en cultura y medio ambiente"; como lo hace también "Leticia contigo". A ellos se puede agregar el "Portal araucano", "La gran noticia de Barranquilla", o "La Cháchara" que "reúne y analiza diferentes miradas de la actualidad desde la región caribe colombiana" y que obtuvo el Premio de Periodismo Promigás a la



Consejo de redacción de Colombiacheck.

Fotografía: archivo de la organización Consejo de Redacción.

mejor crónica sobre el Carnaval de Barranquilla con "Un carnaval con el disfraz de la Abandoná".

Se encuentran también experiencias digitales de movilización social como Divergentes, apoyado por la KAS y Open Society y que sus responsables definen "como una manera de usar las tecnologías digitales para impulsar causas determinadas a partir del intercambio de información de usuarios en internet".

Hay medios que enfatizan lo visual como "Fantochadas", un portal antioqueño de caricaturas de actualidad y otros que se proponen incentivar la movilización social. "Seamos" es un portal de veeduría ciudadana y democracia digital, "Movilizadorio" un medio digital que logró por medio de su "Avispero", una plataforma de peticiones, que el gobierno hiciera el seguimiento y rindiera cuentas a la ciudadanía sobre el asesinato de líderes sociales en el país o "Contrarreforma" que se opuso a que la compañía Six Senses construyera un resort en el Parque Tayrona como al final sucedió.

Hay medios que están haciendo chequeo social y político como "La Silla Vacía" o Colombiacheck o que son expresión de asociaciones regionales como "Alternativa regional" que trabaja con la red de medios impresos y virtuales del oriente antioqueño.

Ocho años después.

Transformaciones en el panorama de los medios digitales informativos en Colombia

El III EMD que realiza Cristhian Barragán, y que se encuentra en la presente guía, aporta otros datos importantes para el análisis. Han disminuido los medios “volcados” y han aumentado los medios con producción web, tal como los denominamos en estudios anteriores, lo que nos está indicando que ya no estamos frente al paso de contenidos de medios tradicionales a digitales, es decir, en una versión simplemente funcional de lo digital, sino que se está incrementando, así sea lentamente, la naturaleza digital de los medios y el porcentaje de la producción de contenidos pensados desde el lenguaje, las reglas y las dimensiones propias de lo virtual.

Estas transiciones que muestran los datos son como los movimientos de un sismógrafo, que así sean leves van testimoniando las magnitudes de los cambios que se están dando y los cataclismos que se avecinan. La metáfora no es un simple ejercicio retórico. Pasar de volcados a web significa el ingreso en un contexto mediáti-

co diferente, es decir, de un mundo a otro. Y ese nuevo mundo implica otros procesos de producción informativa, necesidades sociales, periodísticas y tecnológicas nuevas, relaciones diversas con las audiencias y operaciones noticiosas que se distancian progresivamente de las formas más conocidas de generación de información. La transición es paulatina y no significa una ruptura dramática. Será muy interesante observar cuáles prácticas subsisten en el nuevo entorno, qué fusiones se dan y cuáles son nuevas maneras de afrontar lo digital particularmente en estos pequeños medios de información.

La caracterización de los medios digitales informativos que hace Cristhian Barragán es muy importante. Señala varias características fundamentales: (1) el auge de los medios periodísticos y su relación con el emprendimiento, (2) el descenso de lo comunitario e hiperlocal, (3) el aumento de los contenidos municipales, regionales y nacionales, (4) la inclusión creciente de la

opinión de las audiencias, (5) el aumento de las conexiones de los medios con redes sociales y (6) el crecimiento de los blogs.

Los medios digitales informativos parecen estar ligados a procesos de emprendimiento periodístico. La tendencia es muy importante. En primer lugar, el dominio monolítico de los medios y por lo tanto de la información está cediendo, de tal manera que se multiplican las opciones de acceso y quizás (se debe comprobar) las de pluralismo informativo. En segundo lugar, estas opciones están repartidas por todo el territorio nacional, una posibilidad que en el entorno mediático tradicional estuvo limitada por la propia topografía del país, las grandes distancias, los intereses económicos y políticos y las limitaciones tecnológicas. Las nuevas tecnologías, la extensión de la conectividad y la existencia de internet han sido decisivas para hacer posibles estos emprendimientos, así como la transformación de las prácticas sociales referidas al acceso informativo.

He podido percibir estas transformaciones en otros ámbitos culturales, como por ejemplo, en lo que está ocurriendo en la lectura en Colombia. El argumento de investigadores de la cultura sobre el paso directo de las mayorías la-

tinoamericanas a lo audiovisual sin pasar necesariamente por la cultura letrada, ahora tiene un nuevo capítulo: el paso masivo a la red a través del teléfono móvil e internet.

En los últimos veinte años ha habido un crecimiento enorme, diversificado y progresivo de las nuevas tecnologías en Colombia, hasta el punto que un documento de la OCDE y de las pruebas PISA de 2018 dice que “En el pasado, el interés primario y predominante en el dominio de la competencia lectora de los estudiantes era la capacidad de entender, interpretar y reflexionar sobre textos únicos. Si bien estas habilidades siguen siendo importantes, un mayor énfasis en la integración de las tecnologías de la información dentro de la vida social y laboral de los ciudadanos requiere que la definición de la competencia lectora sea actualizada y ampliada”.

En la encuesta de calidad de vida que acaba de publicar el DANE (2018), se corrobora que el 96,5 por ciento de colombianos tiene teléfono celular, con una gran penetración rural (del 92,6 por ciento), un 44,3 por ciento tiene computador en sus hogares y un 52,5 por ciento posee Televisión LCD, plasma o LED. El uso de teléfono celular inteligente es de 71,2 por ciento, y las personas de 5 y más años que usan internet

en cualquier lugar y dispositivo fue de 62,3 por ciento, mientras que en zonas rurales ascendió a un 37 por ciento, cinco por ciento más que en 2016, lo que confirma una indudable tendencia positiva. El 81,7 por ciento que usó internet lo hizo a través de teléfono celular. El 47,5 por ciento usó internet en su computador fijo y el 33,7 por ciento en su computador portátil.

Son los jóvenes los que escriben más en redes sociales, las personas de 26 a 40 años quienes escriben más correos electrónicos, mientras que el uso del computador aumenta con la edad y los más jóvenes y los más viejos son los que escriben más en papel. Estamos, entonces, frente a lecturas móviles en ascenso, un crecimiento paulatino de la lectura digital en las zonas rurales y un aumento de los ambientes *Smart* que facilitan nuevas prácticas audiovisuales como la autoprogramación, descenso de la audiencia de la televisión abierta, acceso a plataformas como Netflix o Spotify, uso creciente de redes sociales y lectura de textos, correo, chats y blogs. La penetración ascendente de computadores fijos y portátiles es otro de los soportes de la lectura digital, reforzado por su uso educativo y el desarrollo de competencias digitales de los niños y los jóvenes en la educación.

Las preguntas y quizás algunas respuestas sobre la lectura y escritura digitales, que se conectan con el trabajo de los medios digitales informativos tienen que preocuparse por su movilidad, la “pulgarcita” de las escrituras (temporalidad, sus conexiones con los archivos visuales, documentales y sonoros en línea, el papel de los algoritmos y los *bots*, la generación de comunidades de intercambio y conversación, las lecturas y escrituras vivenciales y emocionales, la ruptura de las hegemonías de edición por parte de medios, editoriales Michel Serres) y los saltos y contracciones de las lecturas, su nueva y maestros y la identificación generacional alrededor de las nuevas lecturas y escrituras.

Este nuevo panorama que se refleja en la lectura y la escritura de los colombianos y las colombianas es el mismo que incide en la aparición, desarrollo y tendencias de los nuevos medios informativos digitales que tiene vasos comunicantes con otras manifestaciones culturales como la música, el video, la lectura y la escritura. Y ya no se trata solamente de un fenómeno solamente urbano (grandes ciudades y pequeños municipios) sino también de lo rural, como se comprueba en las mismas encuestas citadas. La lectura en soporte digital en el campo llega a un 54,1 por

ciento y se hace, mayoritariamente, a través de teléfonos con acceso a internet (86,2 por ciento).

En tercer lugar está el paso de lo que Barragán llama hiperlocal a lo municipal, lo regional y lo nacional. Habrá que explorar con mayor cuidado esta transición de la naturaleza de la información que muestra movimientos en lo que habitualmente se ha conocido en Colombia y otros países como medios comunitarios. Es probable que la pertenencia al nuevo entorno digital haya variado la naturaleza de la información en estos medios. Ser digital no es renunciar a la mirada sobre lo propio dentro de las comunidades de proximidad, pero quizás sí sea rebasar las fronteras y entrar más fácilmente a un diálogo con lo regional y lo nacional. La información circula más fácilmente, la posibilidad de ingresar a plataformas nacionales e internacionales es más frecuente y la agregación de contenidos prepara para encontrar una perspectiva y una manera de hablar más abierta. Aunque muchos de los lugares reconocidos en la web se caracterizan por construir una identidad propia que los define y diferencia.

En cuarto lugar está la inclusión creciente de la opinión de las audiencias, el aumento de las conexiones de los medios con redes sociales y el crecimiento de los blogs.

Uno de los grandes signos del paso entre el entorno mediático y el entorno digital es precisamente la participación de las audiencias que se aumenta, se lleva a cabo en tiempo real, se puede sistematizar a través de las métricas que ofrece internet, se diversifica y tiene implicaciones en la agenda informativa de los medios.

Los datos obtenidos en el III EMD muestran interesantes tendencias. Entre 2012 y 2018 ha crecido el sentido periodístico de estos medios; 605 de ellos manejan redes sociales, lo que significa un crecimiento del 76 por ciento al 89 por ciento. Las redes sociales ofrecen la oportunidad de participación de las audiencias, la generación de grupos de discusión y la reacción inmediata frente al manejo de la información por parte de los medios. Este porcentaje ratifica los de uso de redes sociales en Colombia que está entre los primeros veinte países del mundo en utilización, por ejemplo, de Facebook.

Los medios digitales, entretanto, tienen una baja caracterización institucional, es decir, no son medios de instituciones u organizaciones públicas sino pequeños emprendimientos privados. 452 de ellos son agregadores, pero se encontró un número mayor de medios que producen noticias, 461, lo que significa que estos medios tienen cada vez mayor autonomía como fuentes de información

y no simplemente como reproductores de la información elaborada por otros. Son sobre todo medios de cobertura municipal, que tienen publicidad y que se actualizan (aunque la actualización ha tendido a bajar un poco en estos seis años, una dimensión que hay que explorar, porque es fundamental en la persistencia de los medios y sobre todo en el interés de sus audiencias).

Cuando se revisan los datos de desarrollo de los medios digitales por regiones se encuentra que han crecido en Bogotá, Boyacá, Valle del Cauca, Caldas, Casanare, Magdalena, La Guajira, Córdoba, Putumayo, Amazonas, Cesar y Cauca. Las regiones donde más han descendido son Antioquia, Santander, Risaralda, Chocó, Arauca, Sucre, Vi-

chada y Meta. Es importante profundizar en esta geografía de los medios digitales y cruzarla con las zonas de silencio que ha encontrado el estudio de Cartografías del Silencio de la Fundación para la Libertad de Prensa. A primera vista se observa un descenso en algunas regiones del país en donde el conflicto es agudo como Antioquia y Chocó. Cuando se cruzan estos resultados con los de conectividad llama la atención el número de medios digitales informativos en el Cauca cuya relación entre conectividad baja y existencia de medios digitales es muy importante.

Magdalena, Casanare, Valle del Cauca y Amazonas son las cuatro regiones colombianas en que han crecido más los medios digitales informativos en estos seis años.

El zumbido de la ética y los vuelos del moscardón

Desde hace años existe una permanente preocupación por las relaciones entre la sostenibilidad de los medios y los riesgos éticos de su gestión. Esta preocupación se extiende a todos los medios sin excepción, y tiene que ver con la libertad de expresión y los peligros de los medios y periodistas en medio de contextos violentos que infortunadamente no son pocos en el país y entre los que están las presiones de diversos actores como las guerrillas, el narcotráfico, los paramilitares, las bandas criminales (bacrim) y hasta la delincuencia común, así

como los grupos de microtráfico, de trata de personas o de otras actividades ilícitas. La preocupación también se amplía a actores violentos emergentes como las disidencias de las Farc que operan en varios lugares del país y a otros que ya en el pasado han tenido intervenciones, como algunas autoridades locales, políticos corruptos y miembros de la fuerza pública (policía) y militar.

En el informe del Centro Nacional de Memoria Histórica, (2015), *La palabra y el silencio. La violencia contra periodistas en Colombia (1977-2015)*, se hace un análisis



Sala de redacción de El Tiempo.

Fotografía: archivo de la organización Consejo de Redacción.

detallado de esta situación. Entre 1977 y 2015 fueron asesinados 152 periodistas colombianos por razón de su oficio. La cifra es una de las más altas dentro de los registros mundiales en ese período. Pero especialmente entre 1986 y 2004, Colombia ocupó los primeros lugares de la lista global de crímenes contra periodistas junto a Afganistán, Yugoslavia, Rusia, Irak y Sierra Leona (Estadísticas por año del Committee to Protect Journalist, CPJ).

Solo entre 1986 y 1995 fueron asesinados en Colombia 61 periodistas y en la década posterior, comprendida entre 1996 y 2005, murieron

otros 60. En total: 121. Lo que significa que solo en esos veinte años fue asesinado un 78 por ciento del total de periodistas que cayeron ejerciendo su oficio en 40 años.

Fueron esos precisamente los años en que se acrecentó la violencia en el país, tal como lo señala el informe *¡Basta ya! Colombia: memorias de guerra y dignidad*, (2013), sin duda el estudio más comprehensivo de estos años de conflicto armado, realizado por el Grupo de Memoria Histórica (GMH). En ese documento se lee que “Las dimensiones de la violencia letal muestran que el conflicto armado colombiano es uno de los más sangrientos de la historia contemporánea de América Latina. La investigación realizada por el GMH permite concluir que en este conflicto se ha causado la muerte de aproximadamente 220.000 personas entre el 1ero de enero de 1958 y el 31 de diciembre de 2012”.

Los narcotraficantes fueron generando estructuras del crimen organizado de gran poder y capacidad de corrupción que se incrustaron no solo en la trama delincinencial sino en la política y dentro de organizaciones del Estado; su fuerza no ha amainado, aupada por el incremento de la siembra de coca y amapola, el dominio territorial y tenebrosas alianzas entre carteles como la del Clan del Golfo con el cartel de Sinaloa (México).

El asesinato de los periodistas ecuatorianos en territorio colombiano por alias *Guacho* –disidente de las Farc– es un ejemplo del mantenimiento de estrategias de presión criminal a través de la violencia contra periodistas. En este hecho se juntan varios elementos: en primer lugar, un evidente desplazamiento del delito hacia el crimen organizado (narcotráfico) por parte de la disidencia de una guerrilla que venía de una vieja tradición narco en la zona. En segundo lugar, la focalización del periodismo y los periodistas como mecanismo de presión sobre las autoridades ya no de un país sino de dos. Y en tercer lugar, su asesinato como una señal de amedrentamiento a la sociedad a través de la ampliación del efecto noticioso por la condición de quienes fueron asesinados. En el comunicado público del grupo delincencial queda patente su intención de autodefinirse como frente guerrillero, una variación del interés político que también han tenido los carteles de la droga a través de los años.

En el informe del Centro Nacional de Memoria Histórica ya se mostraba el papel en alza de las bandas delincuenciales (bacrim) y del poder permanente y depredador del narcotráfico y la corrupción. Pero en lo sucedido en el sur del país hay una combinación de las

estrategias criminales del narcotráfico y de la guerrilla, una especie de tenebrosa fusión. El secuestro inicial de los periodistas; el mensaje televisivo en el que militares colombianos aparecían sometidos por cadenas y candados recordando las cárceles enmalladas de las FARC en la selva; el intercambio de tiempo por silencio; las implicaciones internacionales y el mensaje de terror enviado a las autoridades y las comunidades de proximidad, así como el total desprecio por la vida de los periodistas, son algunos de los ingredientes de una nueva expresión de la historia de violencia contra los informadores y la información.

Son evidentes también las enormes dificultades que viven a diario los periodistas del bajo Cauca en Antioquia o en el Catatumbo.

Toda la situación anterior se agrava en el caso de los medios pequeños y regionales, que según el informe, son los que han recibido los golpes más fuertes y dolorosos de la violencia.

Aún no existe un análisis específico de las presiones que probablemente están recibiendo los medios digitales informativos en Colombia. A diferencia de las emisoras de radio y de las publicaciones de prensa, los medios digitales actúan relativamente desterritorializados, su funcionamiento está menos determinado por la

infraestructura física, las redacciones pueden ser más pequeñas y las interacciones con otros medios e instancias de apoyo son más rápidas. Sin embargo podrían ser sujetos de otras formas de agresión como el bloqueo a través de intromisiones y *hackeos*, el incremento de las amenazas a través de correos, redes sociales

y otras formas de comunicación digital, las presiones regulativas y obviamente las amenazas contra sus promotores y periodistas.

Pero además de la violencia, los medios digitales tienen otros riesgos que inciden sobre las relaciones entre su sostenibilidad y la relevancia ética de su gestión.

Hacia una sostenibilidad ética

La sostenibilidad es la posibilidad de creación, desarrollo y funcionamiento de los medios digitales informativos que conjuga un conjunto de acciones, no siempre semejantes y todas con implicaciones éticas evidentes, en que participan los gestores de los medios y los periodistas como también las instituciones públicas, las empresas y (o) inversores privados locales, regionales y nacionales, los organismos de cooperación, en algunos casos los partidos políticos o los políticos y, por supuesto, la comunidad.

La naturaleza de las personas o instituciones que intervienen en la sostenibilidad de un medio así como los objetivos de su inversión son claves para su funcionamiento, su credibilidad e independencia y los niveles de confianza que

puedan desarrollar con sus audiencias y la comunidad de proximidad.

Uno de los temas centrales de los nuevos medios es precisamente resolver los problemas de su sostenibilidad, que finalmente les permiten la permanencia, desarrollo mediático y periodístico, posibilidades de innovación y sobre todo calidad de su información.

Obviamente las posibilidades económicas son fundamentales para la sostenibilidad de un medio, sea cual sea su tamaño. Pero existen otros asuntos referidos a la sostenibilidad, entre los que se pueden mencionar la claridad de los propósitos informativos, la conformación de su equipo de trabajo, las relaciones con la comunidad, las interacciones con sus lectores

o audiencias, los mecanismos de seguimiento y autorregulación, la actualización, el manejo adecuado de los temas tecnológicos, la agenda informativa, las prácticas y rutinas informativas que adopten, entre otros.

En *Libertad de palabra*, Timothy Garton Ash escribe que “cuatro fuerzas principales determinan los medios de comunicación que encontramos en un lugar y momentos particulares: la tecnología, la cultura, el dinero y la política” (2017, página 255).

En un trabajo anterior dedicado al estudio de numerosas experiencias locales de cultura y desarrollo en Colombia, señalé la sostenibilidad como una de sus características centrales. En efecto, una de las características de estas expresiones culturales locales es lo que se podría denominar “la sostenibilidad desde dentro”. La inquietud más recurrente sobre estas experiencias “micro”, tiene que ver con su permanencia en el tiempo y su capacidad para afrontar sus demandas económicas, administrativas, tecnológicas y sociales, es decir, sus posibilidades y mecanismos de sostenibilidad. Ya se observó en la primera parte de este texto lo que ha ocurrido con los medios digitales informativos colombianos en el paso de ocho años. Una parte de ellos desapareció, muy probablemente por

algunos de los asuntos que se han enunciado de la sostenibilidad. Aún no tenemos datos que puedan responder por este interrogante. Pero los porcentajes de desaparición son más pequeños que los de aparición y pervivencia, lo que nos está indicando que los que continúan han encontrado formas de sostenibilidad más o menos adecuadas. Cuáles son y qué implicaciones éticas tiene su gestión son enigmas que aún los datos a la mano no pueden responder. Seguramente los siguientes estudios profundizarán en todas estas preguntas.

En las experiencias culturales analizadas se encontró una “sostenibilidad desde dentro” que se percibía entonces como más fuerte que la sostenibilidad pensada desde fuera. Tiene que ver con sueños, esperanzas, planes y proyectos de vida, compromisos personales, vida interior. Con pasión. Este análisis podría extenderse a los medios de comunicación. Porque la construcción de información no es una simple tarea de carácter económico, sino sobre todo una gran responsabilidad pública y social. Hay un conjunto destacado de reflexiones sobre este tema desde el periodismo y fuera de él.

En los últimos años hemos presenciado una conmoción generalizada de los medios que ha puesto en vilo su propia existencia y viabilidad.

La fractura radical del modelo de negocio forma parte de esta conmoción, pero por supuesto no es la única ni posiblemente la más importante. La relación entre costos de la información e ingresos por pauta de anunciantes se ha roto dramáticamente, entre otros motivos por el desarrollo de las tecnologías, el surgimiento de nuevos soportes, pero también de nuevas relaciones de la ciudadanía con la información que circula a través de la web y formas inéditas de participación en redes sociales, por ejemplo.

La sostenibilidad –sostuve en “La insistencia en la metáfora. Experiencias locales de cultura y desarrollo en Colombia”, (Rey, 2010, en: Alfons Martinell)– si bien es un problema de recursos económicos, eficiencia administrativa o racionalización de la inversión, no se agota en ellos e incluso modifica estos conceptos desde las realidades particulares que viven las experiencias. Es fundamental, sin embargo, la clara y eficaz administración de los recursos, la diversificación de las fuentes de financiamiento, el desarrollo de capacidades personales e institucionales, pero sobre todo, la sintonía con las necesidades y demandas de los sectores sociales próximos.

Los medios digitales posiblemente tengan más garantías de lograr una sostenibilidad económica que los medios tradicionales por una

sencilla razón: han dado el paso para ubicarse en el nuevo entorno y, aunque este es difícil e incierto, ya se observan traslados del interés de los anunciantes hacia la oferta digital; aunque el tema central es encontrar opciones económicas mejores que las que hoy manejan corporaciones como Google o Facebook que son grandes depositarios de información pero sin el necesario reconocimiento económico para sus productores (los medios y los periodistas). Estas empresas empiezan a considerar que la existencia de medios es necesaria para su propio desarrollo, sobre todo si generan información de calidad, diversa y responsable. Las críticas a los problemas de acceso indebido a datos y vulneración de la intimidad las han llevado a generar proyectos de apoyo a la sostenibilidad de medios que de otro modo estarían en riesgo de desaparecer del escenario digital.

La información, el intercambio de conocimientos, la sistematización de las experiencias, la transferencia de buenas prácticas, la evaluación consistente, son todos elementos de la sostenibilidad. Como son la autogestión, los procesos de concertación, las redes y las alianzas.

En muchos ámbitos no se puede hablar de sostenibilidad de la cultura, por la vulnerabilidad o intangibilidad de los procesos, así como por la fra-

gilidad de los lazos sociales, que convierten a las experiencias en proyectos endebles o episódicos⁵.

La sostenibilidad plantea unos desafíos éticos de mucha importancia. Por una parte, la mejor sostenibilidad es la que está afianzada en la calidad de la información y por lo tanto en la independencia frente a todos los poderes, incluidos por supuesto el de aquellos que en determinado momento apoyan económicamente el desarrollo del medio digital. Como escribe Cristhian Barragán en su texto *Cartografía digital del emprendimiento en América Latina*, que forma parte de esta guía y que se encuentra en el siguiente capítulo:

Sobre los modelos de negocio es evidente que los medios nativos digitales han entendido la necesidad de diversificar sus fuentes de ingresos, el 58 por ciento de los 50 medios digitales analizados en este estudio tiene más de un modelo de negocio y el principal modelo sigue siendo el Banner, presente en el 60 por ciento de los medios.

5 Sigo en este aparte lo que escribí hace unos años en "La insistencia en la metáfora. Experiencias locales de cultura y desarrollo en Colombia", en: Alfons Martinell (coordinador) (2010), *Cultura y desarrollo. Un compromiso para la libertad y el bienestar*, páginas 181-208.

De igual forma dentro de los medios analizados un 34 por ciento usa como modelo las donaciones, sea de empresas o personas naturales. El 26 por ciento dicta talleres como una forma de compartir el conocimiento especializado y generar ingresos. El 20 por ciento accede a becas especialmente de organizaciones de cooperación internacional que financian proyectos periodísticos independientes.

También, dentro de otros modelos de negocios alternativos están la organización de eventos con un 18 por ciento, las suscripciones pagas con un 14 por ciento, las campañas de crowdfunding con un 12 por ciento, el servicio editorial con un 10 por ciento, el contenido de marca con un 10 por ciento y finalmente los servicios relacionados a la comunicación con un 6 por ciento.

Las relaciones con las instituciones que pautan deben ser transparentes, lo que significa que debe existir una distancia entre la información que se provee a los ciudadanos y los intereses y objetivos de las entidades que estimulan de alguna manera la existencia del medio. Los medios digitales deben definir unos criterios claros para determinar sus relaciones con sus proveedores de recursos económicos y ajustar sus comportamientos a tales criterios. Cuan-

do se analizan los medios digitales más destacados se alude precisamente a la información que proveen a sus lectores sobre cómo se financia el medio aunque un 86 por ciento no cuenta con una sección dedicada a esto, y además algunos tienen mecanismos sistemáticos y transparentes de rendición de cuentas sobre el origen de sus dineros, los donantes y el manejo de los recursos que provienen de sistemas de colectas colectivas o redes colaborativas, que deberían ser generalizados. Las instituciones de cooperación, nacionales e internacionales, deberían también seguir criterios semejantes e informar periódica y claramente sobre sus ayudas a los medios digitales informativos del país.

Las agendas informativas deben partir de las necesidades y demandas sociales y ser construidas autónomamente por los propios medios. Cuando se conforman grupos de medios, así sean pequeños, hay que tener un especial cuidado en no transformar al periodismo digital en un simple reproductor de lo que hacen los medios tradicionales, sino encontrar su especificidad, que está en la velocidad, la memoria informativa, los variados caminos de acceso a las noticias, la integración entre el medio y por ejemplo las redes sociales, la integración de lenguajes y la participación activa de las audiencias.

El manejo de las fuentes no debe en ningún modo privilegiar a las instituciones que apoyan a los medios, porque se atravesaría la línea roja que en el periodismo de calidad diferencia la información de la publicidad, la inde-

pendencia de lo institucional, la investigación del manejo de imagen. Se debe entonces diferenciar con claridad publicidad comercial, opinión e información, así como entre imagen, información y pauta.

En numerosas investigaciones sobre el funcionamiento de los medios en Colombia se ha constatado la concentración de las fuentes, sobre todo en los gobiernos y las instituciones del Estado, y la gran debilidad de la presencia de otros actores de la sociedad civil. Lo digital ofrece una oportunidad de recolección de opiniones invisibles y de generación de debates informados de la ciudadanía. En este sentido la información recogida por Barragán (2018) en el III EMD analizado aquí, a través de diversas herramientas analíticas es muy importante. Un alto porcentaje del tráfico informativo en los medios digitales proviene de su propio contexto y el origen del contacto de la audiencia con ellos son buscadores, acceso directo y redes sociales (el porcentaje mayor viene por Facebook y después por Twitter).

Los conflictos de interés pueden aparecer en cualquier momento: gobiernos locales que tienen comportamientos corruptos y que esperan el favor de los medios que promueven o departamentos de prensa o de comunicación de entidades estatales, de partidos políticos o de empresas privadas que acuden a los medios que apoyan económicamente para desarrollar campañas de imagen, defender intereses indebidos o utilizar a los medios como simples parlantes de sus puntos de vista.

La pauta oficial: las orejas del lobo, caperucita y lo legítimo

Durante años, uno de los problemas más agudos de los medios -pequeños y grandes- ha sido su forma de financiación, y especialmente los impactos de la pauta en el transcurso informativo de estos. La propiedad de los medios y el destino de la pauta son dos de los asuntos más relevantes dentro del capítulo de la financiación como también de su independencia, credibilidad y confianza.

La pauta comercial es la inversión que hacen las empresas privadas fundamentalmente en la publicidad, en los medios como anunciantes. Esta inversión se ha diversificado paulatinamente hacia proyectos informativos especiales, campañas comerciales o institucionales, circulación concertada de productos sean bienes o servicios dirigidos a los consumidores, entre otros. La inversión pública es la orientación de dineros públicos hacia los medios, ya sea como ayuda para su promoción, como pago de publicidad oficial, promoción de cam-

pañías en los diferentes temas de la gestión estatal, circulación de productos como cartillas, periódicos institucionales, divulgación de información de interés ciudadano, etc.



Equipo de entreojos.co

Fotografía suministrada por Germán García, editor de entreojos.co

En el más reciente informe sobre el estado de la libertad de prensa en Colombia, denominado *Un Estado depredador de la libertad de prensa*, realizado por la Fundación para la Libertad de Prensa (2018) se dedica un capítulo a la pauta invisible en el que se lee que:

La pauta oficial es esencial para la comunicación entre ciudadanos y Estado. Sin embargo, ese elemento legítimo se ha retorcido hasta el punto de convertirse en un mecanismo de censura indirecta palpable. La falta de transparencia en las autoridades locales y nacionales, y también en los medios, dificulta saber el número mágico, la cifra que muestre en cuánto inciden los recursos de publicidad oficial en el sostenimiento de las empresas mediáticas. Sin embargo, hay pistas. De acuerdo con el informe Violaciones indirectas de la libertad de expresión: asignación discriminatoria de la publicidad oficial, la CIDH argumenta que "existen informes de numerosos medios de comunicación que indican que reciben del Estado entre el 40 por ciento y el 50 por ciento de su ingreso. La publicidad estatal con frecuencia ofrece a medios que, sin la ayuda financiera del Estado, no podrían sobrevivir. En

Colombia, estas cifras son similares. Según la investigación Cartografías de la Información, de un universo de 895 medios que entregaron a la FLIP información sobre su sostenimiento financiero, el 27 por ciento depende en un 40 por ciento de los recursos públicos. 112 medios tienen una dependencia superior al 70 por ciento. En estos casos, la pauta es un elemento que distorsiona considerablemente la independencia editorial que puedan tener esos medios, y en ocasiones premian el silencio y castigan la crítica (Fundación para la Libertad de Prensa, FLIP, 2018, Un Estado depredador de la libertad de prensa).

Más adelante se señalan algunos patrones que afectan la asignación de publicidad y que se convierten en riesgos éticos para el funcionamiento de los medios digitales: uno es que la mayoría de las entidades manejan información pública de forma poco clara y otro que hay un uso indebido de la contratación directa y la cuantía mínima. También que las entidades utilizan los rubros dedicados a la publicidad oficial en hacer propaganda para el mejoramiento de la imagen.

En municipios es aún mayor el peligro por la existencia de pocos medios de comunicación, la

militancia política de algunos periodistas o sus experiencias en el pasado como concejales, alcaldes o encargados de comunicaciones e imagen de las autoridades locales, y por la presión de estas sobre medios que tienen pocas posibilidades de diversificar su portafolio de ingresos.

Hay unas experiencias crecientes para encontrar financiamiento de los medios digitales a través de estrategias de *crowdfunding*, como también de apoyo por parte de los ciudadanos por medio de formas colaborativas y mecanismos eficientes de transparencia y rendición de cuentas.

Cinco dimensiones del pluralismo mediático

En su libro *Libertad de palabra*, Timothy Garton Ash (2017) escribe que “un útil estudio europeo identifica cinco dimensiones de pluralismo mediático: propiedad y control, tipos y géneros mediáticos, perspectivas políticas, expresiones culturales (término algo torpe que abarca grupos y orientaciones de índole religiosa, lingüística, étnica y sexual) e intereses locales y regionales” (página 265).

Estas cinco dimensiones resultan muy pertinentes para explorar otros retos éticos de la sostenibilidad de los medios digitales informativos. La propiedad y el control deben ser claros, democráticos y transparentes. Esto no significa que no pueda haber una propiedad individual, sino que hay que tener cuidado para que no se transforme en una propiedad autocrática y personalista.

Uno de los riesgos de los medios locales es precisamente su identificación unipersonal que los convierte en las pequeñas empresas individuales; el sistema de propiedad deriva a veces en una forma concentrada del enfoque de la información (Timothy Garton Ash, 2017, página 265). El aumento de la participación de las audiencias, la influencia de estas opiniones en la construcción de la agenda informativa del medio y en la construcción de las noticias, la creación de consejos y la rendición periódica de cuentas, son antídotos éticos para el control personalista de los medios digitales informativos. Como lo son la generación de asociaciones deliberativas y reflexivas de medios locales, la formación y la participación en redes colaborativas de medios.

Los tipos y géneros mediáticos suelen ser uno de los

temas que siempre aparecen en los monitoreos de medios como problemáticos, especialmente por su déficit de diversidad. Con la digitalización se han diversificado los medios en varios sentidos: por una parte es un momento de convergencia plural de lenguajes, soportes, formatos, géneros y por consiguiente, modos de apropiación. Junto a la diversidad de los géneros en la escritura (crónicas, perfiles, noticias, entrevistas), están los géneros en imagen (video para la web, documental, noticia televisiva, fotografía, ilustración, infografías, cómic), así como la visualización, el acceso a datos, etc. La idea de medios “volcados” que trabajamos en el pasado en los estudios sobre medios digitales mostraba las limitaciones que se producen cuando simplemente se pasan los contenidos de los medios tradicionales a las nuevas plataformas digitales. En este tipo de medios la tecnología simplemente es un instrumento de transferencia de contenidos que no han sido pensados originalmente para la web sino para los medios impresos y los electrónicos tradicionales.

En los medios pensados desde internet y lo virtual, la producción de contenidos tiene en cuenta la especificidad y versatilidad que ofrece el entorno digital, en el que el internauta navega, pasa de un lenguaje a otro, explora fondos de información, accede a información a través de visualizaciones y tiene la capacidad de reaccionar de manera inmediata frente a la información que está recibiendo.

Las perspectivas políticas es la tercera dimensión del pluralismo mediático según Garton Ash. Lo dice en plu-

ral, posiblemente para distinguirlo de la perspectiva o el pensamiento político único. Hay una diferencia abismal entre los portales o páginas institucionales o partidistas y los medios digitales informativos pluralistas. Estos están abiertos al debate, la crítica, al encuentro de diversas perspectivas y a la representación mediática de diferentes posturas políticas y modos de interpretación. Como lo señala José Luis Martí, en democracia, las relaciones de poder, entre el Estado y los ciudadanos, los ciudadanos entre sí y entre el Estado, las organizaciones y los ciudadanos, deben estar enmarcadas en el ejercicio de los derechos políticos, civiles y sociales de tal manera que la imposición de una conducta (imperio del poder) no vulnere esos derechos. Una parte importante la ocupan los derechos culturales y la libertad de expresión.

La idea central de la democracia deliberativa es que las decisiones políticas solo son legítimas cuando son el resultado de una amplia deliberación democrática que implica, por una parte, la participación de todos los potenciales afectados y, por otra, la posibilidad de presentar, discutir y aceptar o rebatir los argumentos que cada uno pueda presentar en favor y en contra de las diferentes alternativas de decisión.

La comunicación está relacionada de diferente manera con el concepto de confianza. Por una parte, es un proceso involucrado en la construcción de la confianza y, por otro, una de las formas reconocibles de su representación y circulación social.

Uno de los consensos que se encuentran en las múltiples definiciones que existen de confianza es que ella sucede en escenarios de incertidumbre con escasa o excesiva información. Georg Simmel la define como un conocimiento inductivo débil y como un punto intermedio entre el conocimiento y la ignorancia.

La confianza se mueve así entre dos extremos: la ausencia de información y total incertidumbre o la información perfecta y completa certeza. En ambos extremos la confianza es innecesaria. La confianza necesita procesar y reducir la incertidumbre a partir de una información que no es total ni completa, lo que la acerca al riesgo y la distancia de la creencia. Cuanto mayor y mejor información se tenga, se tendrá mayor disponibilidad para confiar. Una excesiva confianza en los medios significa un déficit de capital social.

En un trabajo denominado “La ética de la confianza en el periodismo digital” (en: *La ética de la comunicación a comienzo del siglo XXI*, 2011), Omar V. Rosas escribe que “la confianza es una actitud compleja compuesta por elementos cognitivos, afectivos, conativos, a través de la cual el individuo hace frente a un universo incierto marcado por el riesgo constante de que sus expectativas respecto de sus intenciones y conductas de otros agentes en su entorno sean

falsadas o traicionadas” (páginas 1082-1092).

Esta relación de información y confianza es complementada por la representación social de la confianza, que convirtió a los medios de comunicación en uno de los lugares donde la confianza en las instituciones, y aún en sí mismos, se valida o se impugna. Los medios de comunicación permiten formarnos expectativas respecto a las personas o cosas y confiar en ellas aún a riesgo de luego desilusionarnos. “Confiar es otorgarle un rol clave a la decepción”, escribió Niklas Luhmann.



Equipo de La Cola de Rata

Fotografía suministrada por Abelardo Gómez Molina, director del medio.

La generación de confianza a partir de los medios ocupa la mayor parte de la literatura sobre las relaciones entre comunicación y confianza, ya sea por el incremento de su carácter institucional o por su condición de poder fáctico dentro del ejercicio de la democracia. Una alta proporción del reconocimiento social de las instituciones públicas, como de quienes detentan poder, dependen de su representación mediática, así como del papel que sus mensajes tienen en la generación de configuraciones culturales específicas (pro o anti confianza) que pueden predisponer hacia la sospecha y la desconfianza, la aceptación y la confianza.

El escándalo público, la divulgación de documentos secretos, la revelación de piezas de expedientes de procesos judiciales contra políticos, empresarios u otras figuras públicas, el seguimiento pormenorizado de actos de corrupción o de medidas arbitrarias de los gobernantes, son solo una parte de los regímenes de representación mediática que inciden en la confianza de los ciudadanos. Porque, por otra parte, están las imágenes que construyen los medios sobre las instituciones, las intermediaciones que posibilitan entre los ciudadanos y las agencias del Estado o la reconstrucción de la memoria y la valoración pública de las acciones de las auto-

ridades o de las instituciones privadas.

Los medios en sí mismos son instituciones, que en algunos casos ocupan funciones que no le son propias, como la administración de justicia, las decisiones de gobierno o ciertos procesos de intermediación pública. Las instituciones democráticas como instituciones políticas tienen una relación reconocible con los principales aspectos de la política: la toma de decisiones que son obligatorias dentro de un territorio determinado, los canales de acceso a los roles de toma de decisiones, y la configuración de los intereses e identidades que reclaman dicho acceso (Guillermo O'Donnell, 1994).

Pero hay otras perspectivas de las relaciones entre confianza y medios. Una tiene que ver con la percepción sobre su propio funcionamiento en el contexto de la sociedad, y otra sobre las estrategias explícitas que los medios adoptan para ganar confianza en la comunidad. En el informe del PNUD *La Democracia en América Latina. Hacia una democracia de ciudadanas y ciudadanos* se habla de las tensiones entre los poderes fácticos y los poderes institucionales.

Existe amplio consenso entre los consultados en cuanto a que la gran influencia de los medios limita el poder de las instituciones políticas.

En realidad, siempre tuvieron mucha influencia y los políticos intentaron servirse de ella. Lo nuevo, además de la mayor exposición del público a los medios, es que se ha salido de una época en la que estaban mayoritariamente vinculados a los partidos políticos y, en algunos casos, éstos ejercían cierto control sobre aquéllos; actualmente muchos medios se han independizado de las estructuras partidarias y han pasado a formar parte de grupos económicos no subordinados al poder político y con intereses muy diversificados (PNUD, 2004).

Pero la desconfianza no nace únicamente de la condición de poder fáctico de los medios sino también del incumplimiento de su tarea informativa, sobre todo en cuestiones como la precisión y el rigor, la búsqueda de la verdad, el pluralismo o su independencia de las distintas formas del poder. Si los medios de comunicación intervinen en la generación de confianza de instituciones como el poder judicial, la policía, las administraciones locales o el Congreso, ellos mismos se convierten en objeto de confianza o desconfianza. La confianza es uno de los capitales fundamentales de los medios, como lo es también su credibilidad.

En un estudio que dirigí sobre los proyectos de responsabilidad social empresarial en medios de América Latina (Rey, Germán, 2008), me llamó la atención el tipo de alianzas que construían para llevarlos a cabo y las razones que las explicaban. Los principales socios de



Sala de redacción de Semana.com.

Fotografía: Archivo de la organización Consejo de Redacción.

los medios eran las organizaciones de la sociedad civil, la academia y la empresa privada y las razones de esta selección intencionada, el conocimiento de los temas de intervención, la confianza, la credibilidad, los recursos humanos que podían proveer y su capacidad para movilizar y generar redes sociales. Los medios saben perfectamente que en sociedades más complejas y conflictivas, donde son sometidos a evaluaciones más exigentes, los programas de responsabilidad social son estratégicos en el fortalecimiento de la confianza.

Las expresiones culturales, dice Timothy Garton Ash, ("término algo torpe que abarca grupos y orientaciones de índole religiosa, lingüística, étnica y sexual") e intereses locales y regionales, son finalmente otra característica del

pluralismo mediático. Y este puede ser uno de los valores de los medios digitales informativos. El solo hecho de estar ubicado en contextos culturales locales o regionales no garantiza el pluralismo mediático cultural. Pero en general los medios digitales informativos tienen compromisos culturales relativamente sólidos por su lenguaje, su agenda

informativa y sus relaciones con la comunidad. El esfuerzo ético estará en la conversación que logren con las dinámicas culturales locales, con la visibilidad de los problemas y las potencialidades culturales de su entorno, así como con el relieve de los actores culturales de sus áreas de influencia mediática.

Los problemas propios del mundo digital

A todo lo anterior se agregan los problemas propios del mundo digital. “Cada nueva tecnología trae su accidente”, escribió hace unos años Paul Virilio. Y la creación de los medios digitales ha traído dilemas éticos específicos que pueden convertirse en riesgos graves para su sostenibilidad económica y social. Algunos de ellos se han tornado temas del debate global, como por ejemplo el uso de datos privados, la preservación de la intimidad, las producción y circulación de noticias falsas, el “matoneo” o estigmatización de personas o grupos específicos, la discriminación de minorías, la persistencia de noticias que van contra la honra y que persisten en mantenerse sin posibilidad de corrección u olvido, las fallas de edición por el tráfico incesante de información, la publicación de información sin fuente reconocida o la distribución de argumentos de odio.

Los medios digitales pueden enfrentar estos temas a través de un cuidadoso trabajo de edición, un chequeo riguroso de la información, una atención creciente en la confiabilidad y veracidad de las fuentes y una atención permanente al cuidado de los derechos y libertades civiles de la ciudadanía. En este sentido las normas y las actuaciones éticas del periodismo de calidad continúan siendo la mejor guía de la sostenibilidad de los medios en estos tiempos digitales. Una sostenibilidad que considera muy importante su gestión económica pero insiste sobre todo en los valores que forman parte del periodismo como expresión de la convivencia y las responsabilidades públicas.

Bibliografía y referencias

Centro Nacional de Memoria Histórica, (2015), *La palabra y el silencio. La violencia contra periodistas en Colombia (1977-2015)*.

Consejo de Redacción y Universidad Javeriana, (2010), *I Estudio de Medios Digitales*, EMD.

Consejo de Redacción y Universidad Javeriana, (2012), *II Estudio de Medios Digitales*, EMD.

Committee to Protect Journalist (CPJ), Estadísticas por año, disponible en <https://cpj.org/>

Fundación para la Libertad de Prensa, FLIP, (2018), *Un Estado depredador de la libertad de prensa*.

Garton Ash Timothy, (2017), *Libertad de palabra*, Barcelona, Tusquets Editores.

Grupo de Memoria Histórica (GMH), (2013) *¡Basta ya! Colombia: memorias de guerra y dignidad*.

O'Donnell, Guillermo, (1994), "Delegative Democracy", Journal of Democracy, Vol. 5, No. 1, January 1994: 55-69. *National Endowment for Democracy and The Johns Hopkins University Press*.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, PNUD, (2004), *La democracia en América Latina. Hacia una democracia de ciudadanas y ciudadanos*, Dante Caputo (Coordinador), Buenos Aires, Aguilar, Altea, Taurus, Alfaguara.

Rey, Germán, (2008), *La otra cara de la libertad. Los proyectos de responsabilidad social empresarial en medios de comunicación de América Latina*, Bogotá, Fundación de Nuevo Periodismo, AVINA y Universidad Javeriana.

Rey Germán, (2010), "La insistencia en la metáfora. Experiencias locales de cultura y desarrollo en Colombia", en Alfons Martinell Sempere, (coordinador), *Cultura y desarrollo un compromiso para la libertad y el bienestar*, Madrid, Fundación Carolina y Siglo XXI.

Rey Germán y Huertas Carlos Eduardo, (2010), *Periodismo digital en Colombia. El quién y el cómo de los nuevos medios*, Bogotá, Consejo de Redacción, Centro Ático, Facultad de Comunicación y Lenguaje, Pontificia Universidad Javeriana.

Rey Germán y Novoa José Luis, (2012), *Medios digitales en Colombia. Agendas periodísticas y sostenibilidad*, Bogotá, Consejo de Redacción, Centro Ático, Facultad de Comunicación y Lenguaje, Pontificia Universidad Javeriana.

Revista Semana, (28 de mayo de 2018), "En internet llegó el fin de lo gratis".

Rodríguez, C (2009), *De medios alternativos a medios ciudadanos: Trayectoria teórica de un término*, Folios (21 y 22), 13 – 15, en: aprendeenlinea.udea.edu.co/revistas/index.php/folios/article/viewFile/6416/5898, tomado en mayo de 2018.

Rosas Omar V., (2011), "La ética de la confianza en el periodismo digital", en: *La ética de la comunicación a comienzo del siglo XXI*, Suárez Juan Carlos (Editor), Libro de actas: Actas del Primer Congreso Internacional de Ética de la Comunicación, Sevilla, Editorial MAD (versión digital).

«EFECTOCOCUYO.COM NACE EN LA ÉPOCA DE MAYOR OSCURIDAD DEL PERIODISMO VENEZOLANO»

LUZ MELY REYES

COFUNDADORA Y DIRECTORA
EFECTOCOCUYO.COM



ENTREVISTA POR: RENATA CABRALES

La carrera periodística de Luz Mely Reyes, cofundadora y directora de EfectoCocuyo.com, ha estado atada siempre a sucesos políticos, incluidos los ataques del número dos del chavismo, Diosdado Cabello, quien en señal de menosprecio llama al medio digital venezolano “Efecto Tu-yuyo”. Tal vez lo hace con la intención de silenciarlo o sumirlo en la oscuridad informativa, una situación que lejos de desanimar a sus fundadoras, eleva a la máxima potencia la capacidad, pasión y necesidad que sienten de iluminar con información rigurosa a una nación entera.

El periodismo venezolano vive una época frágil y poco esperanzadora, pero que propicia la búsqueda de la verdad. Bajo esa premisa, Luz Mely huele, siente y vive el periodismo en el que cree, independiente y de servicio público, “pero sobre todo, que revele información bien sustentada. No creo en el periodismo de hacer *show* sino en el que explica, aporta y sirve a las comunidades”.

La berraquera, en Colombia, y la arrechera, en Venezuela, significan lo mismo y Luz Mely se lleva ambos títulos. Para que lo entiendan todos, está haciendo el curso completo para graduarse con honores del doctorado más difícil en la Venezuela

de hoy: el de valentía. Reportera de a pie, investigadora nata, adoradora del papel y protagonista de la transición hacia el mundo digital, la plataforma que junto con Laura Weffer les permitió reinventarse y trabajar por un periodismo posible.

¿Por qué nace EfectoCocuyo.com?

Nace por esa inquietud, pasión y romanticismo con el que vemos el periodismo. Nace, además, en la época de mayor oscuridad del periodismo venezolano. Buscamos ser esos bichitos de luz que lanzan chispas de información para iluminar a una nación entera.

¿Cómo nace EfectoCocuyo.com?

Era directora del Diario 2001 (2014), perteneciente al Bloque de Armas, uno de los grupos de empresas periodísticas más importantes del país. Estando allí empecé a pensar que quería hacer algo por mi cuenta. Ya había desarrollado algunas habilidades como manejar la parte gerencial y periodística de un medio. En esa época empezó la venta de periódicos y si quería seguir haciendo el periodismo en el que creo, iba a tener que dar un paso adelante. El 12 de febrero de 2014 hubo un bloqueo informativo en Venezuela

que no afectó el diario en el que estaba (Diario 2001). Informé desde mi cuenta de Twitter y en cuatro días duplicué la cantidad de seguidores que había logrado en cuatro años.

La gente tenía una necesidad real de información y creían en mí. Con eso en la cabeza me reuní con Laura y empecé a buscar socios, colegas de confianza.

¿Qué te impulsó a tomar la decisión de arrancar?

Antes criaba a mi hijo y era el sostén de mi hogar. Con mi hijo más grande ya podía tomar algunos riesgos y dejé el trabajo que tenía. Hay que tener un sistema de soporte que le permita a uno tomar riesgos con conciencia. Lo consulté muchísimo con mi esposo, evaluamos muy bien las posibilidades de que tuviésemos éxito, no estaba segura de que lo lograría, pero al final di un salto de fe.

«En esa cohorte muchos estudiantes tenían proyectos e ideas, pero la única que ya estaba trabajando en su propio medio era yo. Me decían que se sentían muy inspirados por lo que estaba haciendo en Venezuela».



No hay emprendimiento que no implique riesgos. Si eres del tipo de periodista que le gusta convivir con la seguridad que ofrecen las zonas de confort, no intentes crear un medio.



Crear emprendimientos periodísticos en países colapsados, en crisis o con graves problemas sociales y económicos es un reto y una oportunidad. Se trabaja el doble, pero se aprende el doble.



¿Cómo defines el periodismo en el que crees?

Independiente, de servicio público, sobre todo que revele información bien sustentada. No creo en el periodismo de hacer show, sino en el periodismo que explique, que aporte. Puede sonar cursi, pero creo en el periodismo que ilumina y sirve a las comunidades que está informando. Creo en el periodismo con vocación de servicio.



¿Y cómo fue ese salto al mundo digital?

Siempre estuve interesada en el mundo digital. Cuando surgió el proyecto de convergencia de redacciones en la Cadenas Capriles, me incorporé de inmediato al grupo piloto, siempre intuí las posibilidades digitales. Me había estado formando digitalmente en el Knight Center. Empecé a meterme muchísimo para tratar de cambiar el *chip*, y aunque crecí en un mundo de papel que también adoro, logré convertirme en una “early adopter”. Siempre quise agarrar los cambios de primero. Soy una adulta contemporánea digitalizada. En el año 1995, cuando salí de la universidad, quería hacer un posgrado en comunicación -Universidad Católica Andrés Bello-, y esperé hasta que lo abrieran. Hice parte de la primera cohorte.



Cuéntanos de tu experiencia en el curso de periodismo emprendedor de la CUNY (Universidad de la Ciudad de Nueva York)

Lo del curso en Nueva York llegó porque emprendí. Me postulé y cuando vieron que llevaba un año con Efecto-Cocuyo.com me seleccionaron. Siento que me generó un salto cuántico. Tuve la fortuna de obtener esta beca internacional de un semestre en el que volví a tener una vida de estudiante después de muchos años. Se trató de un programa perfecto. En esa cohorte muchos estudiantes tenían proyectos e ideas, pero la única que ya estaba trabajando en su propio medio era yo. Me decían que se sentían muy inspirados por lo que estaba haciendo en Venezuela.



¿Qué no querían que fuera Efecto Cocuyo?

No queríamos ser un medio partisano (de resistencia). Queríamos que la línea editorial dependiera totalmente de nosotras y no podíamos permitir que algún socio capitalista tuviese alguna injerencia en ella, como tampoco podía interferir nuestra asociación con la incubadora Ecoem, con la que buscamos financiamiento. Es nuestro cable a tierra en temas de negocios. Queríamos poder mirar a la cara de los ciudadanos cuando publicáramos y tener la suficiente madurez de rectificar cuando cometiéramos errores.



TEMÁTICAS ESENCIALES DE UN SEMESTRE EN LA CUNY

(¡Y que te sirven como guía para emprender!)

- Fundamentos de negocios para periodistas emprendedores
- Nuevos modelos de negocios para las noticias
- Habilidades emprendedoras para periodistas
- Trabajo de campo en innovación en medios
- Incubación de nuevas empresas



¿Cómo está conformado el equipo de Efecto Cocuyo?

Somos dieciséis personas, de las cuales cuatro somos "senior": Laura Wefer, cofundadora; Josefina Ruggiero, cofundadora, editora jefe y alma de la redacción, y Danisbel Gómez, directora de gestión estratégica, y quien ha hecho grandes aportes. Ella es especialista en relaciones con la audiencia. Gran parte de su aporte ha sido ayudarnos internamente como una empresa en

LOS OTROS ROLES EN EFECTO COCUYO



UN ADMINISTRATIVO



COMMUNITY MANAGER



SERVICIOS DE
CONTADURÍA EXTERNOS



VENDEDORES EXTERNOS
DE PAUTA PUBLICITARIA



PAGO EVENTUAL A
DESARROLLADORES PARA
ESPECIALES



INCUBADORA ECOEM, QUE
MANEJA EL MODELO DE
NEGOCIO

temas como responsabilidades fiscales y leyes venezolanas. Queremos crecer y ser parte del ecosistema de medios cuando se reorganicen las cosas en el país.

La mayoría de los periodistas son "junior", no tienen tres años de experiencia, y muchos de los que trabajan en Efecto Cocuyo están teniendo su empleo aquí por primera vez. En el caso mío gerencio a todo el equipo. Muchas veces he tenido que dejar aparte la escritura y la producción para manejar relaciones públicas, creación de alianzas, articular los equipos internamente o buscar fondos. Me dedico de lleno y a veces no me queda tiempo de hacer periodismo. Hago entrevistas y emisiones en Periscope.

¿Qué importancia tiene el desarrollo web en Efecto Cocuyo?

Muchas de las cosas que hemos hecho son artesanales. Todo se ha hecho en casa. Danisbel le pone mucho ojo a temas como el SEO, proyección de analíticas. En un mercado como el venezolano es muy

difícil pagarle a desarrolladores web. La mayoría cobra un dineral. Cuando hemos hecho trabajos especiales, contratamos a proveedores y les pedimos las piezas que queremos desarrollar. El rol de audiencia lo cumplía yo, pero vemos que es primordial tener un editor de audiencias.

En medio del flujo migratorio, ¿cómo manejan el hecho de que muchos periodistas se vayan o se quieran ir del país?

Justamente porque prevemos esto, en 2016 empezamos a trabajar muchísimo en cultura organizacional, en generar una especie de burbuja para que los jóvenes se sientan protegidos de esas agresiones externas. Nos ha ocurrido, unos se han ido, pero hay otros que han decidido quedarse. Les damos espacios para que crezcan y puedan soñar. Los que emigran no tienen la posibilidad de ejercer la profesión. El grupo que se queda sabe que se está formando, que estamos haciendo alianzas y que estamos compartiendo entre todos un conocimiento valioso.



¿Cómo conviven lo mejor del mundo tradicional y digital en Efecto Cocuyo?

Nosotras somos "seniors" y tenemos formación de las dos mejores universidades de Venezuela, con escuelas y carreras muy sólidas. El resto de periodistas viene de escuelas grandes, pequeñas, pero todos tienen algo en común y es hacer periodismo con pasión. Nos escuchan mucho y, claro, tienen facilidad para adaptarse a las tecnologías. Tanto en nuestros grupos internos como hacia afuera, en redes, manejamos el "hashtag" (etiqueta) #Contexto, que es lo que necesitan nuestros jóvenes.

El único presidente que conocieron toda la vida fue Chávez y, ahora, Maduro. No vieron la alternancia que vivimos nosotros. Ellos eran unos niños hace 20 años. A algunos les gustan los refranes, una práctica que se ha ido perdiendo, pero que nos ha servido para echar broma (reírnos) en las tardes. A veces preguntamos cuál es el refrán de hoy, contamos qué significa. Es un ambiente hermosísimo. Generalmente el que va de visita se quiere quedar. Toda esa sinergia entre experiencia y energía joven termina generando un producto como Efecto Cocuyo.



¿Cómo hacen cuatro mujeres para liderar un equipo y no caer en egos o luchas de poder?

Antes pensaba que no se podía vincular amistad y trabajo, pero nosotras hemos vivido una experiencia muy distinta. Si pudieras verme, verías la sonrisa que tengo de oreja a oreja contando esto. Siempre hemos respetado nuestras competencias y especialidades, y hemos terminado trabajando en una especie de liderazgo situacional. Ejercemos liderazgo según el momento. Laura y yo hicimos una gira de 15 días en la que trabajamos más de 16 horas juntas. Dije, si superamos esta prueba, superamos cualquier prueba. Nunca habíamos convivido tan cerca. Respeté a Laura al verla trabajar. Siempre le doy las gracias a ella por permitirme llevar la dirección.



¿Fue fortuito que las cabezas de Efecto Cocuyo fueran mujeres?

Fue fortuito. En Venezuela hay muchas mujeres periodistas. Éramos periodistas y mujeres formando un medio, del que a la vez somos propietarias.

LAS FUENTES DE TRÁFICO DE EFECTO COCUYO

La mayoría del tráfico, como es natural, llega por Twitter. Venezuela es un país tuitero por excelencia. "Dedicamos mucho tiempo a Twitter". La segunda fuente de tráfico la ocupan las búsquedas en Google o tráfico orgánico. Le siguen el tráfico directo y referencial. "Muchos de los artículos los leen en radio".



Equipo de redactores, editores y socios de Efecto Cocuyo en el Festival Cocuyo. Caracas, junio de 2018.

Fotografía: Iván Ernesto Reyes. Archivo de Efecto Cocuyo.

¿También fue fortuito ese propósito de empoderar a mujeres a través de Efecto Cocuyo?

Tampoco lo pensamos y fuimos evolucionando hacia allá. Danisbel nos orientó mucho en ese sentido por su experiencia con audiencias. Tenemos un encuentro que llamamos Guayo-

yo con Cocuyo. El guayoyo es una especie de cafecito ligero. Un día salió un guayoyo con mujeres y desde allí empezamos a establecer alianzas con muchas organizaciones de mujeres. Tenemos un alto sentido de equidad y ahora me declaro feminista, no necesariamente las otras. Queremos visibilizar el trabajo que están haciendo muchísimas mujeres en Venezuela. La redacción está compuesta en su mayoría por mujeres y, en la medida en que se avanza en cargos directivos, cada vez hay menos mujeres rodeándote.

¿Qué papel cumple la publicidad en la financiación de Efecto Cocuyo?

Al principio nos negamos a esa posibilidad, fuimos avanzando y ganando influencia, y decidimos aceptarla bajo unos parámetros. En Efecto Cocuyo no aceptamos publicidad de partidos políticos, políticos ni empresas cigarreras. Tenemos discusiones sobre el sector bancario y aceptamos pauta de universidades. Evaluamos siempre la credibilidad del cliente. Somos un poco intensos porque velamos muchísimo por nuestra independencia.



¿Han pensado en un producto o sección especial dedicada a los venezolanos por fuera?

Donde hay un venezolano y ocurre un hecho, Efecto Cocuyo refleja la visión de esos venezolanos. Nos unen las elecciones, los desastres naturales y las competencias deportivas. Queremos que los venezolanos se informen verazmente, que no crean en las mentiras que fabrican algunas webs. Tenemos pensado hacer algo especial para ellos. Estamos viviendo un proceso de aceleración y queremos que Efecto Cocuyo tenga repercusión continental. Buscamos lanzar en varios países donde hay ve-

nezolanos. Estamos trabajando para convertirnos en un medio venezolano con vocación internacional dirigido a audiencia de habla hispana.



¿Cómo gestionan sus redes sociales?

Cuando empezamos las manejamos nosotras, específicamente Laura y yo. Ya tenemos un *community manager* que pronto será editor de audiencias. Ello no implica que todos no sepamos gestionarlas, ya que manejamos turnos de guardia.

PRINCIPIOS DE EFECTO COCUYO

OPORTUNO

VERAZ

ORIENTADO AL SERVICIO

EN DEFENSA DE LOS DERECHOS HUMANOS

PERIODISMO GÉNERO-SENSITIVO

RESPECTUOSO

A FAVOR DE LAS VÍCTIMAS

PRINCIPIOS INTERNOS DEL EQUIPO

RESPETO

ESPÍRITU CREATIVO

RESOLUCIÓN PACÍFICA

DECISIONES POR CONSENSO

¿Tienen algún protocolo para blindarse frente a desinformación o manipulación?

Tenemos un protocolo sencillo: no queremos decirlo primero sino que queremos decirlo bien, de manera que la confirmación con la fuente directa es esencial. Tenemos una unidad muy chiquita de fact-checking. El gobierno tiene una página que se llama Misión verdad y cuando algo no les gusta tratan de exponernos.

Lo que nos pasa muchísimo, en especial, con toda la efervescencia de la situación política, es tener gente mo-

INTIMIDACIÓN: EL PLATO DE CADA DÍA

Las principales fuentes de intimidación vienen del gobierno. Los insultos a periodistas y bloqueos son constantes. “Con el mazo dando, de Diosdado Cabello, siempre pone a los medios digitales en la pizarra del escarnio público”. Tienen un viceministro dedicado a responder a los medios. El cerco informativo crece, el acceso a internet disminuye, según un informe recién publicado por Ipys Venezuela. ¿Cómo ejercer la libertad de expresión en línea y desarrollar un emprendimiento periodístico digital en uno de los países de América Latina con la peor calidad de acceso a internet? Efecto Cocuyo lo está logrando.

lesta con nosotros, gente que pretende que tomemos partido por alguna situación. Gente que nos critica y ataca si entrevistamos a alguien del gobierno. Hemos dicho que no somos un medio partisano (de resistencia).

¿Cómo se protegen ante situaciones de riesgo o peligro?

Tenemos un protocolo de seguridad que lo aplicamos muchísimo durante las protestas. Los periodistas jóvenes tuvieron que aprender. Debíamos estar en los sitios de conflicto para poder decir lo que estaba pasando realmente. Los medios tradicionales estaban censurados. Cuestiones como: ¿dónde te vas a ubicar?, si te pasa esto, retírate del lugar, son esenciales.

Generamos una alianza con otros medios digitales justamente para prevenir cualquier eventualidad. Hemos estado trabajando muchísimo en eso y con colegas fuera del país en protocolos, en caso de que ocurrieran ciertas eventualidades. Por ejemplo, ¿cómo sacar personas en caso de que se vean en riesgo físico por alguna agresión?

¿Hacen agregaduría de contenidos?

Tenemos como protocolo de agregaduría usar dos o tres párrafos y el link de la nota original. Está surgiendo

una especie de plataforma de aliados web, que en el contexto venezolano es fundamental. Nuestra principal misión es que la información salga, se distribuya, fluya.



¿A quiénes ven como competencia?

En términos empresariales, competencia es todo lo que se mueva. Los medios tradicionales no nos generan mayor preocupación. La mayoría, exceptuando algunos, están autocensurados. En otros casos, somos competencias en ciertas cosas, pero trabajamos cooperativamente. Me gusta mucho el trabajo que hace Prodavinci, Runrunes. En un contexto tan hostil para la libertad de prensa es importante que exista un medio como La Patilla. Tienen seis años y un modelo de negocio sólido. No estamos en capacidad de competir con ellos.

En este contexto también resulta imprescindible trabajar en alianzas con otros medios. El tema de los Panama Papers fue liderado por Armando.info (sitio exclusivo de investigación en Venezuela), y en algunas cosas cooperamos mucho.

Así se financia el Efecto Cocuyo

Crowdfunding: el empujón

Con su primera campaña de *crowdfunding*, realizada en abril de 2015, año en el que se fundó el medio, sentaron las bases económicas para arrancar Efecto Cocuyo. En esa ocasión recogieron 26.428 dólares, usando para ello la plataforma Indiegogo. En una segunda campaña, realizada en octubre de 2016, obtuvieron 5.391 dólares. El segundo país de donde más se generaron aportes fue Venezuela, el primero es Estados Unidos. La publicidad y la hiperinflación: así funciona.

En Efecto Cocuyo consiguieron un equipo de venta que cobra por comisión, y que debido a la hiperinflación que sufren los venezolanos, se enfrenta a un vaivén de precios. Ofrecen espacios en bolívares, pero se calculan en dólares. El costo de la pauta se estima por una semana o quince días, y si el cliente está interesado debe prepagar. “Estamos haciendo reconsideraciones de precios cada quince días y mantenemos tarifas al cliente que precompre”, explica Darnisbel Gómez, directora de estrategia y gestión.

LA HOJA DE RUTA DE LUZ MELY REYES

	Periodista, magíster en comunicación organizacional y periodismo.
	Becaria del curso de periodismo emprendedor en la CUNY.
	Becaria de la Fundación Konrad Adenauer.
	Reportera en El Aragüeño.
	Editora política y jefe de unidad investigativa en Últimas Noticias.
	Lideró el proyecto Tuvoto2012 en la Cadena Capriles.
	En Bloque De Armas dirigió el Diario 2001.
	Fundadora de EfectoCocuyo.com
	Premio Victory Awards, al mérito en periodismo político latinoamericano.
	Seleccionada en la lista de 30 mujeres intelectuales más influyentes de Iberoamérica en 2017, por Esglobal.
	Premio Internacional a la Libertad de Prensa 2018 del Comité para la Protección de Periodistas (CPJ, por su sigla en inglés).

Proyectos Cocuyo

ESCUELA COCUYO

La escuela Cocuyo busca formar jóvenes periodistas en distintos temas: cómo cubrir la violencia en las calles, cómo cubrir la defensa de los derechos humanos, entre otros. Hay alianzas con organizaciones internacionales. Prefieren no exponer sus nombres por la situación de riesgo en el país. Además, podrían ser tachadas de conspiradoras.

ESCENARIOS COCUYO

Publicación especial en la que Efecto Cocuyo hace un análisis de las perspectivas políticas y económicas en Venezuela.

MARKETING DE CONTENIDOS

A través de alianzas con terceros como el Fondo de Cultura Urbana crearon, por ejemplo, un especial del aniversario 450 de Caracas, por el que percibieron ingresos.

FESTIVAL COCUYO

Junio es el mes elegido para realizar este festival. Este año ya han conseguido patrocinios e intercambios. Efecto Cocuyo le apuesta por estos días a generar un modelo de suscripciones, otra forma de generar ingresos, para lo cual han evaluado el modelo de La Silla Vacía, en Colombia.

«Siempre quise agarrar los cambios de primero. Soy una adulta contemporánea digitalizada»

• • •

«El gobierno tiene una página que se llama Misión verdad y cuando algo no les gusta tratan de exponernos»

• • •

«Frente a la narrativa de la desgracia, Efecto Cocuyo apuesta por las acciones colectivas que emprenden las mujeres para darle resonancia mediática a las agendas de sus organizaciones, desde una mirada género sensitiva»

Así explicó Luz Mely Reyes en qué consistía el encuentro "Un guayoyo con mujeres", realizado el pasado 13 de abril en la Universidad Fermín Toro, de Barquisimeto.

• • •



REPORTAJES DE ALTO IMPACTO

Especiales de Efecto Cocuyo que vale la pena ver:

Parir y nacer en la Venezuela del hambre

<http://bpn.efectococuyo.com/>

Venezuela a pie

<http://efectococuyo.com/la-humanidad/maracaibo-a-punta-de-chirrincheras-por-falta-de-transporte-publico-venezuelaapie/>

Venezuela en fuga, en alianza con la Unidad de Periodismo de Datos de El Tiempo (Colombia)

<http://lafuga.efectococuyo.com/>

Miss Venezuela

<http://misesysantos.efectococuyo.com/>

LAS CIFRAS CLAVES



325.000 seguidores en **Twitter** de Efecto Cocuyo:
<https://twitter.com/EfectoCocuyo>



104.000 seguidores en **Twitter de Luz Mely**:
<https://twitter.com/luzmelyreyes>



35.829 seguidores en **Facebook** de Efecto Cocuyo:
<https://www.facebook.com/efectococuyo>



1.483 suscriptores en el canal de **Youtube**



43.300 seguidores en <https://www.instagram.com/efecto.cocuyo/>

GEOGRAFÍA DIGITAL DE EMPRESARIOS EN AMÉRICA LATINA



POR: CRISTHIAN BARRAGÁN

Mientras el mundo celebra en 2018 el 35° aniversario de la existencia del internet, América Latina y el Caribe celebran los 20 años de la incursión de su primer medio digital periodístico, El Faro, en El Salvador.

Muchos aciertos y desaciertos han pasado en tantos años, por lo que este capítulo “Geografía digital de emprendimientos en América Latina” es una invitación a sumergirse y a navegar por los medios digitales más destacados en América Latina y el Caribe.

Para la “Radiografía digital” escogimos 50 medios nativos digitales y, por medio de herra-

mientas gratuitas, escaneamos sus cifras más relevantes para entender su audiencia, alcance e impacto.

Los 50 medios nativos digitales que se escogieron para este estudio, además de ser reconocidos por su aporte periodístico, también cumplieron con algunas consideraciones, como tener mínimo dos años de fundado, tener un modelo de negocio definido, ubicarse en Latinoamérica y el Caribe, tener un tráfico superior a 10 mil usuarios únicos al mes y ser parte de los directorios de medios digitales de nuevosmedios.es, sembramedia.org y/o dateame.co.

Radiografía digital

Como se puede observar en la siguiente tabla, los nativos digitales seleccionados provienen de 18 países diferentes de América Latina y el Caribe, todos en español y prácticamente la mitad de medios estudiados se concentran entre Colombia, Argentina, Venezuela y México.

Tabla 1. Cincuenta medios digitales por países latinoamericanos

País	Medio digital
Argentina	http://chequeado.com/
Argentina	http://cosecharoja.org
Argentina	http://elmeme.me/
Argentina	http://revistaanfibia.com
Argentina	https://uno.com.ar
Argentina	https://Infobae.com
Bolivia	http://erbol.com.bo
Brasil	https://apublica.org
Brasil	https://jota.info/
Brasil	https://nexojornal.com.br

Chile	http://ciperchile.cl/
Chile	http://elmostrador.cl
Colombia	http://pacifista.co/
Colombia	http://seguimiento.co/
Colombia	https://colombiacheck.com/
Colombia	https://verdadabierta.com/
Colombia	https://kienyke.com/
Colombia	https://las2orillas.co/
Colombia	https://lasillavacia.com
Costa Rica	https://delfino.cr/
Cuba	http://14ymedio.com/
Ecuador	http://4pelagatos.com
Ecuador	http://laposta.ec/
Ecuador	https://gk.city/
Guatemala	https://nomada.gt/
Guatemala	https://plazapublica.com.gt

Honduras	http://proceso.hn/
Honduras	https://confidencialhn.com
Honduras	https://criterio.hn
México	http://sinembargo.mx
México	https://aristeguinoticias.com/
México	https://lasillarota.com
México	https://pijamasurf.com
México	https://animalpolitico.com/
Nicaragua	https://niu.com.ni/
Paraguay	http://oviedopress.com
Perú	http://convoca.pe/
Perú	http://utero.pe
Perú	https://idl-reporteros.pe/
Perú	https://ojo-publico.com/
Puerto Rico	http://noticel.com
República Dominicana	http://ciudadoriental.com
República Dominicana	https://acento.com.do
Salvador	https://elfaro.net/
Venezuela	http://armando.info/
Venezuela	http://efectococuyo.com

Venezuela	http://elestimulo.com/
Venezuela	http://runrun.es/
Venezuela	https://prodavinci.com
Venezuela	https://elcambur.com.ve/

Fuente: elaboración propia

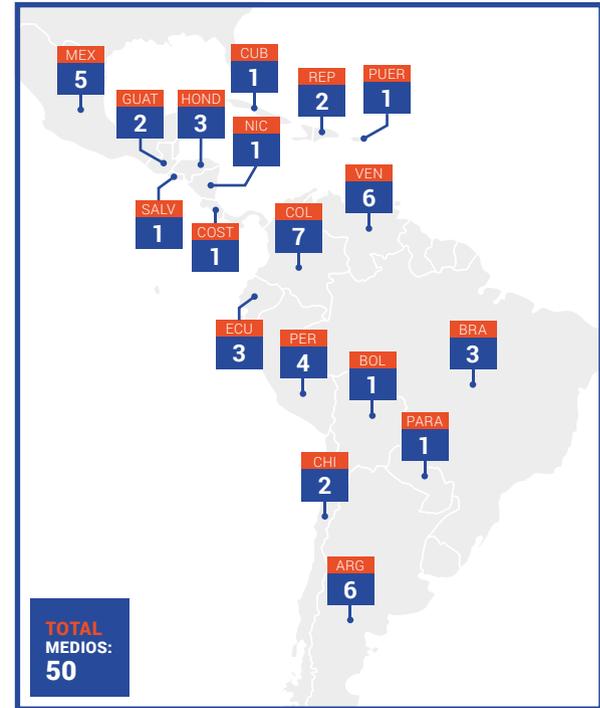


Tabla 2. Número de medios seleccionados por países

País	Cantidad
Colombia	7
Argentina	6
Venezuela	6
México	5
Perú	4
Brasil	3
Ecuador	3
Honduras	3
Chile	2
Guatemala	2
República Dominicana	2
Bolivia	1
Costa Rica	1
Cuba	1
Nicaragua	1
Paraguay	1
Puerto Rico	1
Salvador	1
Total	50

Fuente: elaboración propia

Metodología

Para el propósito de este estudio se utilizaron herramientas de análisis gratuitas como similarweb.com, woorank.com, who.is y developers.google.com/speed/ para conocer detalles sobre tráfico, audiencia y optimización de las páginas web.

Se establecieron además seis categorías de análisis: (1) seguridad, (2) optimización, (3) audiencia, (4) ranking, (5) transparencia y (6) modelos de negocio, las cuales arrojaron 59 variables de medición que permitieron identificar las principales tendencias para cada categoría.

Tabla 3. Categorías de análisis

Categoría	Descripción
(1) Seguridad	Herramientas digitales y buenas prácticas que utiliza el medio digital para prevenir ataques o acciones que dejen fuera de línea la página, borren contenidos o roben información sensible.
(2) Optimización	Características técnicas que debe cumplir la página web para estar adecuadamente indexada en los motores de búsqueda y garantizar una óptima experiencia de usuario al navegarla.

(3) Audiencia	Medición demográfica, por localización y fuentes de tráfico de la audiencia del medio.
(4) Ranking	Posición, según la cantidad de visitantes únicos, en el que está ubicado el medio, por país y a nivel mundial.
(5) Transparencia	Buenas prácticas determinadas por el presente estudio para considerar que un medio es más o menos transparente frente a su audiencia.
(6) Modelos de negocio	Diferentes actividades o sistema de actividades que realiza un medio digital para garantizar su sostenibilidad económica.

Fuente: elaboración propia

Algunos conceptos técnicos que usaremos en este estudio son:

Tabla 4. Conceptos técnicos usados en este estudio

Google Project Shield	Es un proyecto de Google que busca proteger a portales periodísticos de ataques conocidos como DDoS o de denegación de servicio.
CMS	CMS (Content Manager System) o gestores de contenido, son las plataformas que se usan para gestionar el contenido de una página web.

SSL	SSL (Security Sockets Layer) es un certificado de seguridad que autentica la propiedad de un sitio web y cifra su información.
SEO	SEO (Search Engine Optimization) u optimización en motores de búsqueda. Se refiere a las características técnicas que cumple un sitio web para ser indexado óptimamente en un motor de búsqueda como el de Google.
SEO Woorank	Es un puntaje de 0 a 100 que da la plataforma Woorank a las páginas relacionando su nivel de SEO.
Tráfico	La cantidad de personas que visitan una página web. Se puede medir por cantidad de páginas vistas o por cantidad de usuarios únicos que entraron.
Tráfico directo	Es el tráfico que proviene de las personas que entran a la página web de manera directa por medio de su navegador web.
Tráfico referido	Es el tráfico que proviene de otras páginas web diferentes a las redes sociales.
Tráfico por display	Es el tráfico que proviene de anuncios online, por ejemplo google adwords.

Fuente: elaboración propia

1. SEGURIDAD

Las variables que se tuvieron en cuenta son: Si el medio cuenta con seguridad de Google Project Shield, qué tipo de CMS utiliza, si cuenta con certificado SSL, si cuenta con privacidad del dominio, la ubicación del servidor y la cantidad de años que tiene reservado el dominio.

En este primer panorama se encontró que la mitad de los medios tienen de manera privada la información de contacto que se debe poner al momento de registrar un dominio. Esta información en principio es pública y se puede verificar en who.is para establecer quién es el propietario del dominio. Sin embargo, los proveedores de dominios también prestan el servicio de ocultar esta información por un valor adicional.

De igual forma, en similar proporción, un 46 por ciento de medios han adquirido un certificado SSL, una medida que se usa para cifrar la información de la página, dándoles así más confianza a los usuarios que deben en algún momento ingresar información. Esta medida también protege a los medios de posibles ataques y además ayuda a su posicionamiento en motores de búsqueda.

Respecto a la plataforma que usan para gestionar los contenidos, aunque puede considerarse que no es la plataforma más segura por ser de uso masivo, Wordpress lleva la ventaja con un 58 por ciento, sin embargo un 24 por ciento de los medios ha decidido construir sus propios CMS y el restante 18 por ciento usa otras plataformas como Drupal, Joomla y Liferay.

Otro hallazgo del estudio es que el 92 por ciento de los servidores donde están alojados los sitios web de los medios estudiados están ubicados en Estados Unidos y aunque es claro que es un país avanzado en esta materia, no deja de generar nuevas preguntas relacionadas a la propiedad intelectual de los contenidos, protección de datos personales y qué tanto afectan regulaciones relacionadas que implemente cada país.

Finalmente genera cierta preocupación encontrar que el 62 por ciento de los medios deben renovar su dominio en menos de un año y solo 12 por ciento lo tiene reservado por más de 3 años. Esto quiere decir que el 88 por ciento de los medios solo reservaron su dominio entre 1 y 3 años.

Aunque no se puede determinar si la razón es por falta de recursos, planeación o desconocimiento, sí se puede asegurar que el vencimiento de un dominio además de inhabilitar la página web por un momento o permanentemente, dañaría considerablemente el trabajo de SEO realizado y, por ende, el nivel de tráfico orgánico del medio.

Nota: Hasta donde el estudio pudo establecer, a la fecha de la investigación ningún medio cuenta con el servicio gratuito de Google Project Shield.

Tabla 5. Tiempo de vencimiento del dominio en años

1 año	62%
2 años	16%
3 años	10%
Más de 3 años	12%

Fuente: elaboración propia

Tabla 6. Ubicación del servidor

Estados Unidos	92%
Brasil	4%
Canadá	2%
Perú	2%

Fuente: elaboración propia

Tabla 7. Plataformas para gestionar contenidos

CMS	
Wordpress	58%
Drupal	12%
Joomla	4%
Liferay	2%
Propio	24%

Fuente: elaboración propia

2. OPTIMIZACIÓN

Las variables que se tuvieron en cuenta son: el tiempo de carga en móviles, optimización móvil, tiempo de carga en ordenadores, optimización en ordenar y SEO Woorank.

Uno de los nuevos retos que están asumiendo los medios digitales es entender de manera estratégica cómo funciona internet y poder adaptarse de manera óptima a los requerimientos que tiene para que una página web se posicione en los motores de búsqueda o que la usabilidad del sitio web sea óptima, enfocando sus esfuerzos cada vez más en mejorar la experiencia de usuario.

En ese sentido, por medio de las herramientas online: woorank.com y developers.google.com/speed/, el estudio encontró que solo la mitad de los medios cuenta con una optimización en móviles con calificación "Media", un 26 por ciento "Baja" y un 24 por ciento "Buena". Similar al tiempo de carga en móviles, donde el 56 por ciento obtuvieron la calificación de "Promedio", un 40 por ciento "Lento" y tan solo un 4 por ciento "Rápido". Estas cifras cobran relevancia entendiéndolo que aún hay un camino largo por mejorar y que la cantidad de usuarios que consumen por medio de dispositivos móviles sigue creciendo aceleradamente.

En relación con los datos desde ordenadores, las cifras no mejoran. El tiempo de carga desde

ordenadores en un 58 por ciento obtuvo una calificación “Promedio” y en optimización en ordenadores un 68 por ciento obtuvo una calificación “Baja”.

La mediana de la calificación de 0 a 100 que da la plataforma Woorank incluyendo todas las páginas del estudio es de 66, una calificación que según la plataforma no es mala y podría catalogarse en “Promedio”, pero que plantea retos urgentes a mejorar para que los medios sean más competitivos en internet.

Tabla 8. Tiempos de carga y de optimización en móviles

Tiempo de carga en móviles		Optimización móviles	
Rápido	4%	Buena	24%
Promedio	56%	Media	50%
Lento	40%	Baja	26%

Fuente: elaboración propia

Tabla 9. Tiempos de carga y de optimización en ordenadores

Tiempo de carga en ordenadores		Optimización en ordenadores	
Rápido	4%	Buena	6%
Promedio	58%	Media	26%
Lento	38%	Baja	68%

Fuente: elaboración propia

3. AUDIENCIA

Las variables que se tuvieron en cuenta son: tráfico mensual de 6 meses (noviembre-abril), tiempo de duración en la página, páginas por visita, porcentaje de rebote, tráfico de país de origen, tráfico de otros países, tráfico directo, tráfico referidos, tráfico por búsqueda, tráfico redes sociales, tráfico por mail, tráfico por display, tráfico Facebook, tráfico Twitter, tráfico YouTube y tráfico desde otras redes sociales.

Al analizar el tráfico de los medios nativos más allá de la cantidad nos centramos en poder establecer índices de crecimiento, por lo que se tomaron por cada medio datos de tráfico de seis meses (noviembre 2017 – abril 2018) que proporciona de manera gratuita la herramienta online: similarweb.com. Encontramos que la mediana de tráfico mensual de todos los medios del estudio es de 335.029 usuarios únicos, el promedio es de 3.144.932 usuarios únicos y la mediana de crecimiento fue de 0,45 por ciento.

Lo que muestran las cifras de los seis meses es que en general por cada mes el porcentaje de crecimiento es prácticamente nulo. La mediana de crecimiento en diciembre de 2017 fue de -15,54%, en enero 7,59 por ciento, en febrero 0 por ciento, en marzo 4 por ciento y en abril 0 por ciento. La mayoría de medios tienen picos altos y bajos en cada mes, pero que al verlas en contexto a lo largo del tiempo, muestran que en general conservan su número de visitantes.

Esa misma audiencia dura en el sitio web, según la mediana, 1'57" (1 minuto y 57 segundos), consume 1,8 páginas por visita y tiene un porcentaje de rebote del 71,89 por ciento.

Respecto al origen y fuente de este tráfico, el estudio pudo obtener solo el tráfico desde ordenadores, que es lo que permite similarweb.com de manera gratuita. Y se encontró que la mediana de audiencia que proviene del país de origen del medio es de 79,91 por ciento y un 20,09 por ciento es audiencia de otros países.

El único medio donde la mayoría de su audiencia no proviene del mismo país de origen es 14ymedio.com, de Cuba, con un 37,69 por ciento de tráfico de Estados Unidos.

Tabla 10. Fuente de tráfico

Fuente de tráfico	Porcentaje
Buscadores	42,74%
Directo	28,26%
Redes sociales	23,74%
Referidos	3,81%
Correo electrónico	1,42%
Display	0,03%

Fuente: elaboración propia

El estudio también incluyó las fuentes de tráfico por redes sociales y encontró que el 66,41 por ciento del tráfico viene por la red social Facebook, el 26,17 por ciento viene de Twitter, el 1,05 por ciento proviene de Youtube y 6,37 por ciento proviene de otras redes como Reddit, Whatsapp web, Instagram, Pinterest, Sideshare, LinkedIn y Pocket.

4. RANKING

Para esta sección el estudio usó Similarweb.com porque, además de sus métricas también integra para sus resultados otras métricas conocidas como las de Alexa. De tal suerte que los medios del estudio están en puestos en el ranking desde el #413 a nivel mundial hasta el #2.368.132 y desde el #9 en su país de origen hasta #87.572.

La mediana del ranking de los medios digitales nativos destacados en este estudio a nivel mundial estaría en # 168.653 y en su país de origen en el #926.

5. TRANSPARENCIA

Las variables que se tuvieron en cuenta son: si cuenta con la sección de contacto, si el usuario puede hacer comentarios en la página, si cuenta con sección de quiénes somos, si tiene política de

privacidad y si tiene una sección donde informa cómo se financia.

El propósito de esta sección es identificar las mejores prácticas que tienen los medios digitales nativos destacados en la región. Para este propósito se plantearon cinco variables que se tuvieron en cuenta para chequear en cada uno de los 50 sitios web que hicieron parte del estudio.

La gran mayoría cuenta con secciones como contacto (68 por ciento), quiénes somos (62 por ciento) y permiten a los usuarios comentar en la página (78 por ciento). Estas secciones se han convertido en indispensables para cualquier medio digital, ya que permiten la interacción del usuario, que este conozca la organización y el equipo periodístico que está detrás del medio, y que tenga

un canal directo de comunicación con el medio.

Por otro lado, esta categoría incluyó dos variables que se registran en algunos de los principales medios nativos digitales: la presencia de políticas de privacidad y una sección de cómo se financia el medio. Esta última es una apuesta importante para tener mayor confianza y compromiso de su audiencia.

Sin embargo, las cifra aún muestran que falta un largo camino por recorrer en ese sentido, ya que el 62 por ciento de medios no cuenta en su página con una política de privacidad, dejando un vacío con relación a la protección de los datos personales de los usuarios y el 86 por ciento de medios de este estudio no cuenta con una sección donde informe a los usuarios cómo se financia.

«el 62 por ciento de medios no cuenta en su página con una política de privacidad, dejando un vacío con relación a la protección de los datos personales de los usuarios y el 86 por ciento de medios de este estudio no cuenta con una sección donde informe a los usuarios cómo se financia»

Tabla 11. Información sobre el medio y su funcionamiento en la página web

	Sección de contacto	Comentarios en artículos	Sección de quiénes somos	Política de privacidad	Sección de cómo se financia
SÍ	68%	78%	62%	38%	14%
NO	32%	22%	38%	62%	86%

Fuente: elaboración propia

6. MODELOS DE NEGOCIO

Las variables que tuvimos en cuenta para esta sección fueron: *los modelos de negocio que se ofrecen o se pueden comprobar desde la página web, y por medio de similarweb.com. Al tiempo que la verificación de si cuentan con al menos una herramienta de analítica web.*

No hay duda de la importancia que tienen las herramientas de analítica web para los medios digitales en busca de entender cada vez mejor a su audiencia, su comportamiento y así plantear nuevas estrategias para crecer. Así lo han entendido los medios digitales destacados en este estudio y por eso el 100 por ciento utiliza al menos una herramienta de analítica web. La más popular es Google Analytics. Según el estudio, existe una relación directa entre los medios con mayor tráfico y quienes usan más herramientas de analítica web.

Sobre los modelos de negocio es evidente que los medios nativos digitales han entendido la necesidad de diversificar sus fuentes de ingresos, el 58 por ciento de los 50 medios digitales analizados en este estudio tiene más de un modelo de negocio y el principal modelo sigue siendo el Banner, presente en el 60 por ciento de los medios.

De igual forma, dentro de los medios analizados un 34 por ciento usa como modelo las donaciones, sea de empresas o personas naturales. El 26 por ciento dicta talleres como una forma de compartir el conocimiento especializado y generar ingresos. El 20 por ciento acce-

de a becas especialmente de organizaciones de cooperación internacional que financian proyectos periodísticos independientes.

También, dentro de otros modelos de negocios alternativos están la organización de eventos con un 18 por ciento, las suscripciones pagas con un 14 por ciento, las campañas de *crowdfunding* con un 12 por ciento, el servicio editorial con un 10 por ciento, el contenido de marca con un 10 por ciento y finalmente los servicios relacionados a la comunicación con un 6 por ciento.

Tabla 12. Modelos de negocio

Banners	60%
Suscripciones	14%
Becas	20%
Servicios	6%
Eventos	18%
Contenido de marca	10%
Crowdfunding	12%
Editorial	10%
Talleres	26%
Donaciones	34%

Fuente: elaboración propia

Perfiles de los medios nativos destacados en América Latina

CHEQUEADO.COM

País: Argentina

Año de fundación: 2010

Se definen como un medio no partidario y sin fines de lucro que se dedica a la verificación del discurso público, la promoción del acceso a la información y la apertura de datos. Es considerado el primer medio digital de *fact-checking* que nació en Latinoamérica y su trabajo consiste en chequear los dichos de políticos, economistas, empresarios, personas públicas, medios de comunicación y otras instituciones formadoras de opinión, y lo clasifican de “verdadero” a “falso”, según la consistencia con los hechos y datos a los que se refieren.

COSECHAROJA.ORG

País: Argentina

Año de fundación: 2011

Es un medio de comunicación que propone pensar la violencia y la seguridad desde una perspectiva amplia, con una visión donde prevalecen los derechos humanos y la igualdad de género. Además es una red de intercambio y formación de periodistas judiciales de América Latina.

ELMEME.ME

País: Argentina

Año de fundación: 2013

Se define como una comunidad digital de creadores que busca potenciar nuevos talentos a través de una plataforma de difusión de contenidos, en la que los usuarios comparten historias, noticias, ideas y mensajes con millones de personas. Es además una agencia de generación de contenido para marcas y otras agencias en Latinoamérica. Fue uno de los medios digitales seleccionados en el Media Factory en 2014.

REVISTAANFIBIA.COM

País: Argentina

Año de fundación: 2012

Anfibia es una revista digital de crónicas, ensayos y relatos de no ficción que trabaja con el rigor de la investigación periodística y las herramientas de la literatura. Fue creada por la Universidad Nacional de San Martín, dentro de su programa Lectura Mundi, como una propuesta de alianza entre la academia y el periodismo, con la intención de generar pensamiento y nuevas lecturas de lo contemporáneo.

UNO.COM.AR

País: Argentina

Año de fundación: 2016

Es un medio nativo digital 100% para móviles propiedad de la empresa Grupo América, que cubre una agenda general de noticias y la presenta por medio de videos y GIFs a través de su plataforma web.

INFOBAE.COM

País: Argentina

Año de fundación: 2002

Se considera el primer diario digital argentino y se ha posicionado dentro de los medios líderes en territorios de lengua española. Le apuesta a la innovación, al desarrollo tecnológico y a la calidad informativa. En él los usuarios pueden encontrar análisis de las noticias para entender cómo impactarán en el mundo, en sus negocios y en su vida.

ERBOL.COM.BO

País: Bolivia

Año de fundación: 2012

Es un medio digital creado por una asociación de radios populares, instituciones productoras y educativas de inspiración cristiana, que busca promover la democra-

tización del conocimiento, la valoración de la diversidad cultural, la equidad de género, el ejercicio pleno de los derechos humanos y la integración nacional mediante procesos de comunicación educativa intercultural y multilingüe, participativa, propositiva y movilizadora. Está dirigido preferentemente a sectores populares, pueblos indígenas, originarios y campesinos del país.

APUBLICA.ORG

País: Brasil

Año de fundación: 2011

Se definen como la primera agencia de periodismo investigativo sin fines de lucro de Brasil, con reportajes de largo aliento y que tienen como principio la defensa intransigente de los derechos humanos. Su misión es producir periodismo investigativo y fomentar el periodismo independiente en América Latina, por medio de la promoción de los derechos humanos y del derecho a la información y calificación del debate democrático.

JOTA.INFO

País: Brasil

Año de fundación: 2014

Es un medio especializado en la cobertura del Poder Judicial. Su audiencia la conforman abogados, jueces, fiscales y estudiantes de Derecho, profesionales de los

mercados financieros, de la salud o de la industria profesional. A ellas les brindan información de calidad, con análisis y contexto para que puedan tomar decisiones estratégicas.

NEXOJOURNAL.COM.BR

País: Brasil

Año de fundación: 2015

Es un diario digital que busca ofrecer a los lectores información contextualizada con un enfoque original y de forma clara, plural e independiente sobre los principales hechos de Brasil y que tiene el propósito de calificar el debate público.

CIPERCHILE.CL

País: Chile

Año de fundación: 2007

El Centro de Investigación Periodística (CIPER) es una fundación sin fines de lucro destinada a promover y ejercer el periodismo de investigación, por medio de la defensa del derecho fundamental de todo ciudadano al escrutinio de los poderes públicos y privados, a fin de verificar que cumplan con la ley y estén a la altura de las expectativas que han sembrado explícitamente en los ciudadanos.

ELMOSTRADOR.CL

País: Chile

Año de fundación: 2000

Se considera el primer medio digital de Chile con contenido de alto impacto en política y asuntos públicos, análisis y fomento del debate nacional. Entre 2001 y 2007 parte de su contenido era por suscripción paga, pero actualmente es de acceso gratuito.

PACIFISTA.CO

País: Colombia

Año de fundación: 2014

Es una plataforma periodística creada por el capítulo colombiano de VICE, una revista fundada en 1994 en Montreal que hoy es líder global en productos periodísticos para audiencias jóvenes en internet, con presencia en más de 35 países. Según afirman en su página web su propósito es narrar la historia de la guerra en Colombia a través de aquellos que lideran proyectos de paz.

SEGUIMIENTO.CO

País: Colombia

Año de fundación: 2010

Se considera el primer medio de comunicación nativo digital de la ciudad de Santa Marta, que tiene su razón

de ser en tres ejes: la opinión ciudadana, la investigación periodística y la memoria histórica. En 2009 nació como un proyecto universitario para aprovechar el impacto de las redes sociales como un mecanismo de intercambio de información y discusión, pero también de veeduría sobre la función pública.

COLOMBIACHECK.COM

País: Colombia

Año de fundación: 2016

Es un proyecto de Consejo de Redacción, una organización sin ánimo de lucro, no partidaria, que reúne a más de 100 periodistas asociados en Colombia para promover el periodismo de investigación. Colombiacheck es una plataforma digital, abierta y colaborativa, en la cual se publican artículos basados en la técnica de fact-checking, que busca verificar las declaraciones de los personajes públicos sobre asuntos que son relevantes para el debate público.

VERDADABIERTA.COM

País: Colombia

Año de fundación: 2008

Es un proyecto de periodismo digital interactivo, concebido de manera conjunta por la Fundación Ideas para la

Paz (FIP) y la Revista Semana. El propósito fundamental del portal es aportar a la reconstrucción, preservación y difusión de la verdad histórica y judicial sobre el conflicto armado colombiano y su transformación actual, desde el ejercicio periodístico a profundidad.

KIENYKE.COM

País: Colombia

Año de fundación: 2010

Se definen como un medio que busca el lado humano de la información con contenido independiente y de calidad. Además de su página web, cuentan con transmisión vía streaming de audio y video a través de su plataforma.

LAS2ORILLAS.CO

País: Colombia

Año de fundación: 2013

Se definen como una apuesta por el periodismo independiente, digital, regional y ciudadano, un espacio para construir y fortalecer la democracia desde todos los rincones de Colombia. A través de relatos el medio abre un espacio a aquellas voces y miradas perdidas a lo largo y ancho del territorio nacional, dándoles también una oportunidad de publicar, de primera mano, sus historias y vivencias.

LASILLAVACIA.COM

País: Colombia

Año de fundación: 2009

Es un medio informativo e interactivo para las personas interesadas en la actualidad política, más allá de las noticias, y en cómo se ejerce el poder en Colombia, personajes que mueven los hilos de ese poder, las estrategias para alcanzarlo y mantenerlo, y las ideas e intereses que subyacen las grandes decisiones del país.

DELFINO.CR

País: Costa Rica

Año de fundación: 2017

Se definen como un medio principalmente de periodismo interpretativo, que ofrece una curaduría de la agenda noticiosa, denuncia, opinión e investigación. Afirman que su objetivo es consolidar una plataforma que responda a una lectura equilibrada del acontecer noticioso costarricense, sirviendo a la búsqueda de la verdad y al interés público.

14YMEDIA.COM

País: Cuba

Año de fundación: 2014

Es el primer diario digital independiente hecho desde Cuba con reportajes, artículos, noticias y cartelera cul-

tural, que nació de la evolución, luego de siete años, del blog personal de Yoani Sánchez, Generación Y. Afirman tener un compromiso con la verdad, la libertad y la defensa de los derechos humanos, sin ataduras ideológicas o partidistas, con el propósito de informar, opinar, abrir espacio al debate y respetar al que piensa diferente. Uno de sus principales retos es llegar a los lectores cubanos dentro de la isla en uno de los países con menor conectividad en el mundo.

4PELAGATOS.COM

País: Ecuador

Año de fundación: 2016

Es un medio de noticias, análisis, reportajes y opiniones sobre política ecuatoriana. Se define como un espacio democrático con muchos socios y sin ningún dueño, donde los lectores son interlocutores. El propósito es dar a conocer los derechos de las minorías, la convivencia con mayor equidad y promoviendo nuevas formas de pensar.

LAPOSTA.EC

País: Ecuador

Año de fundación: 2017

Es una plataforma digital de difusión de contenidos periodísticos y de entretenimiento de calidad. Busca co-

nectar con las nuevas audiencias que buscan contenido de interés general y coyuntura, pero con una narrativa y formatos diversos e irreverentes.

GK.CITY

País: Ecuador

Año de fundación: 2011

Es un medio de periodismo narrativo, *fact-checking* y reportajes. Afirman en su página web que hacen un periodismo que busca sentir empatía, reportar en profundidad, dar contexto, verificar datos, celebrar la vida y ser latinoamericanos. Se define como “un cable a tierra en un mundo polarizado”.

NOMADA.GT

País: Guatemala

Año de fundación: 2014

Se define como un medio que hace periodismo de vanguardia en búsqueda de la verdad, con transparencia y procurando la justicia, sin perder la frescura, rigor e iconoclasia, dándole así un lugar importante a la estética. Se declaran un medio feminista, pues activan por la igualdad de derechos entre mujeres y hombres, y afirman además que su propósito es que la sociedad tenga más herramientas para ser plena y feliz.

PLAZAPUBLICA.COM.GT

País: Guatemala

Año de fundación: 2011

Es un medio fundado por la Universidad Rafael Landívar que pretende, mediante crónicas, reportajes, perfiles y entrevistas de fondo aportar información e ideas en pos de una democracia sólida, vigorosa, con ética y justicia social. Se define como un laboratorio, una obra en construcción, con una identidad narrativa basada en textos largos, matizados, profundos, y explorando cada vez más las narrativas transmedia y el periodismo de precisión. Su propósito es relatar las injusticias cometidas por poderes antes inencontrables en el país, la justicia transicional, las relaciones entre economía y política, y los derechos humanos.

PROCESO.HN

País: Honduras

Año de fundación: 2005

Se considera uno de los medios digitales pioneros en Honduras que cubre los principales temas de la agenda nacional desde política y economía, hasta deportes, cultura, salud y fenómenos migratorios, a partir de diferentes formatos, pero buscando siempre la noticia mejor contada, el reportaje mejor investigado, la entrevista a fondo o el artículo reflexivo y orientador. Su propósito es brindar a

la audiencia una información de calidad, oportuna, objetiva y profunda a través de tecnologías multimedia.

CONFIDENCIALHN.COM

País: Honduras

Año de fundación: 2016

Se define como un medio de información moderno e innovador que tiene como propósito contribuir al país con noticias reales y objetivas, orientadas al periodismo de investigación y, a su vez, desarrollar conciencia colectiva en la sociedad que permita contribuir con el crecimiento y desarrollo del país a través del periodismo de excelencia.

CRITERIO.HN

País: Honduras

Año de fundación: 2015

Es un medio de cobertura nacional que se enfoca en temas de derechos humanos, libertad de expresión, defensa de los territorios y de los recursos naturales. Afirman que su propósito es presentar un periódico digital sin ataduras de ninguna índole, sean estas ideológicas o por intereses económicos, ofreciendo así un periodismo amplio e incluyente.

SINEMBARGO.MX

País: México

Año de fundación: 2011

Es un medio generalista de cobertura nacional, con énfasis en política, corrupción y derechos humanos. Además de noticias, desarrolla contenidos de largo aliento y curaduría de temas económicos, deportivos y sociales, de coyuntura nacional e internacional. Se definen como un periodismo digital con rigor, con todas las voces, las mejores plumas, sin censura y sin intereses.

ARISTEGUINOTICIAS.COM

País: México

Año de fundación: 2012

Es un medio de actualidad política, económica y social de México y también con contenidos internacionales. Nace como una alternativa a la concentración de los medios masivos de comunicación en pocas manos, en busca de fomentar la libre expresión, el debate y la rendición de cuentas. Según su página web, tienen como “propósito para esta era digital ejercer, desde aquí, como en otros espacios, un periodismo en libertad”.

LASILLAROTA.COM

País: México

Año de fundación: 2014

Nace como una iniciativa de comunicación independiente que cubre la agenda noticiosa de México y da énfasis a temas políticos. Definen su propósito en impulsar el desarrollo de una sociedad democrática y competitiva mediante contenido propio, independiente y de excelencia, bajo los principios de credibilidad, ética y liderazgo.

PIJAMASURF.COM

País: México

Año de fundación: 2009

Se definen como un sitio alternativo de noticias que rescata temas y agendas marginados por los medios *mainstream*. El medio hace parte de una editorial digital que reúne otros medios digitales. Según su página web, afirman que “nos asumimos como bits cuánticos con una buena dosis de conciencia a la carta”.

ANIMALPOLITICO.COM

País: México

Año de fundación: 2010

Es un medio que cubre temas de seguridad, crimen organizado e información política, pero no solo desde los actores políticos, sino desde aquellos que ejercen su ciudadanía y no aceptan pasivamente las decisiones de la clase política. Su propósito es ser un espacio que ofrezca contexto, que permita entender el acontecer nacional y que use la memoria para no olvidar hechos informativos que se quedan sin explicación ni investigación.

NIU.COM.NI

País: Nicaragua

Año de fundación: 2016

Es un medio de amplia variedad de contenidos desde deportes, música, cultura, hasta gastronomía y turismo. Se considera amigable para todas las generaciones y tiene un marcado interés en la tecnología, innovación, el estilo y la participación de los usuarios por medio de blogs.

OVIEDOPRESS.COM

País: Paraguay

Año de fundación: 2011

Es un medio que cubre diversos temas, entre los que están economía, negocios, educación, política, salud, judicial, corrupción y derechos humanos, por medio de reportajes, entrevistas y periodismo de investigación.

CONVOCA.PE

País: Perú

Año de fundación: 2014

Es un medio que une el periodismo de investigación con la tecnología, con el propósito de investigar de manera sistemática las redes del poder y de la corrupción que afecta la vida de los ciudadanos. Además, tiene una apuesta por la enseñanza y el ejercicio del periodismo investigativo a partir de análisis de bases de datos y la narración de historias, en alianza con otras iniciativas independientes, medios de comunicación y universidades del país y el extranjero.

UTERO.PE

País: Perú

Año de fundación: 2005

Es un medio que ofrece noticias de actualidad, política, cultura pop y humor. Se caracteriza por usar un lenguaje

juvenil y coloquial en sus contenidos. Se definen como un “periodismo disfrazado de hueveo. Para que huevees mientras te informas. O al revés”.

IDL-REPORTEROS.PE

País: Perú

Año de fundación: 2010

Es un medio que se enfoca en investigar la corrupción, el narcotráfico, la seguridad interna y los abusos del poder corporativo en el Perú. Según su página, su misión es “reportar, investigar, descubrir y publicar los casos y los temas que afectan los derechos, los bienes o el destino de las personas”. El medio afirma tener autonomía editorial, pero pertenece al Instituto de Defensa Legal (IDL), una organización no gubernamental defensora de los derechos humanos.

OJO-PUBLICO.COM

País: Perú

Año de fundación: 2014

Es un medio digital de periodismo de investigación y nuevas narrativas, que apunta a ofrecer según su página web “un cóctel cada vez más raro: historias relevantes, noticias verdaderas, textos bien escritos y herramientas informativas innovadoras sobre temas urgentes de la agenda pública nacional”. Su propósito es el compro-

miso con la vigilancia y el control del poder estatal y corporativo, del crimen organizado transnacional, de la corrupción en todas sus formas y de otras amenazas contra el interés público, el medio ambiente y los derechos humanos.

NOTICEL.COM

País: Puerto Rico

Año de fundación: 2011

Se definen como el primer medio digital de comunicación diario en Puerto Rico y tiene una cobertura variada de temas, entre los que están política, economía, deportes, gastronomía, salud, educación, entre otros. Su propósito es informar primero y mejor, buscar las historias y datos relevantes para el diario vivir y brindarle a los lectores la mejor selección de opiniones y curiosidades.

CIUDADAORIENTAL.COM

País: República Dominicana

Año de fundación: 2016

Es un medio generalista con cobertura local en el municipio de Santo Domingo, siendo el principal referente noticioso de una de las localidades más pobladas de República Dominicana. En su agenda periodística están diversos temas como política, justicia, deportes y sucesos.

ACENTO.COM.DO

País: República Dominicana

Año de fundación: 2011

Es un medio con énfasis en política, derechos humanos, corrupción e investigación. Se definen como “el más ágil y moderno diario electrónico de República Dominicana”. Su propósito es informar de la forma más objetiva y completa posible a los lectores de noticias e información en internet, especialmente a los dominicanos en cualquier lugar del mundo.

ELFARO.NET

País: Salvador

Año de fundación: 1998

Es el primer periódico nativo de internet en América Latina y una apuesta por el periodismo investigativo y de profundidad. Su cobertura está relacionada con temas de corrupción, crimen organizado, migración, cultura, desigualdad, impunidad y derechos humanos, con un alcance centroamericano y en diversos géneros y formatos, tanto *online* como en soportes *offline* y tradicionales como radio, libros, cine documental y eventos presenciales.

ARMANDO.INFO

País: Venezuela

Año de fundación: 2010

Es un medio de periodismo de investigación que cubre temas de lavado de dinero, derechos humanos y ambientales. Nació con el objetivo de brindar una plataforma independiente, que respalde y acompañe a periodistas venezolanos y latinoamericanos en la reportería de historias transnacionales, bien narradas y de profundidad, que no tienen cabida en otros sitios.

EFFECTOCOCUYO.COM

País: Venezuela

Año de fundación: 2015

Es un medio de cobertura nacional con contenidos de coyuntura sobre política, deportes, economía y judiciales, y también con contenidos de largo aliento, como reportajes e investigaciones sobre corrupción, política y derechos humanos. Definen su propósito como redescubrir los valores básicos de investigar, escudriñar, cuestionar y siempre, siempre verificar antes de publicar. Según su página web, nacen como una alternativa a la concentración de los medios masivos de comunicación por parte de grupos que favorecen al gobierno.

ELESTIMULO.COM

País: Venezuela

Año de fundación: 2014

Es un medio de actualidad de alcance nacional que en vez de tener secciones propone cinco diferentes marcas con audiencias diferentes, que incluyen actualidad, economía, investigación, gastronomía y cultura urbana; cada una cuenta con un diseño particular. También funcionan como una agencia que genera contenidos audiovisuales y escritos para otras marcas.

RUNRUN.ES

País: Venezuela

Año de fundación: 2010

Es un medio que nace por la censura del gobierno a un espacio radial del periodista Nelson Bocaranda y mezcla la investigación periodística con la producción de noticias de última hora, además de la sección de opinión. Afirman que aún continúan los intentos de censura por medio de ataques al servidor donde está alojada su página web. El medio se caracteriza por su enfoque en contenidos políticos e informaciones confidenciales.

PRODAVINCI.COM

País: Venezuela

Año de fundación: 2010

Es un medio de actualidad enfocado al contenido político, económico y judicial con cobertura nacional e internacional. Se define como un espacio para las ideas, las conversaciones y los debates para progresar como individuos y como sociedad. Afirman, en su página web, que creen que las ideas y los debates pueden ayudar a encontrar explicaciones a muchos de los fenómenos sociales que generan las interrogantes más profundas y urgentes para nuestras sociedades.

ELCAMBUR.COM.VE

País: Venezuela

Año de fundación: 2014

Es un medio de actualidad, opinión e investigación, donde mezclan formatos de entrevista, reportaje, visualización de datos y periodismo de datos. Este medio fue uno de las tres *startups* latinoamericanos seleccionados por Media Factory en 2014 para ser acelerada. Su propósito es explicar la realidad a los lectores independientes que no se identifican con alguno de los extremos políticos.

A LA HORA DE CREAR UN EMPRENDIMIENTO DIGITAL... TENGA EN CUENTA



POR: PERLA TORO

Si se tratara de llevar las recomendaciones para crear un emprendimiento digital a un solo verbo, probablemente, este sería desconfigurar. Otros complementos como olvidar y convulsionar también podrían resultar útiles, pues, en este camino de transformaciones, se hace necesario desprenderse de vicios del oficio que, históricamente, hemos interpretado como aprendizajes. Incluso, aunque pareciera obvio, se hace necesaria la reinterpretación y reinstalación de principios básicos, pero también olvidados del periodismo, como aquel que dicta: "primero las audiencias".

En este capítulo, más que encontrar respuestas definitivas, intentamos recoger aprendizajes. Más que dar verdades absolutas, busca-

mos una interpretación de la experiencia. En vez de hablar de triunfos, queremos conversar sobre propuestas.

Recogemos una guía de aspectos infaltables a la hora de crear un emprendimiento periodístico digital. Proponemos un escenario reflexivo que contenga una tentativa de pasos a seguir, movimientos que aborden desde el pensamiento hasta las nuevas narrativas, pasando por los modelos de negocio, financiamiento y una exploración profunda de costumbres como la innovación periodística, cultura que más que una novedad se configura en nuestros días como una obligación transversal a toda clase de pensamiento. También hablaremos de necesidades

tan obvias; pero no por ello sencillas de abordar, como la redistribución de la información y el entendimiento de las publicaciones como un punto de inicio y no un punto final de nuestra labor.

Tras una revisión exhaustiva de bibliografías, un ejercicio de análisis de charlas periodísticas que se han atrevido a proponer al emprende-

dor como el periodista del futuro, estudios de caso, conversaciones con expertos y la experiencia misma, hemos recogido esta serie de puntos, subcapítulos de esta guía que espera seguir enriqueciendo, mejorando, ampliando, redefiniendo, pero sobre todo, transformando el oficio periodístico.

De círculos y líneas horizontales: los cambios que provocaron este *boom*



En estos días de avalanchas de ideas y de preguntas; en este mundo veloz donde no parecieran existir ni las recetas ni los trucos precisos; en este universo incierto donde los periodistas, y otras profesiones que con el pasar de los días se han acercado a nuestro quehacer, nos preguntamos por la supervivencia del oficio, el crear empresa se ha convertido en una de las opciones más viables, no solo ideológicamente, también económicamente, para salvar el periodismo.

Los hechos que alrededor de 1995, cuando las audiencias conocían las primeras páginas de internet, supusieron para algunos la muerte prematura de este, nuestro oficio, y la posibilidad de un renacer futurista para otros, viraron a un presente donde las posibilida-



des de la expresión son tan infinitas como peligrosas. Sumergidos en un mar de términos donde se entremezclan la tecnología, el marketing, esa jerga tan propia de las industrias culturales, las nuevas manifestaciones de la economía, las narrativas transmediáticas, la innovación y claro está, la comunicación y el periodismo, nos preguntamos: ¿el modelo tradicional del periodismo, está en jaque?

La respuesta se exhibe en un sí contundente: por más de dos décadas los modelos tradicionales vienen en declive, una avalancha que el periodista estadounidense Jeff Jarvis llama “El fin de los medios de comunicación de masas” (Jarvis, J., 2015), y que comenzó con la masificación de internet, tecnología que dotó a los ciudadanos de posibilidades, no solo de acceso a la información, también de producción de la misma; una invención novedosa que le permitió a los anunciantes llegar hasta sus clientes sin la necesidad de contar dentro de la cadena con esos viejos intermediarios llamados medios de comunicación.

Sí, estamos en crisis y hace más de veinte años pasó el momento de asumirlo. Pero, también estamos parados como lo que pareciera ser una vitrina de periodistas indefensos en la mitad de un sinfín de oportunidades que antes no se hubieran presentado frente a nuestros ojos, infinitas posibilidades de reimaginar formas para salvar el periodismo, el momento preciso para recoger lo inerte y convertirlo en algo vivo y palpitante.

Pero, ¿qué necesitamos para esto? La receta incluye ingredientes tan complejos como sencillos, y todos ellos invitan a un cambio indiscutible de pensamiento, a una transformación que se establece como un llamado a la conciencia, a reconocer ese *mea culpa*



GRANDES TECNOLOGÍAS QUE TRANSFORMARON EL MUNDO



LÍTICAS

El arte de cazar y de producir armas. Matar sin necesidad de que existiera un enfrentamiento animal - hombre. Tecnología que aumentó la supervivencia de los seres humanos.



DOMESTICACIÓN ANIMAL

Paso de la vida nómada a la vida sedentaria. Momento en el que los seres humanos empiezan a acumular alimentos y a habitar lugares en particular, hecho que representa para la economía la instauración de la propiedad privada.



INDUSTRIALIZACIÓN Y ELECTRICIDAD

Con estas tecnologías aparecen las grandes ciudades. Se instauran los conceptos de vida urbana y vida rural. Comienzan los éxodos masivos de los territorios rurales a los urbanos.



TECNOLOGÍA DIGITAL

Cambia nuestra manera de ser competitivos y eficaces y la distribución en el trabajo. Desaparecen los lugares antes conocidos. Se atomizan el tiempo y el espacio.



de los principios básicos del oficio que hemos olvidado, a una actitud temeraria frente al cambio y a un reconocimiento básico de cuáles fueron las causas que provocaron el nacimiento de este nuevo mundo que en vez de mirar líneas horizontales dibuja círculos dispuestos a reinventarse. Esos cambios que son un buen punto de partida para comenzar con esta conversación.

Ya evocamos el gran cambio: internet, tecnología que todo lo transformó y en esa parte por el todo no solo se incluyen los medios de comunicación, también están los modelos bancarios, la industria de la música, la pedagogía y las formas de relacionarnos como sociedad. Transformaciones que si bien han teorizado, prematura o actualmente, diferentes autores como el español Manuel Castells (2009), los franceses Paul Virilio (1997) y Michel Serres (2013), el tunecino Pierre Lévy (1999) o los estadounidenses Howard Rheingold (1993) y Jeff Jarvis (2015), solo por mencionar algunos ejemplos, podrían encontrar una respuesta rápida, sencilla y no por eso carente de profundidad en lo que el español Genís Roca ha llamado "la sociedad digital".

Roca, quien lleva más de veinticinco años pensando la sociedad digital, recogió en 2012, durante una conferencia de TEDx Talks (Roca,

LOS GRANDES CAMBIOS DE INTERNET



CAMBIOS EN LA TRANSMISIÓN DEL CONOCIMIENTO

Cualquiera puede publicar, replicar y transformar. Esto cambia nuestra forma de relacionarnos con los medios de comunicación, las instituciones, las empresas y los centros de conocimiento. Es posible hacer de todo un soporte digital.



CAMBIOS EN EL SISTEMA PRODUCTIVO

Rediseño total de los procesos. La digitalización es ahora una apuesta de la industria por la reducción de costos. Se transformaron los modelos de negocios: unos aparecieron y otros dijeron adiós.



NECESIDAD DE NUEVAS HABILIDADES DIGITALES

Todos tenemos que adquirir nuevas competencias profesionales, habilidades para usar recursos de conocimiento en un mundo conectado. Las tecnologías dejaron de ser un asunto exclusivo de los trabajos, para convertirse en centro esencial de los hogares.



CAMBIOS EN LA SOCIEDAD

Se desconfiguraron las nociones de identidad, de lo que queremos ser, de los espacios que habitamos y del tiempo que vivimos.



Consejo de redacción de Colombiacheck.

Fotografía: Archivo de la organización Consejo de Redacción.

2012), varios puntos que nos demuestran, como sociedad, cómo internet modificó no solo nuestras formas de vivir, también nuestras formas de sobrevivir: “es la primera vez que una tecnología altera los sistemas de transmisión y los sistemas de producción de la humanidad” (Roca, 2012), afirma el autor tras comparar a internet con otros momentos tecnológicos que le dieron un cambio al mundo.

Tras ubicar a internet como esa última gran revolución tecnológica, Roca expone los cuatro cambios del conocimiento, las cuatro grandes

transformaciones que nos llevan a decir que todo cambió, que se modificaron el tiempo y el espacio, las dos grandes formas de percepción que tenemos del mundo como seres humanos.

Estos cambios que bien podrían ignorarse y observarse como meros discursos académicos comprometen nuestro oficio desde todas sus esferas. Para el periodismo implica otra forma de ver la que es considerada su materia prima básica: la narración de la realidad. El periodista, por su parte, no solo se ve involucrado como individuo, también como trabajador que des-

de hace más de veinte años enfrenta la necesidad de adaptarse para evolucionar humana y profesionalmente. Y al negocio de los medios como industria lo toca desde la obligación de transformar sus modelos económicos y tecnológicos, nuevas formas de entender su economía que pueden llevarlos a resurgir o a desaparecer.

Si nos enfocamos en el cambio de la categoría tiempo – espacio y comparamos el discurso de Roca con el de otros autores como el argentino Pablo Mancini (2011) pueden advertirse semejanzas que reiteran el cambio. Mancini, quien hace más de cinco años nos invitaba a *hackear* el periodismo, provocación que aún sigue vigente, expresaba:

El tiempo es clave. El divorcio entre la forma del contenido y la nueva temporalidad de la vida cotidiana retiene a los medios en un tiempo de consumo perecedero (...). El tiempo disponible de la audiencia se transforma, se fragmenta y se expande. Internet y la conectividad intersticial son motores y beneficiarios de esos tres procesos simultáneos. Y los dispositivos móviles muy particularmente. El prime time de internet y de los medios digitales está dejando de ser los horarios de oficina, o el tiempo de exposición a una computadora porque la conectividad se expande hacia los espacios transitorios (Mancini, 2011, página 22).

Estos cambios, que pueden verse desde los más estrechos núcleos familiares, hasta en los grandes congre-

gos profesionales, involucran otras formas de vivir, consumir y producir información, contenidos educativos, formación en habilidades, entre otros caminos que pueden entenderse con mayor facilidad en el gráfico “grandes cambios de internet” (pág.127).

Tras entender estos cambios, observamos que lejos de los discursos de transformación que solo se concentran en los cambios para los medios o en el resurgimiento de nuevas formas de la tecnología expresadas en gadgets e hiperconexiones, es labor del periodista entender ese nuevo mundo desde todas sus dimensiones. Extensiones que nos han llevado a dejar de ser los reyes del monopolio de la información noticiosa, que transformaron a los que



Betty Martínez, fundadora y directora de TÛÛ PÛTCHIKA - La Palabra.
Fotografía suministrada por Martínez.



hace dos décadas eran nuestros patrocinadores, que nos invitaron a dejar de gozar de una fuente de ingresos única, estable y competitiva; y a entrar a competir por la atención de una ciudadanía sumergida en la avalancha de información que se produce constantemente en línea. Desmoronamiento que Thomas H. Davenport y John C. Beck (2002) llamaron “economía de la atención”, para referirse a los millones y millones de documentos que circulan en las oficinas, el tráfico de internet y los millones de mensajes que fluyen diariamente; un momento en el que capturar la atención se convierte en la gran riqueza de las empresas: a mayor cantidad de información, más complejo será concentrar nuestra atención.

Dentro de este contexto es indiscutible el reiterar que el periodismo cambió y con el oficio los periodistas. Quienes nos dedicamos a hacer periodismo o a contar narrativas de no ficción, debemos enfrentarnos a un reajuste mental, a una actualización de conceptos y a una inyección constante de tecnología con sentido que nos permita entender que para hacer un periodismo de impacto y sostenible es necesario cambiar nuestras formas de narrar y de publicar, proponer nuevos modelos de medios que no dependan de la publicidad, sino de la relación con

las audiencias; trabajar de manera colaborativa con otros profesionales y con las comunidades; enfocarnos en el ejercicio de otras acciones diferentes a informar, como pueden ser el inspirar y el servir; y revivir verbos clásicos de la industria de los medios que en algún momento dejamos olvidados en el camino: entretener y educar.

También será fundamental recordar otras transformaciones expresadas en conferencias y conversaciones públicas y privadas por los periodistas franceses Bruno Patiño y Jean François Fogel, ambos maestros de la Fundación Gabriel García Márquez para el Nuevo Periodismo Iberoamericano –FNPI–, quienes apuntan a la importancia que trae bajarse del pedestal, sumergirse en la cultura digital, generar debates y promover la interacción entre las audiencias, convertirse en un sujeto activo y participante, construir una marca personal y estar en la capacidad de crear, coordinar y potenciar comunidades; toda una adaptación a los nuevos ciclos de la información que trae de fondo una provocadora invitación a crear empresas periódicas con un reto: la sostenibilidad.

El futuro del periodismo se está construyendo ahora y el nuevo periodista está llamado a dejar de ser solo un reportero, para adquirir conoci-

mientos teóricos y prácticos que le permitan abrir su mente a la creación de medios que se adapten al contexto digital; medios que presten servicios a los ciudadanos y que vuelvan a hacer vigente esa frase tan sonada entre 2017 y 2018 en el film "The Post: los secretos del Pentágono" (Steven Spielberg, 2017) y que invitaba a la prensa a renovar su compromiso de servir a los gobernados y no a los gobernantes.

Es muy probable que el perfil de estos nuevos periodistas aún no esté escrito y mucho menos cerrado con sellos. Pero, de lo que sí podemos estar seguros es que esos guardianes del nuevo periodismo tendrán más rasgos de emprendedores, o de intraemprendedores porque también pueden transformar sus propios ecosistemas, que de grandes empleados de un medio masivo de comunicación. Los sueños universitarios han cambiado.

Atender a la innovación como una filosofía de vida, a las audiencias y a los contextos como una posibilidad de creación colaborativa; acostumbrarse a que ya no existen las fórmulas precisas para el éxito, entender los discursos empresariales y las nuevas formas de la economía, pensar en otros vehículos de narración y de transmisión del mensaje que conserven principios básicos como la estética y la realidad, interpretada en esa búsqueda microscópica que llamamos verdad; reconstruir conceptos tan dictatoriales como el de la objetividad y acercarse sin el asco habitual de las formaciones académicas al mercadeo, serán consejos de gran ayuda para encontrar y llevar a cabo un emprendimiento digital.



10 TUIITS PARA ENTENDER ESTE MOMENTO DEL PERIODISMO

Comparte este contenido en tus redes sociales usando la etiqueta **#GuíaParaEmprenderCDR**, también puedes dejarnos tus comentarios y, si eres docente universitario, debatir en línea sobre este apasionante instante.



El futuro del periodismo no está escrito. Lejos quedaron los días de fórmulas precisas que garantizaban un modelo económico sostenible y único.



¡Somos ricos en conocimiento y experiencia! La riqueza de saberes que hoy rodean al periodismo debe capitalizarse como un patrimonio que nos demuestra que un posible camino para el triunfo es la hibridación.



El nuevo periodismo ya no es "one to many". La ruta donde una sola persona le hablaba a todos, se cerró. Ahora, el periodismo se hace desde la colaboración y la redistribución, desde la verdadera expresión pública.



Los esfuerzos por buscar las diferentes facetas de la realidad o la microscópica verdad, siguen vigentes. Tanto como la estética. Estos dos pasajes de la historia continúan siendo un norte para el periodismo.





La innovación no es un discurso alternativo para los nuevos periodistas, es una obligación. El derecho al error nos respalda. Hay que actuar, experimentar, equivocarse y aprender, incluso de la mano de las audiencias: con transparencia.



Estamos intoxicados de información: intoxicados. Por lo tanto, la nueva riqueza de los medios de comunicación es la atención de las audiencias.



Existe un secreto para conquistar a las audiencias. Comienza en el buen periodismo y finaliza en cuatro "I". Inmersión (entrar en la historia), interactividad (ser parte de ella), integración (vincularla con otras) e impacto (la opción de preguntarle).



Las formas de contar las historias cambiaron y varían según las audiencias. El servicio, la información geolocalizada y humana, las historias en redes sociales y la emoción son alternativas para explorar.



Tomen nota de estos verbos, antiguos y nuevos, que dibujan el presente del periodismo: informar, educar, entretener, servir, inspirar, interactuar, construir y transformar. ¿Los expresamos en nuestros contenidos?



Hay que entenderlos, aunque estén en inglés: crowdsourcing, crowdfunding, crowdlending y crowdinvesting. También si están en español: economía naranja. ¿Entendiste? Si no lo hiciste, googlea: nuevos modelos económicos, o sigue leyendo esta guía.



La innovación: el nuevo paradigma

Lo primero que hay que entender cuando hablamos de innovación, ya sea periodística o enmarcada en cualquier otro ámbito del conocimiento, es que hablar de innovación no equivale a hablar de herramientas tecnológicas y mucho menos de un periodismo hecho para descrestar o deslumbrar con teléfonos celulares, tabletas e incluso la escurridiza realidad aumentada.

Cuando hablamos de innovación hablamos de transformación y, desde el punto de vista periodístico, hablamos de acciones y ejecuciones que conllevan a la sostenibilidad de nuestro oficio. Si bien la tecnología es una gran aliada, si no existen transformaciones en el fondo de cómo hacemos las cosas, nada funcionará; por ejemplo las formas como nos relacionamos con el poder o la inclusión de nuestras audiencias dentro de un discurso de valor.

Esta innovación bien puede darse desde varias rutas, incluyendo ellas el uso de las herramientas tecnológicas, pero teniendo en cuenta siempre un sentido y un principio de oportunidad, como ocurrió con Efecto Cocuyo (Mioli y Nafría, 2007) <http://efectococuyo.com/>, medio venezolano dedicado a informar sobre política, economía y derechos humanos, que mientras explotaban las opciones en Facebook Live, se consolidaba desde Periscope, extensión de la red social

Twitter, como un mecanismo de expresión que mostraba imágenes censuradas e impactaba en actores públicos de opinión que interactuaban con mayor fuerza en esta red social.

Efecto Cocuyo, a diferencia de lo que antes se creía, incluso cuando hablamos de internet, no nació siendo ni un periódico ni una página web con una arquitectura pensada durante dos o tres años. Nació en 2015 como una cuenta de Twitter, espacio digital donde consolidó una audiencia que hoy se reúne en otros escenarios como un canal web y programas en línea enfocados en debates y entrevistas. Se ha sostenido durante más de tres años y sus cifras siguen creciendo, al igual que su reconocimiento internacional como un medio referente de oposición. Entre sus opciones para sostenerse y continuar ejerciendo el oficio, contempla la donación a través de Facebook como un modelo económico. Cualquiera puede donar, solo basta tener una tarjeta de crédito y una cuenta en esta red social.

También puede innovarse desde la mera búsqueda de la verdad, principio tan viejo como el periodismo mismo y que puede expresarse en la oleada de servicios informativos que chequean información de los poderosos, mensajes que circulan en plataformas como WhatsApp

e incluso de los mismos medios de comunicación, no solo en Latinoamérica, también en otros escenarios internacionales.

En este caso el secreto es mínimo: reportería, un compromiso con el equilibrio que no necesariamente es comparable con la objetividad, búsqueda de contrastes y una exposición contundente de los hechos. ¿Nada nuevo, no?

En días donde los ejecutivos de ventas están agobiados por las pérdidas y que en vez de realizar un viaje al pasado y recordar los principios sociales para los cuales fueron creados los medios de comunicación, entregan instrumentos de cocina, ropa o accesorios, periodistas atrevidos renuncian a sus trabajos históricos dentro de las redacciones para crear medios y metodologías propias de chequeo de la información.

Tal es el caso de Chequeado <http://chequeado.com/>, de Argentina, el primer medio independiente de Latinoamérica que se dedicó al fact-checking o verificación del discurso público y que fue ganador, en 2015, del Premio Gabriel García Márquez de Periodismo en la categoría Innovación. Cuando se conoció la noticia, el jurado destacaba el éxito del proyecto. “La verificación del discurso público es un aporte destacable sobre todo en una sociedad donde la polarización política y social ha dete-

riorado la calidad de la información que alimenta el debate público". Para aquel entonces, el comité, conformado por la periodista colombiana María Teresa Ronderos, la costarricense Giannina Segnini y el español Mario Tascón, también afirmaba que el premio se otorgaba por "la sólida y balanceada mezcla de ingeniería y buen periodismo".

Modelos como el de Chequeado, quienes desarrollaron su propia metodología de trabajo, han inspirado a otros como Lupa, en Brasil; El Sabueso, de Animal político, en México y el Ojo biónico de Ojo público en Perú. En Colombia el modelo todavía puede considerarse naciente y ha encontrado respaldo en alternativas como El detector de mentiras de Whatsapp de La Silla Vacía, y Colombiacheck.

Un dato adicional: Chequeado también contempla entre sus formas de sostenimiento la donación.

Otra forma de innovación es el fortalecimiento de los formatos y la implicación de las nuevas narrativas dentro de los discursos. Puede observarse este fenómeno en emprendimientos reconocidos como Radio Ambulante, proyecto de audio-periodismo que transforma en internet a ese viejo amigo que a su vez cambió a la radio como la conocíamos y que solemos llamar *podcasts*. No abandona el rigor investigativo de un género como la crónica, pero sí entrega una narración fresca donde los detalles sonoros son claves de la expresión.

Muchos son los puntos que hacen de Radio Ambulan-

te una innovación; pero, pueden destacarse dos frentes fuertes: el formato y la distribución. Esta iniciativa cambió el concepto de radio: una radio sin emisora y hace de las redes sociales uno de sus más fuertes canales de distribución. Asimismo, libera sus contenidos a algunas emisoras clásicas para llegar a más de cien países.

De una manera afortunada para el periodismo, podríamos decir que son cientos los casos de emprendimientos que registran expresiones novedosas dentro de su creación, así que casos como los mencionados anteriormente podrían ser cientos. Basta citar los libros electrónicos *Periodismo Innovador en América Latina*, (2018), e *Innovadores en el periodismo Latinoamericano*, (2018), editados ambos por Teresa Mioli e Ismael Nafría, del Knight Center for Journalism in the Americas, para encontrar al menos 40 casos que incluyen entrevistas con sus creadores.

No obstante, en estos emprendimientos también suele evidenciarse algo: la innovación como una apuesta constante que puede ser variable en el tiempo. Para entender este punto haremos un ejercicio, vamos a intentar viajar en el pasado y recordar los primeros medios de comunicación que usaron redes sociales en Colombia para hacer reportería. Acciones como esta hicieron que el diario tradicional El Colombiano, de Medellín, resultara ganador, en 2015, del Premio Inma a Mejor uso de redes sociales, por una técnica que se conoció para aquel entonces como la Twittercrónica, un ejercicio de reportería

en tiempo real que usaba la red social para conectarse con las audiencias e investigar con ellas. Luego, a través de un ejercicio de voz coral⁶, publicaba un artículo periodístico colaborativo en su periódico impreso y en su página web. Hoy, todos los medios de comunicación, nacidos o no nacidos en internet, usan las plataformas sociales como escenarios de reportería y la gran mayoría de ellos incluyen las redes sociales dentro de sus ediciones impresas o digitales.

¿Significa esto que hemos parado de innovar? No. Significa que la innovación es una cultura que debe ser asumida por los emprendedores periodísticos como un estilo de vida, una disposición a renovarse constantemente. Ideas transformadoras que promuevan la innovación como herramienta de desarrollo y sostenibilidad de las empresas periodísticas, a través de la identificación constante de nuevas herramientas, formatos informativos, metodologías y modelos de gestión; todo con el único objetivo de mantenerse vigente y competitivo.

6. La expresión Voz coral suele usarse para hablar de la interacción relacional, término acuñado por Ann Light (1998 -1999), investigadora inglesa de la Universidad de Sussex, para identificar una forma de relacionamiento con las audiencias que llama interacción inclusiva y que propone un ejercicio de recolección de información con los usuarios y una organización y publicación en función de ellos.

Periodismo, emprendimiento e innovación: recetas y tips para no perder el sabor

El fenómeno se viene observando desde 2008, cuando un conjunto de iniciativas lideradas por periodistas y otros profesionales que ejercen el oficio comenzaron a crear nuevos medios promovidos por ellos mismos. Todos tenían algunos rasgos en particular: no eran cercanos al modelo tradicional de los medios industriales o grandes empresas de comunicación, internet primaba como plataforma de publicación y entre sus creadores había nombres reconocidos que se empeñaban por cultivar su marca personal. Esta oleada de diferencia fue llamada periodismo emprendedor y desde entonces, vinculada con la innovación, no ha parado de crecer.

Como bien lo ha expresado el experto periodista brasileño, profesor y fundador del Knight Center for Journalism in the Americas, Rosental Alves, en diferentes entrevistas para medios de comunicación y en conversaciones en encuentros nacionales e internacionales de periodismo, pasamos de tener pocos medios masivos de comunicación a tener una masa de medios.

Algunos han nacido del odio, lamentable, que los mismos profesores sienten por el ecosistema de los medios y que en vez de traducirse en potentes palabras que inspiren al cambio y a la innovación, desembocan en frustración y desesperanza.

Y es el momento de esta guía donde decimos: no más duelo. Ya sabemos que de la industria periodística desaparecieron los escenarios perfectos. Que hemos pasado por crisis que afectaron los modelos de publicidad; por cambios que transformaron las formas de consumo; que se instalaron otros tiempos, espacios y formatos para producir y consumir información; y que llegaron al mercado otros competidores, no solo emprendedores, también grandes compañías como Google, Apple, Facebook, Twitter, Instagram, WhatsApp y Amazon... Y, si algo tenemos claro, es que vendrán más.

¿Qué hacer entonces? Para los viejos lobos del oficio el escenario parece ser distópico. En las redacciones se encuentran en conflicto las amenazas internas del oficio, los malos salarios que llevan a una constante rotación y la que pareciera ser una pérdida de enfoque de la misión del periodismo. Las audiencias no nos creen y cada vez es más recurrente encontrarse un desprecio frente a nuestra profesión. Y en las universidades, donde se supondría viviría la esperanza, cada vez son menos los estudiantes que quieren ser periodistas... O al menos periodistas como los hemos conocido.

En más de diez años de experiencia como profesora de cátedras de periodismo en

universidades bogotanas y antioqueñas he tenido que escuchar los peores comentarios que sobre el periodismo tienen los estudiantes de comunicación social e incluso de periodismo, carrera profesional que es ofrecida por la Universidad de Antioquia. Algunos han nacido del odio, lamentable, que los mismos profesores sienten por el ecosistema de los medios y que en vez de traducirse en potentes palabras que inspiren al cambio y a la innovación, desembocan en frustración y desesperanza. Otros, de la realidad indiscutible que todos conocemos.

¿Y en Colombia? Todavía es extraño sentarse a escuchar experiencias innovadoras de otros lugares del mundo y mapear pocas en nuestro país. Se hace difícil mencionar diez sin caer en las mismas postulaciones. Por eso en esta guía nos dimos a la tarea de buscarlas. No obstante, otras distancias (también podrían ser diferencias) siguen protagonizando las conversaciones periodísticas en bares y cafés.

Basta sentarse con un grupo de colegas dedicados al periodismo digital para encontrar reuniones de apoyo moral en las que, más de veinte años después de haber nacido la primera página web de un medio de comunicación, todavía se considera que el periodismo digital es *light*, de segunda categoría o que es el reinado de nuevos

jóvenes capaces de administrar plataformas tecnológicas pero no de llevar el oficio con responsabilidad.

Este último se establece como un gran paradigma para derrocar: el periodismo innovador solo lo hacen los jóvenes. Después de compartir experiencias en la Escuela de Periodismo Multimedia de El Tiempo, puedo corroborar esa sospecha que muchos colegas hemos tenido: no. El periodismo innovador puede hacerlo cualquier periodista dispuesto a aceptar la naturaleza digital, esa que viene con la flexibilidad, el dinamismo, la velocidad y la capacidad de adaptación al cambio. He visto viejos de 20 años y jóvenes de 70 cuando se trata de enfrentar los cambios del oficio.

Pero los retos no paran y además de venir con el oficio, también llegan con la academia. En las universidades las asignaturas enfocadas a la innovación, las audiencias, el mercadeo y las nuevas narrativas, solo por mencionar algunos ejemplos, todavía siguen siendo electivas y no centro fundamental de los pensum académicos. En algunas ocasiones por decisiones propias de quienes dirigen los pregrados, en otras por el entorpecimiento en materia de acreditación que existe para hacer un cambio estructural frente al Ministerio de Educación Nacional en Colombia.

¿Y la financiación? Esa pareciera ser una gran pregunta. Mientras los sistemas bancarios entorpecen con altos costos tendencias internacionales como el mecenazgo colaborativo, nos preguntamos, ¿de dónde

obtener el dinero que nos permita hacer el periodismo que soñamos? Esta será una gran guía para responder a esta pregunta, ya sea desde los ejemplos o desde las sugerencias brindadas por los mismos emprendedores periodísticos.

Pero, ya habíamos dicho ¡basta de duelos! Hasta acá todo futuro pareciera ser una nube oscura. Y entonces aparece la buena o la mala noticia, porque todo esto es un asunto de interpretación: los emprendimientos periodísticos digitales pueden sostenerse. Pero, no se sostendrán a futuro solo por una inyección de capital: tendrán que seguir renovándose y reinventándose todos los días. A diario cambiarán las fórmulas para ser exitosos.

Aparecen entonces las preguntas. ¿Dónde están las buenas ideas? ¿Cómo convertirse en emprendedores periodísticos innovadores? ¿Cuál es ese ADN que debe reinstalarse para ser un periodista innovador?

Ya dijimos que todo comienza con aceptar el cambio y con tener una actitud de adaptación y evolución frente a él; pero, siempre será necesario recordarlo. Además, los periodistas que aprendan a transformarse en emprendedores tendrán que tener otras habilidades, no solo periodísticas, también comerciales, tecnológicas e innovadoras: los periodistas puros son una especie en vía de extinción y, aunque pueda sonar agresivo, peligrosa para el futuro del oficio.

Juan Luis Manfredi Sánchez, profesor de la Universidad de Castilla – La Mancha, España, en un capítulo

publicado en el libro *Innovación y Periodismo: emprender en la Universidad, el cual titula* "El nuevo ecosistema periodístico" (Manfredi Sánchez, 2015), sostiene: "A mi entender, encontramos cinco ejes sobre los que pivotan los proyectos periodísticos de nueva planta. Son los siguientes: la naturaleza de la propiedad empresarial, el entorno digital y móvil, la marca personal del periodista al servicio del proyecto y de la información, la transformación de la propuesta de valor y el empleo intensivo de herramientas vinculadas a las nuevas narrativas".

Esos nuevos periodistas emprendedores también tendrán que entender que no están ni estamos solos y que en ese cambio en las formas de consumir información, el periodismo también se desdibujó. Hoy, frente a las audiencias, las empresas también informan, al igual que los museos, las universidades y podríamos seguir con una lista interminable de instituciones que en otros momentos no nos representaron una relación diferente a la de periodista – fuente. Por ejemplo, recuerdo que cuando trabajaba para Parque Explora, corporación que en Medellín también administra el Planetario, era recurrente encontrar preguntas en redes sociales que incluían un enlace de un medio de comunicación reconocido y tradicional que hablaba de algún fenómeno astronómico, seguido del cuestionamiento: "¿Esto es verdad?", la credibilidad estaba dada en la institución como promotora de conocimiento y no en el medio de comunicación, por más que este incluyera fuentes académicas.

También nos informan nuestros amigos, las familias mismas y la intranet de las empresas para las cuales trabajamos. ¿Qué vendrá luego? Interfaces en transformación, nuevas ideas que estamos llamados a buscar con agilidad.

Además de abrir la mente, de entender los cambios y de capacitarse en cosas nunca antes pensadas, el periodista emprendedor también tendrá que entender que agregarle nuevas palabras a ese diccionario llamado vida y profesión no está mal siempre y cuando nos sigamos rigiendo por un principio básico, obvio y no por ello recurrente: la ética.

No debe sentirse ninguna vergüenza frente a palabras como error, experimentación, toma de decisiones y mucho menos frente a palabras como empresas, habilidades y conocimientos comerciales, administración y presupuesto. Lejos quedaron los días donde a los periodistas se nos prohibía mencionar la palabra dinero. Tengo claro en mi memoria que mi anteproyecto de trabajo de grado para optar al título de periodista no incluyó presupuesto porque no era considerado ético pensar en periodismo y "plata", pese a que el producto final sería el plan de negocio para crear una revista ambiental.

Comenzaré por el error y seré breve: la innovación requiere de la prueba y el error dentro de la cadena productiva. Así que, como bien puede escucharse en cualquier recorrido por las empresas de Silicon Valley: "hay que fallar rápida y frecuentemente". En el campo de la

educación este proceso es conocido como “aprendizaje validado”, del inglés *Validated learning*, y es la conclusión de un escenario de innovación conocido como lean startup, metodología popularizada en un libro de Eric Ries (*The Lean Startup*, 2011) que recibe el mismo nombre y en la cual profundizaremos cuando hablemos de métodos para innovar en el periodismo.

Terminaré con la incorporación del lenguaje empresarial dentro del periodismo. Manfredi Sánchez, a quien ya hemos citado, afirma que existen cinco, aunque realmente menciona seis, “malas palabras que los periodistas deben decir sin ruborizarse”, afirma que son: dinero, negocio, mercadeo, ganancias, cliente y anunciante.

Aunque ha sido poco, da cuenta de las tendencias digitales en redes sociales, algunos periodistas hemos tenido que aprender a vivir con el mercadeo. Una convivencia que a ratos se asemeja más a una pulsión de bajos instintos, pero que nos ha enseñado a medir, a definir nuestros públicos, a pensar en las personas a las que dirigiremos nuestros contenidos y el por qué tenemos que explicárselos, a reconocer por qué elegimos este tema para hablar y no otro en público. A entender conceptos como el compromiso y la lealtad. Esa mala palabra nos ha ayu-

dado a alcanzar más audiencias y a servirles mejor, nos ha permitido ayudarles a solucionar sus vidas; pero, ¿qué ha pasado con las demás?

Manfredi aconseja aprender a llevarlas con rigor ético. Entiendo siempre que el buen periodismo es rentable y que la riqueza no es necesariamente el objetivo; el objetivo es la sostenibilidad, aquella que involucra unos principios básicos de sostenimiento, en la cual se involucran ganancias, pero no la riqueza.

Otros apuestan por el cambio de estas palabras por otras cercanas al mismo objetivo pero con resignificados; proponen: recursos, impacto, proyectos, comunidad y aliados.

Cada quien podrá elegir sus propios caminos de nombramiento, lo cierto es que debemos sostenernos y el ejercicio de esa acción trae de por medio la tarea de compartir escenarios con otros saberes que si bien atraen al usuario y buscan ganarse la vida con su trabajo, no necesariamente están encaminados al mismo objetivo. El periodista emprendedor conocerá del negocio, pero entenderá que en ramas como el mercadeo, el prestigio del producto está enfocado a la venta, la facilidad de la misma y la generación de un cobro por ella; para los periodistas la calidad siempre será una razón de ser.

«La innovación requiere de la prueba y el error dentro de la cadena productiva. Así que, como bien puede escucharse en cualquier recorrido por las empresas de Silicon Valley: “hay que fallar rápida y frecuentemente”»

ADN

DE UN PERIODISTA EMPREENDEDOR

SABE QUE TIENE DOS OÍDOS:

¿Por qué tenemos dos oídos y una sola boca? Para escuchar el doble de lo que se habla, decían los abuelos. El periodista emprendedor escucha las necesidades de sus audiencias, se pone en sus zapatos y entiende el periodismo como un servicio para sus audiencias.



SE EQUIVOCA: ¿Equivocarse? Para el periodista emprendedor esta es una acción de aprendizaje. Toma los errores como parte de la construcción de su modelo de negocio y no como un camino para la frustración.



VIVE EN BETA: Sabe que tiene que mantenerse en constante evolución, que debe innovar. No cree tener todo el conocimiento y se preocupa por aprender, desaprender y reinventarse todos los días.



MIRA DE FRENTE AL NEGOCIO:

Sabe que la publicidad desde el punto de vista tradicional, fracasó. Conoce otras formas de sostenimiento, se mantiene actualizado sobre las tendencias de la nueva economía; entiende el mundo del mercadeo como un insumo para sostenerse, encuentra otras formas de negocio como los eventos, la venta de servicios y la investigación. No le tiene asco a palabras como dinero, ganancias, anunciantes y clientes.



NO ES UN DICTADOR: El periodista emprendedor no es una autoridad. No dicta qué, cuándo y cómo las personas deben consumir la información, prefiere responder a estas preguntas con sus comunidades.





LLEVA SU OLFATO A LAS NUEVAS NARRATIVAS:

Su propósito central es la narración y sabe que ahora puede hacerlo en un tuit, en 40 páginas, en 30 minutos de un documental o en los cinco segundos que dura un gif. Entiende otros verbos a la hora de narrar, como entretener, participar, interactuar, servir, inspirar y educar.



SIGUE SIENDO UN PERIODISTA:

Emprender es un camino para hacer el periodismo que siempre soñó. Sigue conservando la esencia del periodismo. Se preocupa por la calidad, la búsqueda microscopía de las facetas de la verdad, entiende la realidad como su materia prima.



CONVERSA Y CREA COMUNIDAD:

Le gusta hablar, sin limitarse a un solo canal. Sabe que en el diálogo y la conversación se necesitan más de dos, por lo tanto, crea comunidad.



COLABORA: Sabe que no es el león de la manada y que la clave del buen periodismo está en la colaboración, no solo con las audiencias, también con otros medios de comunicación. Abre su mente a trabajos multidisciplinares y a investigaciones con otros medios de comunicación.



EDUCA: Le ayuda a las audiencias a encontrar una respuesta, les explica por qué la información es relevante y por qué deberían de conocerla, realiza un ejercicio de curaduría para entregarles información clara. Se identifica con las palabras "organizador comunitario" sin por esto sentirse más débil que sus demás colegas.



ES UNA ESPECIE ÁGIL: Se adapta con facilidad a los cambios. Es flexible y dinámico. Sabe que debe actuar conforme a los cambios del entorno. No entiende el periodismo como un punto final.

Todos los caminos conducen al Design Thinking y otros métodos para innovar en el periodismo

En el año 2017 tuve la oportunidad de participar en la primera edición de la Escuela InternetLab en Sao Pablo, Brasil. Un grupo de abogados, preocupado por las formas como los periodistas asumimos la tecnología y el uso de internet, lideró esta iniciativa en la que reunió a un grupo de colegas de diferentes lugares de Latinoamérica para hablar de la relación que tenía internet con ramas tan aparentemente diversas como el poder, los discursos de género, el derecho de autor, los crímenes de odio y la manipulación algorítmica.

Muchos de ellos eran emprendedores. Habían creado empresas como Ojo Público, en Perú, medio que ha sido reconocido internacionalmente por su participación en diferentes proyectos colaborativos, contando entre los más importantes la investigación internacional Panamá Papers, a la cual fueron invitados por el International Consortium of Investigative Journalists ICIJ y que fue ganadora, junto con un equipo de 300 periodistas más pertenecientes a otros medios o incluso independientes, del premio Pulitzer. De hecho fue una noche de Escuela en la que Nelly Luna, cofundadora de Ojo Público y quien asistió al encuentro en Brasil, recibió la noticia de que la investigación colaborativa

estaba haciendo historia en uno de los certámenes más importantes del periodismo internacional.

También estaba Maximiliano Manzoni Macias, periodista uruguayo que decidió ejercer el periodismo en Paraguay para crear El Surtidor, una plataforma que se concentra en la información visual a la hora de narrar sus investigaciones, la mayoría de ellas interesadas en exponer problemas sociales con un lema que han consignado como “información precisa, desafiante y relevante”.

Lo de desafiante lo sostenían desde una intención casi filosófica de romper con los conceptos impuestos, no solo por la sociedad, también por ellos mismos. Lo de relevante porque ofrecen una posibilidad de ingresar a temas de los que nadie habla en su país y que como periodistas creen deben hablarse. Y lo de preciso porque pese a que se comunican por medio de lo que muchos podrían considerar “muñequitos”, siempre basan sus investigaciones en el rigor periodístico.

Pero, dentro del ramillete de periodistas había más. Sin ser necesariamente una periodista emprendedora, sí podría clasificarse dentro de esa rama poco reconocida, y también necesaria cuando hablamos de emprendimien-

to: los intraemprendedores, estas personas capaces de innovar al interior de las organizaciones empresariales. Claudia Ocaranza, mexicana, era una de ellas. Experta en visualización de datos, trabaja para la ONG Poder, una iniciativa que desde México busca crear un movimiento ciudadano para la transparencia y la rendición de cuentas en América Latina y que, gracias a las impactantes narrativas que construye y la alianza con otros medios, también alternativos, como Animal Político, ha logrado ocupar importantes lugares dentro de la agenda política de su país. Asimismo, se han convertido en un referente internacional de lo impactante que puede resultar esa alianza entre el periodismo y la investigación.

Éramos más, pero, a todos nos seguían definiendo una enorme cantidad de preguntas por el futuro del oficio. En las largas conversaciones que tuvimos mientras conocíamos casos de éxito que involucraban el periodismo, las narrativas, el uso de internet y el interés público, tales como Lupa News, plataforma de chequeo brasileña; 7iber.com, liderada en medio oriente por la periodista Reem Mohd Nael Almasri y ProPublica, medio que ha revolucionado el periodismo en Estados Unidos por proponer una integración entre periodistas y programadores y abrir debates alrededor del impacto del uso de algoritmos dentro de la comunicación; nos preguntábamos por la innovación.

Ya sabíamos que no era una cuestión de “gadgets” y que mucho menos era expresarse por medio de pala-

bras poco conocidas. Tras debatir horas alrededor de las nuevas tecnologías, concluíamos que innovación no era maquillar lo mismo con una cámara diferente, así como tampoco lo era rediseñar una página web ni dotar las redacciones con los mejores computadores.

Sabíamos que innovar es resolver problemas y necesidades de la gente de una forma más eficaz, principio que apunta a esa necesidad reiterada en este capítulo de contemplar el periodismo como un servicio. Clayton Christensen (Christensen, C.; Skok D. y Allworth, J., 2012), famoso en el mundo por ser uno de los pensadores de la innovación disruptiva, ha afirmado que no solo la tecnología puede provocar un cambio de juego y que conocer las necesidades de la sociedad puede regalar-nos oportunidades.

También sabíamos entonces que innovar era descubrir nuevas o viejas necesidades; pero, no lográbamos entender cómo abordarlas. Presos de esa habilidad periodística que a veces se convierte en un peligro, esa de poder verbalizarlo todo pero no ejecutarlo, nos preguntábamos por la fórmula para convertir todas estas necesidades en algo real.

Esta situación, si bien se presentó en Brasil, podría suceder o estar sucediendo en cualquier otro escenario en el que entre colegas nos sentemos a hablar de innovación. ¿Cuál es la fórmula para convertir las buenas ideas en realidad?

Para superar ese embudo en el que a veces parecemos sumergirnos hay varios caminos que abordan des-

de la planeación hasta la ejecución. Tanto como empresas mismas, porque si bien existen algunos métodos generales, otras empresas se han preocupado por crear sus propias rutas para descubrir, investigar, idear, *prototipar* y evolucionar.

No obstante, dentro del entorno periodístico parecieran existir dos metodologías reinas a la hora de ayudarnos a encontrar y diseñar más rápido las propuestas de valor que nos lleve a encontrar el verdadero significado del verbo: la acción. Son tan exitosas porque, precisamente, se relacionan con esa nueva misión del periodismo: servir, y ponen al usuario como centro de la experiencia. Esta filosofía es conocida como *user centric*.

La más famosa de ellas es el Design Thinking, metodología defendida internacionalmente, entre otros periodistas, por la brasileña Mariana Santos, CEO de la iniciativa Chicas poderosas. También está el Lean Startup, que se basa en el error como mecanismo de aprendizaje y de la cual prometimos un desarrollo con anterioridad. Estas dos formas de trabajo se han popularizado por el mundo para incentivar la innovación y el emprendimiento. Pero no quiere decir por ello que no existan más. Podrían existir tantos métodos como empresas, así que para el periodista emprendedor esta también es una invitación, una provocación, un llamado para que construya su propia forma de trabajo.

Por lo pronto, en la tarea de iniciarse en este mundo presentamos estos dos caminos de trabajo que podrían

ser usados tanto a la hora de impulsar un proyecto empresarial, como a la hora de crear una nueva sección o una nueva rama de negocio de ese emprendimiento.

Todos los caminos conducen al Design Thinking

Lo primero que vale la pena destacar es que el Design Thinking es un método de innovación que se centra en la experiencia del usuario. Seguirlo, además de potenciar la creatividad, también puede ayudarnos a encontrar:

- Nuestro público objetivo.
- Entender las necesidades de ese grupo.
- Hacer “lluvias de ideas” que nos permitirán encontrar soluciones a esas necesidades.
- Probar prototipos y equivocarse rápido para saber si algo funcionó o no.
- Y repetir y adaptar las soluciones hasta que coincidan con las necesidades planteadas inicialmente.

Grandes empresas creativas han tomado este método no solo como una iniciativa de trabajo, también como una filosofía, la misma que es promovida por el mundo por figuras como Tim Brown, profesor de la Escuela de Ingeniería de la Universidad de Stanford y CEO de Ideo, que desde 2008 está hablando sobre el tema. A continuación presentamos la receta que contiene este método.



EMPATIZAR: APRENDER DE LAS AUDIENCIAS

La acción de ponernos en los zapatos del otro, para este caso, nuestra audiencia. Este momento requiere de un valor no frecuente en el periodismo del pasado: humildad. Te sorprenderás con las cosas que puedes detectar cuando intentas pensar como un lector y no como un dictador del contenido.

Tips: observe la realidad, realice entrevistas, aprenda de la audiencia para la cual está trabajando y experimente de primera mano lo que viven los usuarios. A partir de estas vivencias detecte sus necesidades, problemas y deseos.



DEFINIR: CONSTRUIR UN PUNTO DE VISTA BASADO EN LAS NECESIDADES DE LAS AUDIENCIAS

Una vez conocida la experiencia del problema, es necesario comenzar a reducir el enfoque al máximo para encontrar la verdadera esencia del problema al que le queremos dar solución. En el mercadeo suelen usar las palabras: identificar el dolor, y son bastante ciertas. Es en este punto donde determinamos las áreas de oportunidad para buscar una solución innovadora. Debemos escribir el problema y especificar los desafíos que intentamos resolver.

Tips: según lo recomienda el mismo Tim Brown, el problema y los objetivos deben concentrarse en tres gran-

des vértices: lo realizable (recursos: materiales y tecnológicos), lo viable (financiación y vías de negocio) y lo deseable (audiencia de interés).



IDEAR: IMAGINAR SOLUCIONES CREATIVAS

¿Hemos escuchado las palabras “lluvias de ideas”? Seguramente sí. Este es el alma de esta etapa de este método. Si en su equipo de trabajo hay diversidad de roles, disciplinas y personalidades, probablemente el idear resulte siendo una actividad más enriquecedora. Es el momento donde intentamos idear soluciones para ese problema que hemos identificado. Según Brown, la ideación atraviesa dos momentos: el de la inspiración, donde se reconocen el problema y la oportunidad; y la ideación propiamente, el espacio las nuevas ideas se someten al criterio de los demás.

Tips: la clave en esta etapa es fomentar la participación y reconocer que todos los puntos de vista son válidos. Es importante promover la participación del equipo, sin coartar ideas por muy descabelladas que estas puedan parecernos.



PROTOTIPAR: DARLE VIDA A UNA O MÁS IDEAS

Este es el momento en el que pasamos de una solución imaginada a una tangible. Se deben elegir algunas de esas ideas claves y probarlas, ya sean conte-

nido, metodologías, formas de promoción, entre otras. Suelen recrearse en esquemas visuales ya sean videos, maquetas, infografías o animaciones. Estos prototipos deben seguir la lógica de lo realizable, lo viable y lo deseable.

Tips: hay que ponerse en acción: crear. Algunas ideas pueden ser los mapas mentales, a través de estos se pueden establecer conexiones. Un prototipo no tiene que ser ni caro ni perfecto, solo debe de ayudar a enfatizar en una solución.



EVALUAR: INTERACTUAR CON EL PROTOTIPO

Llega el momento de testear el prototipo. Se sugiere que sea puesto en circulación una vez se haya terminado. Quienes lo vean podrán ser nuestros propios compañeros, amigos e incluso redes sociales. Lo que nos interesa es su retroalimentación, para conocer rápidamente cómo podemos mejorarlo.

Tips: deje que el prototipo rote y reciba retroalimentación. Sea humilde y entienda que en este punto puede darse cuenta de que no logró una buena definición del problema ni una satisfacción. Si esto ocurre, aprenda de los errores y vuelva a comenzar.

Lean Startup: equivocarse rápido y de manera económica

Como habíamos mencionado con anterioridad, esta metodología se popularizó luego de que Eric Ries lanzara un libro que llevaba su mismo nombre y que invitaba a entender las ideas o propuestas de valor de los negocios como una hipótesis.

En algunas organizaciones este método y el Design Thinking suelen convivir en estrategias mixtas de trabajo que por lo general se entremezclan entre el prototipar y el evaluar. Esta mezcla resulta bastante interesante para el periodismo porque en días donde los cambios son acelerados y los planes de negocio tienen el poder de morir mucho más rápido de lo que nacen, el probar y medir puede resultar bastante significativo; además permite agilizar la innovación orientada a la experiencia de usuario.

Sin mayores misterios, el Lean Startup no es otra cosa que presentar un producto mínimo viable en el mercado, analizar la respuesta y comprobar si valida o no la hipótesis por la cual fue lanzado. Con esta metodología de trabajo el periodista emprendedor podrá:

- Realizar pequeños experimentos antes de diseñar un plan de negocio para un producto o servicio.
- Presentar un mínimo producto o servicio viable en el mercado.
- Comprobar rápidamente si los supuestos o hipótesis de un producto o servicio son válidos, sin pasar por etapas de desarrollo de un plan de mercado y de venta a un anunciante (marketing).
- Descubrir cuáles servicios o productos periodísticos pueden tener éxito en el mercado y cuáles no.
- Recolectar datos e ideas que permitan modificar los productos o servicios antes de lanzarlos definitivamente al mercado.

Empresas como General Electric, Toyota, Ideao, Idealab y Neo, trabajan con este modelo que invita a diseñar, medir y aprender. Esta es la receta del Lean Startup.



IDEAR

Realiza una lluvia de ideas sobre los productos o servicios que quieres lanzar al mercado.



CONSTRUIR: CONVIERTE LAS IDEAS EN PRODUCTO

Vamos a aterrizar en acciones más concretas. En este punto se hace necesario definir cuál es el mínimo producto viable

que queremos tener en el mercado. En el periodismo puede ser desde una nueva sección en un emprendimiento, hasta una página de tendencias en Facebook, una cuenta de chequeo en Twitter o un blog, solo por mencionar algunos ejemplos. Es importante que tengas clara la hipótesis de creación de valor que tiene ese producto para tu empresa y, desde un comienzo, tener claros los aspectos o las funcionalidades mínimas que deseas medir de este producto.

Tips: Para crear la hipótesis se recomienda una herramienta llamada Canvas -en la cual profundizaremos posteriormente- que nos permite encontrar oportunidades de negocio y propuestas de valor.



CREAR EL PRODUCTO

Llega el momento de la acción. Se desarrolla y se da vida al mínimo producto viable que queremos tener en el mercado.



MEDIR: ENTIENDE CÓMO REACCIONAN TUS AUDIENCIAS

Una vez materializado el producto mínimo viable, se llega el momento de ponerlo en el mercado. Deja que otros lo lean, lo estudien, lo usen, interactúen con él y obsesiónate con medir lo que más puedas. El mundo digital es maravilloso cuando nos enfocamos en la palabra métrica.

Tips: nunca olvides tu propuesta de valor. Es importante tener claro qué es lo que queremos medir, cuáles son esos datos estratégicos con los cuales queremos medir la innovación, qué aprenderemos de ellos.



RECOLECTAR LOS DATOS

Tomar la métrica que sea necesario para entender cuál fue el impacto de ese mínimo producto viable en el mercado.



APRENDER: CORRIGE O DEJA QUE SIGA PIVOTEANDO EN EL MERCADO

Llega el momento de las preguntas. ¿Era el producto lo que estabas esperando? ¿Qué puede mejorarse de él? ¿Qué aprendiste de este proceso? Lee con atención el *feedback* que acabas de obtener y traza los cambios que sean necesarios para mejorar el mínimo producto viable y vuelve a comenzar.

Tips: si el mínimo producto viable no funciona o no le interesa a nadie, no hay problema. Puede modificarse u olvidarse, al fin de cuentas ya hemos aprendido algo.

¿Y los modelos de negocio?

Una mirada rápida a las metodologías para crear modelos de negocio

Si bien metodologías como el Design Thinking y el Lean Startup son fundamentales a la hora de potenciar la innovación, los periodistas emprendedores siempre tendrán que preocuparse por construir un plan de negocio. Es clave entender que este puede y debe ser variable y que no es un documento de 50 páginas que se enmarca para pegarse en la pared como si de una deidad se tratara. Es una guía, pero no una única verdad escrita sobre las rocas.

Varias organizaciones nacionales como Innpulsa, otras locales y algunas internacionales, suelen dedicar espacios de formación, algunos de ellos incluso gratuitos, para ayudarles a los emprendedores a crear modelos de negocios. No obstante, para no dejar por fuera este importante punto a la hora de emprender, en esta guía incluimos algunos aspectos significativos que pueden servirte a la hora de crear el plan de negocios de tu emprendimiento digital.

- Cuando hablamos de un plan de negocios es cuando realmente ponemos a prueba ese aspecto básico del ADN del periodista emprendedor que dice: tienes que preocuparte por el negocio. Con la planificación llegan las cifras, los presupuestos y los estudios de viabilidad.
- Para buscar inversionistas y financiadores, la viabilidad económica y la rentabilidad son aspectos que deben estar presentes en la planeación.
- Modelos como “Canvas”, del cual hablamos anteriormente, pueden ayudarnos en la planificación de nuestro negocio antes de recurrir a ayudas profesionales o incubadoras. Incluso, es probable que cuando acudas a ellas también te hablen de él.

Modelos Canvas: un lienzo para encontrar oportunidades empresariales

En el año 2011 Alexander Osterwalder e Yves Pigneur (2011, *Generación de modelos de negocio*) propusieron un modelo que se ha convertido en una plantilla de renombre internacional: se le conoce como Canvas o lienzo y resume un modelo de negocio en un solo formato. Lo que ha llevado a Canvas a convertirse en un modelo tan famoso es que aborda los puntos y preguntas que hay

que resolver antes de comenzar a crear un plan de negocio. Son nueve cuadros los que deben llenarse, pensando en el futuro de tu emprendimiento. Comencemos.

SOCIOS CLAVES

- ¿Quiénes son nuestros socios claves?
- ¿Quiénes son nuestros proveedores claves?
- ¿Qué recursos claves estamos adquiriendo de nuestros socios claves?
- ¿Qué actividades realizan nuestros socios claves?

Motivaciones para realizar alianzas:

- Optimización y economía.
- Reducir riesgos e incertidumbre.
- Adquisición de recursos y actividades particulares.

ACTIVIDADES CLAVES

- ¿Qué actividades clave requiere nuestra propuesta de valor?
- ¿Cuáles son nuestros canales de distribución?
- ¿Cómo es nuestra relación con nuestros clientes?
- ¿Cuáles son nuestras fuentes de ingresos?

Categorías:

- Producción.
- Solución de problemas.
- Plataforma / Red.

RECURSOS CLAVES

- ¿Qué recursos claves requiere nuestra propuesta de valor?
- ¿Qué recursos claves requieren nuestros canales?
- ¿Qué recursos claves requieren nuestras relaciones con los clientes?
- ¿Cuáles son nuestras fuentes de ingresos?

Tipos de recursos:

- Físicos.
- Intelectuales (marcas, patentes, derechos de autor, datos).
- Humanos.
- Financieros.

PROPUESTA DE VALOR

- ¿Qué valor estamos entregando a los clientes?
- ¿Cuál problema estamos ayudando a resolver?
- ¿Cuál necesidad estamos satisfaciendo?
- ¿Qué paquetes de productos o servicios estamos ofreciendo a cada segmento de clientes?

Características:

- Novedad.
- Desempeño.
- Personalización.
- "Ayuda a hacer el trabajo".
- Diseño.

- Marca/Status.
- Precio.
- Reducción de costos.
- Reducción de riesgos.
- Accesibilidad.
- Conveniencia / Usabilidad.

RELACIÓN CON LOS CLIENTES

- ¿Qué tipo de relación espera establecer y mantener con cada uno de sus segmentos de clientes?
- ¿Qué relaciones hemos establecido?
- ¿Qué tan costosas han sido estas relaciones?
- ¿Cómo se integran con el resto de nuestros modelos de negocio?

Ejemplos:

- Asistencia personal.
- Asistencia persona dedicada.
- Autoservicio.
- Servicios automatizados.
- Comunidades.

CANALES

- ¿A través de qué canales nuestros segmentos de clientes quieren ser alcanzados?
- ¿Cómo los estamos alcanzando ahora?
- ¿Cómo están integrados nuestros canales?

- ¿Cuáles funcionan mejor?
- ¿Cuáles son los más rentables?
- ¿Cómo podemos integrarlos a las rutinas de nuestros clientes?

Fases del canal:

1. Crear conciencia. ¿Cómo creamos conciencia de los productos y servicios de nuestra compañía?
 2. Evaluación. ¿Cómo ayudamos a que nuestros clientes evalúen nuestra propuesta de valor?
 3. Compra. ¿Cómo podemos permitir que nuestros clientes compren productos o servicios específicos?
 4. Entrega. ¿Cómo proveemos servicios posventa?
¿Cómo estamos entregando la propuesta de valor a nuestros clientes?
 5. Posventa.
-

SEGMENTOS DE CLIENTES

¿Para quiénes estamos creando valor?

¿Quiénes son nuestros clientes más importantes?

- Mercado masivo.
- Nichos de mercado.
- Segmentación.
- Diversificación.
- Plataforma múltiple.

ESTRUCTURA DE COSTOS

- ¿Cuáles son los costos más importantes en nuestro modelo de negocio?
- ¿Cuáles recursos claves son los más costosos?
- ¿Cuáles actividades claves son las más costosas?

Su negocio es más:

- Enfocado al costo (estructura de costos conservadora, propuesta de valor bajo costo, máxima automatización, mucho outsourcing).
- Enfocado al valor (enfocado a la creación de valor, proporciones de valor premium).

Ejemplos de características:

- Costos fijos (salarios, rentas, utilidades).
 - Costos variables.
 - Economías de escala.
 - Economías de alcance.
-

FUENTES DE INGRESOS

- ¿Por cuál de nuestros valores nuestros clientes están dispuestos a pagar?
- ¿Actualmente por qué se paga?
- ¿Cómo están pagando?
- ¿Cómo prefieren pagar?
- ¿Cuánto aporta cada fuente de ingresos a los ingresos generales?

Tipos:

- Venga de activos.
- Cargos de uso.
- Cargos por suscripción.
- Préstamo / Alquiler.
- Licenciamiento.
- Publicidad.

Precios fijos:

- Listas de precios, dependiendo de las características, el segmento y/o el volumen.

Precios dinámicos:

- Negociación.
- Gestión del rendimiento.
- Mercado en tiempo real.
- Subastas.

Fuente:

https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Business_Model_Canvas.png

CHECKLIST DE UN PLAN DE NEGOCIOS

Prepárate un café y toma un lapicero. Evalúa y sigue trabajando.

Resumen ejecutivo: debe ser corto, atractivo y bien estructurado. Le permitirá a posibles inversionistas entender tu negocio.



Vistazo de la compañía: presenta el objetivo de la empresa, los productos y servicios que ofrece y las características especiales.



Misión y visión de la empresa: en el mundo de los negocios también se habla del “propósito superior”. Es el punto donde se explica el por qué hacemos lo que hacemos.



Razones de la inversión: momento en el que se define cuánto dinero necesitamos y en qué proyectos lo vamos a utilizar.



Análisis del mercado y la competencia: es el estudio que hacemos de los actores que directa o indirectamente compiten con nuestro producto. En él observamos debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas para nuestro emprendimiento.



Plan de marketing: definimos productos, precios plaza y promoción. Es el momento donde demostramos que nuestro negocio puede sostenerse y generar ganancias.

Organización: los más clásicos lo conocen como estructura de la organización, otros más arriesgados prefieren hablar de ecosistemas. Suele traducirse en organigramas. A menudo se considera como un plus la variedad de roles y conocimientos que tenga el equipo emprendedor.

Equipo administrativo: experiencia, habilidades y estudios de los miembros del equipo. También es clave a la hora de optar por un financiamiento. Recuerda que existe una palabra clave: la diversidad.

Operación: describe cómo opera tu organización.

Ejecución del emprendimiento: ten una lista clara de las cosas que debes ejecutar antes de que tu emprendimiento comience a generar resultados.

Análisis de riesgo: ten claro cuáles son los riesgos que correría tu emprendimiento, ¿por qué podrías fracasar?

Plan financiero: ahora el periodista se ha graduado como administrador. En este punto debe plasmar la estructura financiera del emprendimiento, realizar un listado de los costos y de las proyecciones financieras. Normalmente, los inversionistas exigen una planeación a cinco años.



EN 10 TUIITS: CASOS QUE DEMUESTRAN QUE LOS EMPRENDIMIENTOS PERIODÍSTICOS DIGITALES NO ENTIENDEN DE FÓRMULAS

Comparte estos casos en tus redes sociales usando la etiqueta **#GuíaParaEmprederCDR**, también puedes referirnos otros casos que conozcas y que creas que pueden inspirar a otros. Si eres docente universitario, estudia estos modelos con tus estudiantes y construye con ellos haciendo uso de las redes sociales.



Proyecto Rosa fue un producto de la [@lasillavacia](#) que rescató la lucha de un personaje anónimo integrando géneros periodísticos, propuestas artísticas y campañas virales. Esta iniciativa fue ganadora de un [#PremioGabo](#) de la [@FNPI](#) [#GuíaParaEmprederCDR](#) <http://www.proyectorosa.com/>



[@eldiarioes](#) utiliza herramientas [@creativecommons](#) que le permiten copiar, difundir y remezclar contenidos. Su negocio no se basa en los buscadores, sino en la fidelización de los lectores, la estimulación de la demanda y la difusión de contenidos. [#GuíaParaEmprederCDR](#)



[@nowthisnews](#) comenzó siendo solo una landing. Los lectores que ingresaban eran dirigidos a un menú que se traducía solo en redes sociales. Hoy cuenta con secciones, pero siguen conservando su esencia en estas plataformas [#GuíaParaEmprederCDR](#) <https://nowthisnews.com/>





@pictoline apostó, desde México, a explicar temas complejos y coyunturales por medio de una fórmula exitosa y viral que incluía: comunicación gráfica e inteligente y datos impactantes [#GuíaParaEmprederCDR](#) <http://pictoline.com/> La clave de su éxito: cualquiera puede entenderlos.



Desde la *@URosario* se identificaron dos puntos claves para crear un emprendimiento: la necesidad de narrar las masacres colombianas y la importancia de la georeferenciación en las nuevas narrativas. Así nació *@RutasConflicto*. [#GuíaParaEmprederCDR](#) <http://rutasdelconflicto.com/>.



En días donde nos insisten que el periodismo debe ser corto, otros prefieren apostarle a los formatos extensos. *@agenciapublica*, en Brasil, ha posicionado el término long-form, para hablar de investigaciones de más de 4 mil caracteres. [#GuíaParaEmprederCDR](#) <https://apublica.org>



Mujer, poder femenino y periodismo fueron las palabras que *@marysaints* unió para crear *@poderosaschicas*, una comunidad que va llega a diferentes países de Latinoamérica y que trabaja con periodistas emprendedoras digitales. [#GuíaParaEmprederCDR](#) <https://chicaspoderosas.org/>.



@nomadgt es un medio guatemalteco que fue creado en 2014 y que se considera iconoclasta desde el abordaje de temas que atraviesan el optimismo y el feminismo. Una fórmula que combina estética y enfoque temático. [#GuíaParaEmprederCDR](#) <https://nomada.gt/>.



@thenib es un medio de comunicación en el que se unen dos potentes apuestas: el cómic de no ficción y la política. Hacen parte de *@firstlookmedia*, plataforma de periodismo y entretenimiento que ya suma cuatro emprendimientos innovadores [#GuíaParaEmprederCDR](#) <https://thenib.com>.



@runrunesweb es un medio de comunicación que nació en España <http://runrun.es/> pero que se enfoca en el cubrimiento de noticias venezolanas. Combina varias técnicas: el periodismo de datos, las colaboraciones ciudadanas y la investigación. [#GuíaParaEmprederCDR](#)



Audiencias, contextos, tendencias en el periodismo y cambios de internet: cuatro ingredientes diversos que deben mezclarse en la misma receta

Existen dos palabras que han sido tan reiteradas en el desarrollo de este capítulo que ya podrían establecerse como un mandamiento: comunidad y servicio. Comunidad, porque hemos vuelto a ese principio básico y olvidado del periodismo que dicta que somos servidores de las personas y no unos dictadores. En crear nuestra propia comunidad o comunidades, radica gran parte del éxito del periodismo emprendedor.

Servicio, porque si bien antes de la llegada de internet solo estábamos convocados a informar, ahora el servir es parte fundamental de nuestra razón de ser. Servir desde la explicación y el servicio de guía que prestamos a nuestros lectores; servir desde la identificación de necesidades y la resolución de las mismas a través de información periodística; servir desde el curar contenidos y verificar; y servir desde la mera acción de ayudar.

Pero, para que un emprendimiento periodístico pueda llegar a una óptima identificación de estas dos palabras dentro de su modelo de negocio, tendrá que haber atravesado una serie de preguntas que nos invitan a pensar

en eso que Jeff Jarvis (2015) llamó “el fin de los medios de comunicación de masas” y que se traduce en una afirmación que todos los días cobra más valor: el negocio de los medios de comunicación es ahora un negocio de audiencias. Estas audiencias pueden mapearse desde múltiples técnicas, gustos y posiciones geográficas, así como desde tendencias internacionales de consumo que día tras día modifican nuestras formas de relacionarnos con el mundo y, por lo tanto, con la información.

Comenzamos entonces a hacernos preguntas como ¿quiénes son? ¿Quién es nuestro usuario? ¿Dónde está nuestro público? Y no son preguntas para menospreciar pues de su respuesta se deriva el gran cambio pero a la vez el éxito de un emprendimiento periodístico.

Dentro del marco de buenas noticias que existen cuando hablamos de internet, la definición de una audiencia, que si bien puede ser complicada y en algunas ocasiones basarse en la prueba y el error de nuestros productos, es ahora más fácil y económica de lograr. Gracias a herramientas libres como Google Analytics u otras de uso pago

como Chartbeat, la medición de las actividades que realizan los usuarios en línea se convierte en un asunto de lectura poco compleja que nos ayuda a conocer nuestro público y sus necesidades, siendo este el camino para resolver sus dudas y comenzar así a reconocer esos lazos fuertes que nos lleven a construir comunidad.

Pero, ¿bastan las cifras? A la acción de medir el periodista emprendedor tendrá que sumarle otra serie de habilidades, el sentido común una de las más destacadas; una capacidad innata para detectar ideas de negocios en campos digitales y análogos, un don casi prodigioso que nos lleve a preguntarnos a cada momento por lugares y formas dónde y cómo se pueden informar. Acompañarán estas descripciones un ramillete de curiosidades, porque deben ser tantas como temas existen, que creen en nosotros un interés constante por las tendencias de información, consumo, mercadeo y tecnología. Estos tres aspectos ampliarán su foco de acción.

La observación de fenómenos locales, incluso barriales y todo ese escenario que se ha conocido en el mundo como “hiperlocalidad” también representa una oportunidad de hacer periodismo de calidad e investigación. En Colombia, a diferencia de otros países, este fenómeno ha sido

poco abordado y simboliza una gran oportunidad, esa misma que Jeff Jarvis, en el libro *El fin de los medios de comunicación de masas: ¿cómo serán las noticias del futuro?*, (2015), ha descrito como una necesidad de acercarse a los entornos y las insuficiencias más inmediatas con que cuenta un ciudadano. Un periodismo que responda a un interés enfocado en la proximidad tanto física como emocional y mental con la información. Este fenómeno, también sugiere Jarvis, podría ayudarnos a entender mejor lo que antes conocíamos como medios de comunicación de masas, los mismos que hoy están llamados a enfocarse en la investigación a gran escala.

“Cuanto más blogs hiperlocales haya para informar de las ciudades en el mercado, menos cobertura tendrán que ofrecer los grandes medios informativos, más noticias tendrán que tratar, y más podrán centrarse las grandes organizaciones de prensa en informaciones e investigaciones a gran escala” (Jarvis, 2015, página 45).

Para finalizar, antes de contemplar una serie de tendencias de la información que hoy apuntan a la consolidación de una audiencia y que año tras año son estudiadas por organizaciones como NiemanLab en el documento *Predicciones para el periodismo (2018)*, vale la pena volver a redundar

alrededor de la fórmula que nos acerca a trabajar mejor con nuestras audiencias: no entendernos como un medio de comunicación que se traduce en revistas, periódicos, cadenas de radio, portales de internet o canales de televisión; entendernos como periodistas y entender al periodismo como un servicio para la comunidad.

En 2015, durante una conversación pública en el Festival Gabriel García Márquez en Medellín, cuando se le preguntaba a Jarvis por la fórmula secreta para cautivar esa masa heterogénea que hemos intentado homogenizar bajo el término “millennials”, el periodista y bloguero respondía algo cercano a esta frase: deben escuchar a sus comunidades y entender sus necesidades, objetivos y deseos. Estas pueden ser universales o propias de un territorio en particular.

El autor reiteraba que una vez se entiendan estos va-cíos, hay que echar mano de las herramientas con que cuenta internet para ayudarles a esas comunidades a lograr sus metas. Su insistencia era clara: este secreto función para todos los públicos, independiente de cuál sea su generación. Una batalla de frente contra las masas y esa costumbre enraizada por años de entregar a todos los lectores la misma información, de tratar por igual a las poblaciones. Hoy reconocer la palabra individualidad y comunidad, aunque parezca términos contradictorios, puede acarrear un camino indiscutible: el éxito de una empresa periodística.

Más allá del video es el rey: algunas tendencias del periodismo que pueden ayudarte con tu emprendimiento

Si es usted de las personas que recibe consejos, acá va uno: guarde estas tendencias en ese disco duro llamado memoria. Podrán servirle a la hora de preguntarse lo que quiere para crear empresa y las formas cómo quiere recorrer el camino que atraviesa esta decisión. Son más; pero hemos seleccionado las que consideramos más importantes para ti.

NUEVOS MODELOS DE NEGOCIO

Hasta los más tradicionales se han atrevido a experimentarlo. Medios como The New York Times, The Guardian o The Financial Times se han arriesgado a cobrar por contenidos. No obstante, han entendido que esta financiación solo es posible si existe un periodismo de calidad. Cobrar por la buena información en internet dejará de parecerse una acción descabellada, para convertirse en una costumbre cotidiana.

INTELIGENCIA ARTIFICIAL

Cuando ingresamos a las páginas de Facebook de periódicos como El Tiempo en Colombia ya es común que podamos establecer conversaciones con un robot que

está entrenado para darnos información personalizada. Esta tecnología, conocida como *chatbots*, será cada vez más demandada por las audiencias; además, llevará a la máquina a hacer lo que sabe hacer para que los periodistas se ocupen en pensar. Pero la inteligencia artificial no se acaba en los robots, también nos propiciará otros mecanismos para leer grandes cantidades de datos y descubrir en ellos patrones que nos ayuden a contar historias.

HACER DEL MENSAJE UNA CAMPAÑA

En el mercadeo se le conoce como *Branded Content*, pero podría explicarse como la obsesión de ir más allá de la venta de un producto o un servicio. La estrategia está basada en echar mano del contenido, para nuestro caso periodístico, y emprender campañas que generen valor y notoriedad para la marca. Es en esta categoría donde ingresan campañas enfocadas en temas de género, en defender una población vulnerable, en querer conseguirle una operación a un niño, entre otras. Según NiemanLab, The New York Times puso en marcha cerca de trescientas campañas durante 2017.

VOZ A VOZ Y MÁS VOZ A VOZ

Voa News, plataforma que muchos hemos utilizado para perfeccionar la escucha del inglés, es la mejor muestra de esta tendencia: las noticias cada vez cuentan con más recursos de audio o incluso son leídas. No obs-

tante, los asistentes de mensajería de voz como Alexa (Amazon) o Siri (Apple) también ocupan lugares importantes dentro de la industria de los medios y esa voz a voz, especialmente en Estados Unidos. Empresas como CNN, Bloomberg TV o Fox News ya han comenzado a adaptar sus contenidos a estas plataformas.

LA NARRACIÓN COMO UN CONJUNTO DE EMOCIONES

Ya sabemos que las emociones generan acciones y que enfocarse en perseguir estas desde la narración, independiente de cuál sea la narrativa o la plataforma de distribución, es una tendencia internacional. El *storytelling* sigue conservando su reinado dentro de las tendencias que más buscan las audiencias.

EL CONTENIDO EFÍMERO SE POSICIONA COMO TENDENCIA

Primero fue Snapchat y con esta plataforma llegaron otras alternativas como *Instagram Stories*. Se publican y pueden desaparecer en cuestión de una hora o de 24, todo es cuestión de las audiencias. Este contenido que es *streaming*, pero que es finito, cada vez logra mejor posicionamiento en el mercado. También se usa en WhatsApp y en Facebook y ofrece la posibilidad de combinar video, imágenes, emoticones, textos, encuestas y *gifs*.

LAS FUSIONES SON IMPORTANTES

Pueden darse entre medios, entre medios y audiencias, entre medios y empresas tecnológicas, entre medios y artistas y todas las combinaciones que se pasen por nuestra cabeza. Las marcas informativas se deben fusionar cada vez con más organizaciones para lograr una propuesta de valor, un contenido diferencial.

LO “SOCIAL” Y LO “MEDIA” SE SEPARAN

Diarios como The Guardian anunciaron hace ya más de un año que se retiraban de estrategias planteadas por Facebook como los *Instant Articles*, desarrollo que prometía mejores tiempos de carga de las noticias en el celular y grandes oportunidades para los medios de comunicación. Este fenómeno lo siguieron otros como The New York Times, terminando lo que siempre fue un matrimonio por conveniencia.

Taylor Lorenz, reportera de The Daily Beast, afirmó para el estudio de NiemanLab, que las redes sociales y los medios de comunicación vivirán un divorcio, al menos parcial, separación que comenzó con acciones como la mencionada anteriormente o con registros históricos como las demandas que los medios de comunicación han establecido en contra de Google News en países como Alemania.

En esta nueva realidad, las empresas de medios deberán poner el foco en la creación de contenido por el cual las audiencias estén dispuestas a alejarse de las plataformas sociales. También podremos explorar en narrativas que nos lleven a encontrar lenguajes cercanos a las tendencias que ofrecen estas plataformas: conexión, efímero, divertido, rápido y fácil de producir y consumir son algunas palabras claves.

LA ÑAPA DEL REINADO

El video como formato, el móvil como plataforma de consumo y la colaboración con las audiencias como metodología de trabajo, siguen siendo las coronas de este oficio.

Cinco verbos para entender las necesidades de las audiencias

Así como en días pasados se escuchaba decir, tanto en el marketing como en el periodismo: el contenido es el rey; hoy podemos decir “el servicio es el rey”, este se traduce en un contenido dirigido y sobre todo usable por nuestras audiencias. No obstante, antes de seguir patinando en esta reiteración, nos hemos dado a la tarea de

clasificar cinco verbos que, según las tendencias, podrían suponer hoy una deuda con las audiencias. Como todo cuando de innovación, emprendimiento y entornos digitales hablamos: podrían ser más. Pero, esta es nuestra penta, nuestra propuesta de sinfonía sagrada.

Verificar: tras un 2017 marcado por las “fake news” -información falsa- como tendencia, el periodismo se ha visto en la necesidad de resolver una demanda de las audiencias: la verificación. Pese a que son muchos los medios que han creado secciones para responder a cadenas de WhatsApp que circulan con buenas o malas intenciones o mensajes en redes sociales con montajes informativos, aún falta más. Cargarse la mochila con acciones y desafíos que lleven a una investigación constante para combatir el rumor, podría ser una buena solución. ¿Cómo y en qué formato? Será la pregunta a responder por parte del emprendedor.

Acercar: en días donde los límites de tiempo y espacio se ampliaron y estrecharon de maneras casi indescifrables, la información periodística parece estar dada no solo para un país en particular, para un mundo. Todos los temas parecen internacionalizarse, alejándose de nuestra propia realidad. Acercar las temáticas a los territorios y encontrar en ese cierre del lente una posibilidad de explicación, identificar las problemáticas globales e

incluso los hechos virales en los micromundos de nuestras comunidades, es más que una tarea, una urgencia vital para el reconocimiento.

Entretener: nos volvimos aburridos. Por un momento, vamos a hacer el ejercicio de pensar en el lector. Usted ha salido de trabajar y tras un día pesado llega a su casa, quiere leer noticias y solo se encuentra con textos pesados que proponen imágenes violentas de un mundo que está dispuesto a derrumbarse. ¿Qué tal si entretenemos un poco? El ejercicio de esta acción se ha visto relacionado con lo “light” y con la industria de la farándula; pero, entretener no implica otra cosa que, según la misma Real Academia de la Lengua Española RAE, “hacer menos molesto y más llevadero algo”. Es posible hacerlo con todas las clases de contenido, y la audiencia lo está demandando.

Crear: una de las innovaciones que más demanda a diario el periodismo es la narración. Sumergidas en un mar de información que como lo decíamos al principio de este capítulo “infixica”, las audiencias demandan a diario otras formas de contar. Que las sorprendan, las emocionen y las hagan recordar. Mire una cámara de frente y pregúntese, ¿qué haría con ella si fuera un pan? Tal vez en el afán loco de responder a esa pregunta puede estar su próximo emprendimiento periodístico digital.

Optimizar: menos es más. Cerrar tanto el foco y leer tan bien a nuestras audiencias que podamos contarles en la noche no solo las cinco noticias más leídas, sino las cinco noticias que a ellas más les interesan es una necesidad pedida a gritos. Periodistas como Arian Tobin, de ProPública, Ernst-Jan Pfauth de The Correspondent y Nathalie Malinarich de BBC News consideran que deben establecerse prioridades a la hora de informar, por encima de los egos y/o favoritismos de los periodistas. Tal vez publicar menos artículos, pero de más valor sea una clave casi evidente que no queremos ver mientras pensamos en los *clicks*.

Ocho megatendencias sociales que podrían darnos algunas ideas para crear empresa

En las primeras páginas de este capítulo recordábamos cómo internet cambió el mundo y por ende la forma de relacionarse desde aspectos como la economía. La aceleración de estos fenómenos en los entornos sociales, culturales, económicos y tecnológicos ha provocado una transformación sin precedentes desde la primera mitad del siglo XX, la misma que ha movilizado los países hacia fenómenos como la globalización, hechos que no deberían de ser ajenos a los procesos de la comunicación y de la información.

Estudiosos de las ciencias sociales, la economía, la ingeniería y las industrias creativas, solo por mencionar algunos ejemplos, se han obsesionado entonces con llevar estas tendencias que también podrían clasificarse como una serie de “metamorfosis” a un grupo de comportamientos que se conocen internacionalmente como “megatendencias”, visiones del futuro que son construidas a partir del hoy con la idea de cambiar el presente, rediseñar el mañana y provocar la innovación.

Son ocho “megatendencias” en total y existen por la fuerte demanda ciudadana que las rodea. Conocerlas, pero sobre todo entenderlas, podría resultar de interés para un periodista emprendedor digital que todavía esté buscando un campo de acción, la necesidad de la audiencia que desea resolver.

Desde el Instituto Tecnológico de Monterrey, en México, se publicó en el año 2009 un libro que reúne estos cambios (*Las megatendencias sociales actuales y su impacto en la identificación de oportunidades estratégicas de negocios*), las ocho “megatendencias” sociales actuales que pueden generar un impacto o una oportunidad dentro del mundo de los negocios, ya sea desde la innovación, la tecnología, la calidad, la eficiencia o la efectividad. Son estas:

CONSUMIDOR ECOLÓGICO

Es una persona consciente de sus compras. Es sensible a las repercusiones del desarrollo sostenible y el medio

ambiente, ya sea en la región en la que vive como en su planeta. Le importa la calidad de su salud y de las comunidades. Suele asumir siete acciones que contribuyen a lograr un cambio para el mundo y que se conocen como las 7R: reflexionar, rechazar, reducir, reutilizar, reciclar, redistribuir y reclamar.

EDUCACIÓN PERSONALIZADA, VITALICIA Y UNIVERSAL

Se entiende como la evolución hacia una educación para la vida, sin fronteras de tiempo ni de espacio. Se traduce en una educación acorde a las etapas evolutivas del ser humano, dotada de mayor calidad y pertinencia, así como de equidad y mayor flexibilidad. Se basa en el desarrollo de capacidades para la adaptación a un entorno continuamente cambiante. Potencia a las personas para buscar, evaluar, utilizar y crear información y conocimiento de manera efectiva. Hace a cada individuo el dueño de su propio futuro.

EL MUNDO, UN GRAN CENTRO COMERCIAL

Es una “megatendencia” que afecta de manera directa al mercado. Se le define como la posibilidad de comprar y vender productos y servicios a nivel mundial en formas rápidas y seguras que se soportan en los avances de la tecnología. El éxito de esta “megatendencia” radica en la capacidad de reunir un gran grupo de personas de manera presencial o virtual alrededor de una acción: la transacción comercial.

GESTIÓN DE BIENES Y GOBERNANZA GLOBAL

Esta “megatendencia” se puede manifestar en dos dimensiones, la primera de orden político y la segunda de orden económico. En ambas intervienen el sector público y el sector privado, tanto en entornos nacionales como internacionales.

La gestión de recursos y procesos implica la relación de áreas industriales, financieras, políticas, sociales y culturales, haciendo de la gobernanza un fenómeno, como la tendencia lo indica, global.

Esta tendencia suele manifestarse en los nuevos valores que estructuran y organizan la sociedad, desde lo político. Y, desde lo económico, en la generación de nuevas estructuras económicas. Es detonada tras lo que se consideran actuales modelos en crisis, por fenómenos como el deterioro ambiental, la desigualdad económica y la inseguridad social.

MERCADOTECNIA PERSONALIZADA

Cuando se habla de este fenómeno también se habla de marketing personalizado, “megatendencia” fundamental en esa guía si insistimos en la necesidad de que los periodistas emprendedores adquieran habilidades provenientes del mercadeo. Su filosofía está orientada a las necesidades individuales de los clientes, a la personalización de lo que necesitan, buscan o pueden llegar a comprar. En esta categoría bien podrían estar los servicios informativos, ya sea desde el punto de vista pe-

riodístico o como una alternativa de sostenimiento para una empresa de medios.

NUEVA ESTRUCTURA DEMOGRÁFICA Y FAMILIAR

Puede explicarse en el cambio en la estructura demográfica de los países, ya sea en pirámides poblacionales y/o en el comportamiento de las familias, traducido este en el cambio de roles familiares, los miembros que conforman las familias, las distancias entre las organizaciones familiares, las decisiones de no tener hijos y fenómenos como los matrimonios igualitarios o las adopciones homoparentales.

La “megatendencia” es detonada, entre otros factores, por el nuevo rol de la mujer en la sociedad, el incremento de la migración, el aumento de la esperanza de vida, las nuevas formas y estilos de vida. Su impacto puede verse en áreas como la salud, la nutrición, la vivienda y la educación, desde donde se generan nuevas oportunidades de negocio, ¿Por qué no de información?

SALUD TECNOLÓGICA

Pensar en salud es pensar en tecnología. Según el estudio publicado por el Instituto Tecnológico de Monterrey, la salud utilizará el desarrollo de nuevas tecnologías para resolver problema que le permitan mejorar la calidad de vida de las personas y alargar así el promedio de vida de los seres humanos. Entre los elementos que dan sentido y significado a esta “megatendencia” pueden mencionarse la telemedicina y procesos de *E-salud*

como *Google Health*, los cuales conectan una necesidad médica con información confiable y de calidad. También podrían estar la nanotecnología y la bioética, solo por mencionar algunos ejemplos.

VIRTUALIDAD COTIDIANA

Esta tendencia nos compromete. Gira alrededor del uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación TIC en la realización de actividades de la vida cotidiana: teletrabajar, hablar por WhatsApp, conectarnos con amigos de la infancia vía Facebook, pedir un domicilio por Twitter, entre otros.

Estas actividades pueden realizarse de manera remota y en horarios poco comunes, también pueden ser colectivas o individuales.

La virtualidad fue promovida esencialmente por la creación de internet y recientemente por la masificación del teléfono celular. Es considerada la “megatendencia” social de mayor crecimiento y el cimiento más claro para un futuro con formas distintas de socialización.

Los elementos claves de esta “megatendencia” son la globalización, la penetración de las TIC y la estandarización de patrones de la vida sobre todo en las urbes medianas y grandes del mundo, y la tendencia a deslocalizar y movilizar.

La virtualidad ha desembocado en fenómenos como el trabajo colaborativo, la educación en línea y la diversidad de formas de expresión.

Así puede definirse una audiencia

ARQUETIPOS: personalidades que son formadas luego de un proceso de investigación donde se busca identificar las necesidades de los usuarios. Representan a nuestras audiencias reales, sus necesidades, gustos y expectativas. ¿El fin de tenerlos? Poder diseñar mejor una experiencia para ellos.

TEN EN CUENTA ESTOS CONSEJOS

- Los arquetipos no son personas reales, son personajes ficticios.
- Los expertos en experiencias centradas en el usuario, campo conocido con UX, afirman que una idea o un negocio debe tener al menos tres arquetipos.
- Los arquetipos deben responder tres preguntas básicas: ¿Cuáles son las necesidades de ese personaje? ¿Cuáles son sus gustos? ¿Cuáles son sus limitaciones?
- Es más importante ser precisos en los gustos que certeros.

Un arquetipo recomendado podría incluir los siguientes datos:

PERFIL DE USUARIO



Nombre: Iván Gómez.

Edad: 33 años.

Formación: Químico.

Ocupación: Profesor de universidad.

Una frase que resuma los gustos del personaje ficticio: “Me gusta todo lo que tenga que ver con ciencia, creo que en los detalles artísticos está el valor de su difusión”.

Otras frases que resuman su personalidad:

Extraña la educación concentrada en libros y bibliotecas, pero sabe que internet es un escenario prometedor para la educación y confía en que los jóvenes son responsables en estos escenarios. Tiene sensibilidad artística, por lo que es cercano a la literatura, no es el científico tradicional que solo piensa en los números y en los laboratorios. No logra encontrar un producto que satisfaga la suma de sus gustos.

Dispositivos o redes donde se informa: cuentas especializadas de Twitter, revistas científicas, Flipboard, páginas web de diseño y libros.

HÁBITOS DE CONSUMO

Medios que consume: internet, celular, redes sociales y medios impresos siempre y cuando tengan un valor en el diseño.

Temas de interés por los que estaría dispuesto a pagar: ciencia, literatura, música, cómic, novelas gráficas, diseño y arquitectura.

Marcas con las que se identifica: JotDown, Nature, Netflix, iVoox.

Horas en las que consume información: cuando se despierta, cuando está esperando reuniones, a la hora del almuerzo y después de las 10 de la noche.

También podrías intentar un modelo más clásico resolviendo las siguientes preguntas:



DEMOGRÁFICOS

Nombre, edad, estrato socioeconómico.



ENTORNO

¿Con quién vive? ¿Cómo es su entorno familiar? ¿Cómo se relaciona con sus amigos? ¿Cuál es su origen?



PERSONALIDAD

¿Qué lo/la caracteriza? ¿Qué tipo de personaje es?



GUSTOS

¿Qué lee? ¿Qué música le gusta? ¿Qué disfruta hacer en su tiempo libre?



HABILIDADES

¿En qué es bueno? ¿Cómo se relaciona con la tecnología? ¿Para qué es bueno?



METAS Y MOTIVACIONES

¿Cómo ve la humanidad en el futuro? ¿Qué lo impulsa a tomar acciones? ¿Cuáles son sus creencias? ¿Con qué sueña?

Modelos de negocio, transformación económica y sostenibilidad

Pese a que esta guía reúne en un solo capítulo algunos escenarios de financiamiento que están dispuestos a invertir en el desarrollo de propuestas periodísticas diferenciales, hablar de los nuevos modelos de sostenimiento económico que involucran a los medios de comunicación es un proceso tan obligante como la innovación misma.

Durante años se ha dicho que el que cambió fue el periodismo e incluso en algunas ocasiones se culpa a las redacciones de las pérdidas y desestabilización del negocio. Si bien es cierta una parte de esta historia, todavía existe una inquietud pendiente por resolver: ¿quién les pregunta a las áreas de mercadeo cómo intentan sobrevivir a este cambio de la estructura del negocio?

Probablemente no haya que buscar más la respuesta al interior de los negocios tradicionales. Ya sabemos que el periodista emprendedor debe preocuparse por estos temas, pero también es importante conocer el escenario puesto que, por responsabilidad nuestra o por cuenta de la crianza caprichosa que hemos recibido, tendemos a repetir los mismos modelos de negocio tradicionales.

Revisemos algunos comportamientos. En el año 2017, en Estados Unidos, la inversión en publicidad digital superó a la que se hizo en televisión. Este mismo fenómeno ocurrió en otras partes del mundo. Cada vez es más recurrente encontrar mayor inversión de pauta en el mundo digital, ya sea en redes sociales o plataformas como Google.

Pero este cambio no representa precisamente una oportunidad para que los medios reviertan el modelo y que ahora en vez de vender publicidad análoga lo hagan en digital. Si bien hace parte del negocio, otros problemas tendrán que enfrentar. Primero, la aniquilación de los intermediarios, pues algunas empresas, solo con una tarjeta de crédito, ya pueden pagar sus propias campañas, crearlas y administrarlas hasta crear una experticia en el tema. En segundo lugar, están las agencias. Pese a que algunas empresas consideran contratar intermediarios para que estos implementen sus campañas, estos intermediarios no suelen ser los medios de comunicación y con recurrencia se concentran en las agencias de publicidad. Tercero: el crear empresas de comunicación digital que compitan con Facebook es comparable con lo que equivaldría a decir “una muerte anunciada”. Algunos negocios lo han intentado y han podido sostenerse durante años, pero, su explosión aún no representa una muestra de éxito. Figuran entre ellas Pera Digital, una red de medios regionales como ElColombiano.com, LaPatria.com, ElPais.com.co, Qhubo.com, entre otros que comercia-

liza servicios digitales entre su red de portales. Y Giga, estrategia de El Tiempo que combina su red de portales con la minería de datos, para vender servicios similares a los que podemos encontrar en Facebook o Google.

Lo cierto del caso sigue siendo que los gigantes tecnológicos, que no necesariamente son creadores de noticias, pero sí distribuidores, siguen acaparando el 70 por ciento de la pauta internacional. Como decía Mauricio Mosquera en el año 2010, periodista antioqueño que fue director del canal de noticias locales Telemedellín, “nos estamos peleando por chichiguas”, palabra muy colombiana usada para referirse a las migajas.

Por último, está la costumbre enraizada y que ahora nos está pasando factura de “regalar lo digital”. Durante años escuché en los medios para los cuales trabajé, cómo periodistas y asesores comerciales vendían páginas de impresos y, como un acto de fidelización, encimaban banners en los portales de internet. Lo último es regalar “valores agregados” en forma de Facebook Live o transmisiones en streaming, esa factura está próxima a llegar. Pero, ¿por qué pagar por algo que siempre se nos presentó como un regalo? Con cariño solía llamar al negocio digital de estos medios “las papas del combo de Mc Donalds”, sospecho que no estaba equivocada.

Tal vez la pauta digital no llegó muerta a los medios de comunicación ni al periodismo, simplemente la asesinamos sin darle al menos la posibilidad de defenderse.

También están los muros de pago, estrategia que en Colombia es apenas una intención. A principios de 2018 el diario El Espectador se lanzó con un primer intento de cobrar por su contenido. Desde 2016 El Tiempo había advertido que también lo haría, pero aún no se lanza. Lo cierto es que todavía tenemos muchos caminos por recorrer y los casos de éxito aún no han sido registrados.

Si tampoco es el modelo de pauta digital, ¿cuál es? Muchos emprendimientos periodísticos digitales ya no dependen de la publicidad. Algunos son sostenidos por organizaciones patrocinadoras internacionales, otros por las audiencias mismas y también están los que se sostienen de las ventas que se realizan desde otros negocios.

Palabras como “crowdfunding” o micromecenazgos han comenzado a volverse cercanas a los periodistas, así como plataformas como Kickstarter y GoFundMe.

Siempre hay alguien dispuesto a pagar o a financiar el buen periodismo y las ideas creativas. Emprendimientos como ProPublica de Estados Unidos, del cual ya hablamos con anterioridad, lo han demostrado. Su modelo de sos-

tenimiento está basado en la donación, bajo la promesa de hacer un periodismo realmente independiente. Según sus mismos creadores, tras la elección de Donald Trump como presidente, sus ingresos aumentaron en un 100 por ciento. ¿Qué es lo más importante? Entender la promesa como un pacto de caballeros.

Además de optar por financiadores, ya sean nacionales o internacionales, los periodistas emprendedores también podrán contemplar otras formas de sostenimiento económico. Te damos algunas ideas:

Crowdfunding: modelo de financiación colectiva que, normalmente, se realiza *online*. Los patrocinadores, que bien pueden ser audiencias, empresas, entre otros, realizan donaciones económicas para financiar un determinado proyecto. En algunas ocasiones a cambio de recompensas que pueden ser simbólicas o económicas, en otras ocasiones por mero altruismo. Existen cinco modelos de *crowdfunding*:

- **Por donaciones:** quienes financian el proyecto no esperan nada a cambio.
- **Por recompensas:** quienes hacen aportes reciben una recompensa por su contribución, estas no necesariamente se traducen en dinero.
- **Por acciones:** quienes participan del negocio se vuelven accionistas de este.

- **De préstamo:** también conocido como *crowdlending*, se trata de una financiación en masa a través de préstamos que luego se devuelven con intereses.
- **De royalties:** inversión en un determinado proyecto o empresa a cambio de obtener una parte simbólica o de beneficios.

Crowdequity: es una fusión entre capital de inversión y el *crowdfunding*. Se caracteriza por ser un modelo que sirve para apoyar *startups* (empresas de carácter innovador y tecnológico) y emprendimientos, no desde la consecución de servicios sino en la participación final en las acciones de la compañía.

Crowdsourcing: más que un modelo de negocio es un modelo de trabajo que puede traerte buenos resultados. Busca encontrar un objetivo común, un trabajo o un reto del cual se suministran datos de los usuarios, necesidades, plataformas que usa y gustos. La idea es resolver el problema y dar una solución. Se le conoce como trabajo colaborativo. A menudo grandes empresas sacan retos bajo esta modalidad y espera a que otros las resuelvan por ellos. En muchas ocasiones la resolución cuenta con un capital económico dado por la compañía que lanza el reto. ¿Nuestro desafío? Hacer preguntas concretas por la propiedad intelectual y los derechos de autor antes de tomar cualquier decisión.

Intraemprendimiento: no todo en emprendimiento son empresas nuevas. Los medios de comunicación tradicionales bien pueden abrirse a otros negocios propuestos por sus propios periodistas. En esta situación el periodista actuaría como un intraemprendedor y le daría forma a la idea desde la misma empresa. En algunas compañías estos emprendimientos se han convertido en ramas del negocio e incluso en empresas independientes, fenómeno que es conocido como *Spin-off*. El consejo: claridades desde un comienzo: ¿cuál será tu participación si decides apostarle a este mundo?

Ángeles inversionistas (*business angels*): no son santos, pero, para algunos podrían llegar a serlo. Los ángeles inversionistas son personas naturales, grupos o empresarios que invierten y apoyan emprendimientos de los que esperan obtener un mayor retorno del que se da en las inversiones tradicionales. Recurrentemente se agrupan en redes de apoyo que son conocidas como “redes de ángeles”.

Fondos de capital semilla: financiamiento que puede ser obtenido en bancos, entidades financieras y/o cooperativas y que busca convertirse

en una inyección de capital inicial para la creación de una microempresa o para permitir la consolidación de una actividad empresarial que ya existe. Con frecuencia estos fondos se caracterizan por sus bajos intereses y algunos brindados por gobiernos, por no tener que devolverse.

Ventas de servicios especializados: otras formas de financiamiento pueden encontrarse en la venta de servicios especializados relacionados con la información. Por ejemplo, consultorías sobre moda, cursos de periodismo deportivo o una cátedra de análisis político. También podría hablarse de modelos de negocio 360 donde se involucra desde la venta de contenido (marketing de contenidos) hasta su publicación en las redes de distribución de los medios: canales web, redes sociales, chats de WhatsApp, entre otros. Asimismo, la monetización de formatos de nuevas narrativas como Youtube también podrían representar un cambio para el negocio. Piensa en una narrativa, fortalécela y monetízala, eso sí: siempre debes decirle a tus audiencias cuando un contenido es patrocinado, de no hacerlo, seguramente no te lo perdonarán.

Esto que usted está leyendo, cambiará. Nuevas narrativas digitales

Mientras la tecnología se nos convierte en una obsesión, jóvenes arriesgados toman sus cámaras y comienzan a crear otras formas de narrar que no son estrictamente periodísticas. No es un asunto de tecnología, es un asunto de narración y es en este punto donde debemos concentrar todas nuestras acciones.

Sin formas de contar historias como el *storytelling*, que potencia el periodismo desde el reconocimiento genuino de la emoción, tal vez no lograríamos conquistar a nuestros lectores quienes pese a integrarse con diferentes plataformas tecnológicas digitales y análogas (fenómeno conocido como transmedia), siguen creyendo en la potencia de una buena narración, una estética firme y sorprendente.

En esta integración está el reto de los periodistas emprendedores, en la búsqueda de esa fórmula mágica en la que de manera asombrosa se unan el rigor, la curiosidad intelectual, la tradicional inquietud de los periodistas y las nuevas formas de narrar. Esa forma premeditada de los contenidos exige creatividad y una adaptación constante a los dispositivos.

Si existe una característica común a los nuevos emprendimientos periodísticos es que han utilizado diferentes y diversas formas de narrar. Han atravesado los ca-

minos del periodismo de datos, de la infografía, del video en su amplia y extensa gama que puede reunir en una misma categoría los documentales con apuestas como las de los “booktubers”, de la visualización del Big Data, de las redes sociales, del cómic y de otras técnicas innovadoras para tratar de concentrar la atención del lector que cada vez afina más su ojo para entender incluso los detalles del diseño.

Pero, ¿han cambiado nuestros géneros tradicionales? La discusión pareciera ser eterna y mientras algunos afirman que hay que enfocarse en la fuerza del formato, otros sostienen que es en el periodismo y que este en esencia sigue siendo el mismo.

El último Manual de Redacción de El Tiempo, publicado en 2017, por ejemplo, señala que esta casa editorial es “consciente de los cambios que ha generado la tecnología en las narraciones tecnológicas. Las aplicaciones, los avances tecnológicos y las plataformas interactivas son parte activa de la cotidianidad de las redacciones multimedia”. No obstante, también sostiene: “que si bien se han creado nuevas formas de presentar y narrar la información, los géneros periodísticos permanecen vigentes en sus definiciones y prácticas; y que son estas

mismas las que, al unirse con la tecnología, dan como resultado nuevos formatos y propuestas narrativas”.

Mientras avanza la discusión, en esta nube de etiquetas expresamos algunas palabras claves que los periodistas emprendedores deberían tener en cuenta a la hora de hablar de nuevas narrativas.

Periodismo de datos Gamificación

Inmersión Interactividad

Integración Impacto Infografías

Visualización Youtubers Curiosidad

Creatividad SEO Marketing

Transmedia Storytelling

Narraciones 360 Nuevas cartografías

Georreferenciación Información

Ecosistemas Etiquetas Interacción

Redes Sociales Streaming

Live Journal Street Tiempo Real

Hiperlocalidad Curaduría de contenidos

Consejos para tirarse al ruedo y convertirse en un emprendedor digital: conclusiones

1. Busca lo insólito del mundo, no mires la realidad como todos la ven, infórmate de ella, sé consciente de los cambios y busca cómo tus audiencias los perciben.
2. Aprende a detectar las necesidades que tienen los lectores. Empatiza con ellos y bájate del pedestal. El periodismo seguirá existiendo, pero, ya no serás más el rey.
3. Los periodistas emprendedores coinciden al afirmar que los emprendimientos innovadores se apoyan fundamentalmente en el método de Design Thinking: descubrir, investigar, idear, prototipar y evolucionar.
4. Conocer el mercado y técnicas de mercadeo son habilidades fundamentales del periodista que desee realizar un emprendimiento digital innovador. Se acabaron los días donde la palabra negocio nos producía asco.
5. Todas las ideas son válidas, lo que importa es que sepas organizarlas y agruparlas conforme a las necesidades de tu audiencia.

6. Si bien la tecnología no va a resolverte la vida y no es sinónimo de innovación, sí debes de encontrar en ella una aliada para darle respuesta a las necesidades de tus audiencias.
7. Sé crítico de ti mismo. Aprende cada día, no des nunca un proceso por terminado y pregunta siempre, ¿qué puedo hacer mejor?
8. Todas las historias tienen un camino, lo mismo los formatos, atrévete a proponer nuevas narrativas. ¿Qué puede pasar? Que no funcionen y que tengas que inventarte otra. Siempre y cuando seas riguroso en los principios del periodismo, no hay problema.
9. Recuerda que cuando se trata de distribución, muchas veces menos es más, realiza planes que permitan capitalizar la atención de tus audiencias.
10. Sé diferente, deja de pensar cómo hacerlo y hazlo. Tírate al ruedo.

Bibliografía y referencias

Brown, Tim (2009), *Change by Design: How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation*, Estados Unidos, HarperBusiness.

C. W. Anderson; E. Bell y C. Shirky, (2012), *Post-Industrial Journalism: Adapting to the Present*, informe publicado por el Tow Center for Digital Journalism. Estados Unidos, Columbia University.

Castells, M., (2009), *Comunicación y Poder*, Madrid, Alianza Editorial.

Christensen, C.; Skok D., y Allworth, J., (2012), *Mastering the art of disruptive innovation in journalism*, Nieman Reports, Vol. 66 N°. 3.

Davenport, T., y Beck, J., (2002), *Economía de la atención: el nuevo valor de los negocios*. España, Paidós.

Grupo de Desarrollo Regional del Tecnológico de Monterrey (2009), *Las megatendencias sociales actuales y su impacto en la identificación de oportunidades estratégicas de negocios*, México, Instituto Tecnológico de Monterrey.

Jarvis, J., (2015), *El fin de los medios de comunicación de masas. ¿Cómo serán las noticias del futuro?* Barcelona, Grupo Planeta.

Lévy, P., (1999), *¿Qué es lo virtual?* Barcelona, Paidós.

Linton, A., y Jonas, M., (2012), *To Do: Development of Cultural And Creative Industries in Practice*, Göteborg, The Alexander Institute.

Mancini, P., (2011), *Hackear el periodismo, Argentina*, La Crujia.

Manfredi Sánchez, J., (2015), *Innovación y Periodismo: emprender en la Universidad*. Tenerife, Sociedad Latina de Comunicación Social.

Mioli, T., y Nafría, I., (2007), *Periodismo innovador en América Latina*, Texas, Knight Center for Journalism in the Americas. (Libro electrónico).

Mioli T., y Nafría, I., (2018), *Innovadores en el periodismo Latinoamericano*, Texas, Knight Center for Journalism in the Americas. (Libro electrónico).

NiemanLab, (2018), *Predictions For Journalism*, consultado el 30 de abril de 2018, en: <http://www.niemanlab.org/collection/predictions-2018/>

Osterwalder, A. y Pigneur, Y., (2011), *Generación de modelos de negocio*, Deusto, Barcelona.

Roca, G., (2012), *TEDx Talks: La sociedad digital*, en línea, consultado el 2 de abril de 2018, disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=kMXZbDT5vm0>

Parra, E.; Mompotes, A.; Garibello, A.; Guzmán, J., y Toro, P., (2017), *Manual de redacción El Tiempo*, Bogotá, Intermedio Editores.

Patiño, B., y Fogel, J., (2007), *La prensa sin Gutenberg: el periodismo en la era digital*, Madrid, Punto de lectura.

Rheingold, H., (1993), *The Virtual Community. Homesteading on the Electronic Frontier*. New York, Harper Perennial.

Ries, E., (2011), *The Lean Startup*, Estados Unidos, Crown Publishing Group.

Serres, M., (2013), *Pulgarcita*, México, Fondo de Cultura Económica.

Virilio, P., (1998), *Estética de la desaparición*, Barcelona, Anagrama.

Virilio, P., (1997), *Cibermundo: La política de lo peor*, España, Teorema.

CIBERGRAFÍA

NiemanLab (2018), *Predictions For Journalism* (2018), en línea, consultado el 30 de abril de 2018, en: <http://www.niemanlab.org/collection/predictions-2018/>

Roca, G., (2012), *TEDx Talks: La sociedad digital*, en línea, consultado el 2 de abril de 2018, en: <https://www.youtube.com/watch?v=kMXZbDT5vm0>

UNESCO (2017-2018), *Tendencias mundiales en Libertad de Expresión y Desarrollo de los Medios. Informe Mundial*, consultado el 30 de abril, 2018, disponible en: <https://es.unesco.org/world-media-trends-2017>

«CREAR UN MEDIO DIGITAL EN CUBA IMPLICA SER CONSCIENTE DE LOS RIESGOS»

JOSÉ JASÁN NIEVES CÁRDENAS

MIEMBRO DEL **COLECTIVO + VOCES**



ENTREVISTA POR: RENATA CABRALES

José Jasán Nieves Cárdenas no es amigo de la victimización cubana, de esa defensa de una supuesta “singularidad” que justifica cualquier falla o fracaso con la frase “en Cuba todo es diferente”. No. Por el contrario, cree que vivir en la isla no le impide lograr lo que otros en el continente o en otras regiones han consolidado. Si sacar adelante un medio periodístico digital en Cuba supone un reto, sacar adelante un colectivo de medios digitales parece una locura, un atrevimiento, un imposible. En todo caso, un sueño.

Contra todo pronóstico, el periodista cienfueguero José Jasán Nieves Cárdenas y su equipo del Colectivo + Voces lo están logrando, y lo están logrando sobrepasando cada barrera extra que, indudablemente, los demás emprendimientos de la región no tienen. Para empezar, la lucha contra la ilegalidad. “Pretender armar un negocio en Cuba cuando cada cosa que haces es ilegal y punible, y tu futuro depende de vaivenes políticos que pasan hasta porque un artículo que publiques no le caiga bien a un jefe alto del Partido Comunista, no es una tarea fácil”, dice.

Por ello, “a medida que más conozco de los emprendimientos periodísticos que están haciendo cosas realmente valiosas e interesantes en la región, no dejo de pensar en lo mucho que nos falta a nosotros”.

El escenario cubano no es propicio para lanzar iniciativas independientes y, además, no parece que lo sea en los próximos años. Al contrario, a las autoridades les interesa, y mucho, acabar de regular el uso y acceso a internet con normas legales que, muy probablemente, criminalicen su ejercicio periodístico y vuelvan prueba de delito cada cosa que hacen.

En Cuba quedaron eliminadas, por ejemplo, desde el pasado 1 de agosto de 2017, según la Gaceta Oficial Extraordinaria No. 31, las licencias para ejercer como “carrretillero” o vendedor de productos agrícolas de manera ambulatoria, dícese del tradicional vendedor de frutas

en cualquier esquina de Colombia. En el limbo también quedó el oficio de “comprador vendedor de discos”. En la isla es probable que muchas de las tareas que se hagan para generar recursos financieros no tengan licencia y, por lo tanto, quien se arriesga a emprender, así sea a punta de alegrarle la vida a los demás vendiendo música, es posible que termine ejerciendo actividades económicas ilícitas.

Bajo este panorama y para proteger al colectivo, esta entrevista solo dará un brochazo de la situación en la que + Voces, el primer colectivo de medios digitales periodísticos en la historia de Cuba, ha logrado dar pasos para crecer en la isla.

¿Qué se debe hacer o cumplir para ser parte del colectivo?

Se deben aceptar mediante un acuerdo de incorporación las bases y objetivos de nuestra organización:

- Fortalecemos a la sociedad civil cubana a través de medios independientes para aumentar la diversidad de información que recibe el pueblo cubano.
- Trabajamos para brindar apoyo legal y financiero a los medios independientes en el campo digital.
- Alentamos la innovación en sus contenidos y su gestión.
- Colocamos en la agenda pública temas de ciudadanía, derechos humanos, desarrollo sostenible, igual-

dad de género, inclusión social y transparencia de la política y la administración.

- Formamos personas, especialmente jóvenes.
- Estimulamos el pluralismo y la diversidad de opiniones en la esfera pública de Cuba.
- Promovemos la tolerancia y el diálogo social como una herramienta para la resolución de conflictos.
- Apoyamos la creación de nuevos proyectos relacionados con la comunicación, como los youtubers y los cineastas aficionados, y cualquier tipo de voz nueva que funcione para aumentar el acceso del pueblo cubano a información de calidad.

Si el proyecto que se acerque comparte esos principios y está dispuesto a trabajar bajo una lógica de uno para todos y todos para uno, es decir, que el dinero que ingrese a cualquiera de los proyectos también sirva para mantener a los otros, pues estamos ante un “match” o un buen matrimonio.

ESTOS SON LOS MEDIOS DIGITALES DEL COLECTIVO:

El Toque: plataforma digital que reúne a jóvenes periodistas, bloggers y productores multimedia cubanos que quieren, con sus historias, motivar a la participación social. El Toque fue fundado por varios latinoamericanos en el año 2014, entre ellos la colombiana Luisa López y el cubano-holandés Sergio Acosta, a través de la ya desaparecida Radio Nederland. Desde diciembre de 2017 dejó de ser formalmente parte de la organización holandesa y hoy está únicamente en manos cubanas, y en cabeza de Nieves.

Play-off Magazine: sitio web especializado en deporte cubano, “con noticias, artículos, imágenes y videos sobre lo mejor y más polémico del deporte cubano en Cuba y el mundo”. En sus inicios fue revista y sigue siéndolo también.

¿Cómo funciona el colectivo?

El colectivo funciona con un equipo coordinador central que contempla roles transversales para los dos medios y un “órgano colegiado” al que se suman los editores de cada medio específico. En el primer equipo se coordinan estrategias y se toman decisiones financieras, mientras que en el segundo se articulan sinergias que permiten optimizar los recursos y desarrollar nuevos proyectos, como coberturas entre varios de ellos. Allí, por ejemplo, se distribuyen los roles para optimizar recursos y tiempo. Los periodistas de un medio pueden asumir la producción de un contenido que usará el otro y así aumentamos el impacto de una publicación sin tener que producirlo dos veces.

Esta manera de estructurarnos y de tomar decisiones editoriales consensuadas, nos parece que hasta el momento es una de nuestras mayores innovaciones para el contexto cubano. Todo lo demás que conocemos es vertical y aislado.

¿De qué maneras los han encasillado y cómo han enfrentado esta situación?

Nos han encasillado dentro de una nueva denominación peyorativa que sectores del poder dogmático llamada

“centrismo” y que para ellos es parte de la “nueva subversión”, o para usar el término de uno de sus troles más agresivos: “neocontrarrevolución”. Para ellos, todo aquel que no baje la cabeza ante los dictados del Partido Comunista ni se someta a la disciplina del Departamento Ideológico, está al servicio de una potencia extranjera para destruir el sistema socialista cubano. Han llegado a decir que nos crearon como parte de una estrategia diseñada por Obama para derribar el socialismo, así, tan campantes, y sin pruebas.

Otra etiqueta que han querido endilgarnos es la de “medios privados”, porque ese término tiene cargas peyorativas en la isla y hay acumulados de cincuenta años de propaganda diciendo que los medios privados están al servicio de los enemigos del pueblo, pero es una clasificación oportunista y sin base metodológica. Dentro de los medios que como nosotros existen hay algunos fundados por una o dos personas, pero la mayoría están más cerca de cooperativas de periodistas y/o amigos, que de empresas privadas. En nuestro caso nos sentimos una cooperativa, pues la estructura horizontal del equipo de dirección nos obliga a que no se imponga la voluntad de una sola persona, sino que se construyen las agendas desde el

consenso entre personas que no piensan igual. Además, en cuanto a ganancias económicas, no conozco a nadie en Cuba que esté haciéndose rico por trabajar en medios digitales. Nosotros nos identificamos como “medios alternativos”: alternativos a los relatos hegemónicos de la propaganda oficial y de la prensa/activismo contra el gobierno cubano que desconoce la legitimidad del sistema.

¿Qué pasos consideras fundamentales a la hora de crear un medio digital?

Aquí en Cuba lo primero es estar consciente de los riesgos que esto supone. Lo siguiente es armar un buen equipo y equilibrar en ese equipo las relaciones de amistad con la profesionalidad. Armar un equipo basado solo en la amistad o las relaciones personales puede ser una herramienta útil para articular proyectos que tienen que enfrentar escenarios adversos. En concreto, si tu pareja trabaja contigo, hay menos riesgos de que cuestione tu decisión de trabajar corriendo riesgos, pero también supone problemas, porque a veces no quedan claros los límites. Nosotros hemos tenido que aprender a equilibrar esos asun-

LOS PRINCIPALES DESAFÍOS DEL COLECTIVO

- Generar por nosotros mismos los ingresos que necesitamos para mantenernos, sin depender de subvenciones.
- Aumentar el rigor de las publicaciones y el alcance de nuestros contenidos.
- Actualizar y probar nuevas herramientas y maneras de contar historias.
- Cubrir todo el territorio cubano con nuestra red de colaboradores y producción de contenido.

LOS ROLES EN EL COLECTIVO

Equipo coordinador:

- Una coordinadora de marketing y *social media management*
- Un diseñador
- Un coordinador audiovisual
- Un director de negocios y sostenibilidad
- Un contable/administradora/productora
- Un coordinador general

Órgano colegiado:

- Un editor para los dos medios
- Un *community manager* para los dos medios

Red de colaboradores/freelancers:

Suman más de 60 por todo el país, entre periodistas, blogueros, fotógrafos, videastas e ilustradores.

tos y plantearnos que, por encima de todo, está el objetivo que nos hemos trazado: construir un medio que aporte al cambio en Cuba, que casi todos pedimos y queremos.

Y, por supuesto, antes de lanzarse a hacerlo recomendaría haber estudiado y diseñado y, si es posible, hasta probado, las vías por las cuales será sostenible esa idea. En Cuba, tanto tiempo desacostumbrados a entender las relaciones económicas de la sociedad (todavía hoy nos da pena hablar de dinero y valorizar nuestro trabajo porque nos parece que eso es un rezago "burgués"). La gente inicia muchas ideas basadas en la voluntad y el deseo, pero a los pocos meses, cuando se choca con la realidad de que hay un plato de comida que poner sobre la mesa o un alquiler que pagar, pues el voluntarismo termina y desafortunadamente muchos proyectos quiebran.

¿A qué tipos de crisis se han enfrentado y cómo han salido de ellas?

Lo más fuerte han sido hackeos y rupturas internas. Del primero salimos con la implementación de un protocolo que ya estaba

más o menos planeado pero que terminó de pulirse cuando finalmente nos pasó: ya tenemos plan A, plan B y plan C para cuando nos ataquen o bloqueen. De lo segundo se sale con transparencia y convencimiento de que por encima de todo está el trabajo y la responsabilidad con el mantenimiento de un proyecto que es más grande que una persona, porque le sirve a muchos.

¿Qué pasos consideras han sido fundamentales para que el colectivo crezca y se fortalezca?

En nuestro caso lo esencial ha sido la confianza, la confianza mutua. Estoy muy al tanto de todo lo que hacen los emprendedores en la región. Los admiro y trato de adquirir las mayores experiencias y leer los estudios de caso, pero Cuba, lamentablemente, tiene una condición demasiado *sui generis*. Eso hace que muchísimas de las cosas que intentan hacer los colegas de la región aquí no se puedan hacer. Aquí tenemos que ponerle mucha energía a la construcción de la confianza, porque siempre que uno se dedica a lo que nosotros nos

dedicamos: a la producción de contenidos, a sostener un medio de comunicación independiente del partido comunista, saltan las sospechas, y además hay quien las crea con toda intención para vincularnos a movimientos políticos opositores o hacernos ver que en lugar de periodistas somos activistas políticos.

Lo primero que ha hecho posible que seamos un colectivo y que no esté hablando solo de El Toque, es la comunión de intereses que encontramos con los muchachos de PlayOff. Nos dimos cuenta que juntos podíamos hacer algo,

separados no íbamos a llegar a ningún lado. Y por tanto, lo primero era unirnos, para además (y esta es una lógica esencial del colectivo), generar una sinergia que abaratara costos de producción.

Es decir, el colectivo le provee a los dos medios servicios transversales: marketing, programación, redes sociales, asesoría legal, contabilidad, dirección de fotografía, diseño. Una sola persona hace cada cosa para los dos medios, mientras que el medio tiene que quedarse solamente con su aparato editorial.



¿Existen otros colectivos en la isla que funcionen de manera similar?

Existen publicaciones independientes sobre la base del negocio publicitario y que tienen otros negocios por detrás. Hay tres casos, dos de esas publicaciones tienen un estudio fotográfico y otra tiene una agencia de modas. Tampoco hay marco legal para que existan ni para que podamos tributar impuestos. Todos esos medios están tratando de sobrevivir sobre la base de vender publicidad, pero el mercado se restringió desde julio del año pasado cuando el gobierno cubano congeló las licencias para el ejercicio de un grupo importante de negocios en la isla.

EL DATO CLAVE

Los medios del colectivo, al igual que un grupo de revistas emergentes digitales, hacen parte de El Paquete semanal, la famosa internet cubana *offline*, llamada también internet con “delay” porque los contenidos que se depositan allí tienen una semana de retraso. Básicamente, se trata de una recopilación de 2 terabytes de información que sale de distintas casas matrices en La Habana y se distribuye en muchas ciudades de la isla. En esta gran carpeta *offline* se pueden encontrar desde tiendas que venden productos, también *offline*, como Revolicó, software, aplicaciones para móviles *offline*, y medios de comunicación.

«Creemos que hemos logrado un lugar como uno de los medios digitales, no estatales, gestionado por jóvenes periodistas. Tenemos feedback, logramos marcar agenda, vemos nuestros temas en otros medios, incluso, estatales. Algunos de estos temas los tratan de manera pasteurizada, les quitan lo que ellos llaman el veneno, que supuestamente tiene nuestra producción de contenidos, que no es más que tratar las cosas con objetividad y sin propaganda»

• • •

“Esa lógica de sinergias productivas que abaraten costos supone mucho más trabajo y supone que no podamos llegar a donde quisiéramos, pero hoy, en nuestras condiciones, es lo que podemos asumir. ¿Por qué?, porque no somos capaces de generar los recursos suficientes que necesitamos para mantenernos todos»



Han pasado nueve meses sin que la gente invierta porque están esperando la decisión del gobierno.

Por tanto, basar el modelo de negocio de un medio en el mercado es paupérrimo, es comprometer la factibilidad del proyecto, no va a haber gente suficiente para pagar dinero en publicidad. Por eso nosotros no hemos renunciado a la búsqueda de subvenciones, porque si se le deja al mercado el futuro de la nueva prensa cubana puede terminar siendo dañino. Creo que la apuesta dentro del gobierno cubano frente a este nuevo movimiento es no actuar violentamente, digamos, no encarcelarnos, prohibir o reprimir nuestra experiencia o la de otros, porque apuestan a que nos vamos a desgastar en el camino.

Nuestro modelo ideal es un modelo mixto de asesorías y subvenciones, ayudas a las que puede aplicar cualquier actor de la sociedad civil cubana. Hay actores que trabajan estrechamente con el gobierno, tienen legalidad reconocida por el gobierno, estoy pensando en fundaciones, centros no gubernamentales que aplican a fondos de países europeos y trabajan en Cuba. Nosotros creemos que tenemos derecho también a aplicar a esos fondos.

Hemos sido transparentes, como lo fuimos en la época en la que trabajamos con dinero holandés. Lo dijimos siempre y lo diremos ahora si conseguimos dinero de algún otro país, que de momento no tenemos. Aspiramos entonces a que las subvenciones y el modelo de asesoría y servicios sostenga al colectivo. Estamos postulando a subvenciones, llevamos varios meses en ello. Por otra parte, hemos escogido no trabajar con dineros que estén destinados a cambiar el régimen de Cuba, y por tanto, eso hace que no nos

interese trabajar con el fondo más grande para iniciativas como la nuestra, que tiene casi 20 millones de dólares anual, y que está en Estados Unidos (Congreso norteamericano).

?

¿Cómo se sostienen ustedes?

Vivimos de vender servicios audiovisuales. Les vendemos producción en video, entrevistas, reportajes, fotografías, audios, lo que un medio internacional necesite y nosotros logremos darle. Una parte de ese ingreso se destina al fondo común, vendemos servicios de comunicación, de asesorías de comunicación, diseño de estrategias de marketing, de comunicación institucional, gestión de redes sociales y hacemos talleres.

?

¿Cómo concilian los servicios que prestan con el contenido que generan?

Trabajando mucho. El punto está en que la producción de los medios se mantiene con sus editores, que no son parte del grupo central, pero tanto los editores, colaboradores, y el equipo coordinador del colectivo, todos sabe



Periodistas del Colectivo + Voces.

Fotografía: Claudia Rodríguez Herrera. Archivo del Colectivo + Voces.

que además de su rol específico en función del medio, tienen que trabajar y generar algún ingreso para el colectivo. Yo soy el coordinador y tengo responsabilidades de todo tipo, incluida la recaudación de fondos, pero yo también tengo responsabilidades editoriales. La *community manager* de El Toque es la social media manager del equipo completo y atiende cosas de marketing. Ella publica los posts de El Toque, asesora a los *community managers* de Playoff, diseña estrategias de marketing para el colectivo, y además presta servicios.

Realmente trabajamos mucho para generar unos volúmenes de ingresos que no son suficientes para mantenernos, no estoy diciendo de ninguna manera que seamos rentables, de hecho, no nos alcanza, no vivimos una situación de éxito todavía. ¿Por qué? Pensamos que eso lo podremos alcanzar después de un periodo de tiempo en que esas capacidades que hoy tenemos y hemos puesto a título individual en función del colectivo, se conviertan en capacidades más estructuradas. Hoy tenemos una productora audiovisual que es la que vende los contenidos periodísticos, y también tenemos una especie de agencia de servicios de comunicación, que es la que vende las asesorías de comunicación. Varios sitios en Cuba tienen el servicio de pauta de AdSense Google incorporado. Tienen una cuenta bancaria fuera de Cuba donde recopilan el dinero. ¿Cómo los cubanos hacen llegar el dinero a Cuba? Eso sí no te lo puedo contar porque recuerda que el bloqueo cubano está vigente y multan a los bancos por hacer negocios y transacciones con Cuba.

LA CIFRA CLAVE

7.000 DÓLARES al mes es lo mínimo que el Colectivo + Voces necesita para funcionar. “No siempre llegamos a eso. Es muy barato mantener dos medios con 7.000 dólares al mes”, dice Nieves Cárdenas.

¿En qué no permitirían que se convirtiera el colectivo?

En un instrumento de propaganda al servicio de ningún interés.

¿De qué manera tienen en cuenta a su audiencia y la estimulan?

Monitoreamos los comentarios, los mensajes de respuesta a nuestros *newsletters*, las conversaciones en las redes sociales. También tratamos de dialogar con públicos específicos, como los emprendedores, cuando acudimos a sus eventos.

¿Qué crees que no le puede faltar a un emprendedor cubano de medios digitales?

Herramientas de negocio. Para mí fue muy revelador cuando tuve la oportunidad de escuchar a un experto europeo que presentó 27 maneras en las que un medio de comunicación puede generar ingresos sin que sean publicidad. Acceder a esa información, saber de esos ejemplos, formarnos en herramientas de gestión... a nosotros no nos formaron para administrar medios de comunicación, tampoco para administrar empresas, no solo a nosotros los periodistas, a casi nadie del pueblo de Cuba. Por eso hay proyectos como

Cuba Emprende, iniciativa de la iglesia católica, que son tan exitosos porque están enseñando herramientas de emprendimiento a cualquiera que quiera iniciar un negocio. Hemos recibido capacitaciones con Cuba Emprende, desde lo más básico, la contabilidad, relaciones públicas, etc.



¿Qué tipo de contenidos realizan los youtubers con los que trabajan? En Colombia, en general, hay bastante banalidad y poca profundidad. Eso sí, ganan bastante dinero. Se volvió un negocio fuerte

Aquí no ganan dinero todavía, aunque quisieran. Y hay mucha banalidad y mucho de interés adolescente en este mundo, pero también algunos están empezando a atreverse a hacer contenidos sobre su vida diaria que suponen lecturas a su manera, políticas o ciudadanas.

Nosotros tuvimos la experiencia de trabajar con unos *youtubers* a quienes les pedimos escoger los temas de los que querían hablar, y escogieron el Servicio Militar, por ejemplo, e hicieron críticas, lo cual lo convirtió en un tema "político". Los muchachos tienen muchas ganas de hablar, por eso los apoyamos, porque creemos que su-

ponen un cambio de paradigma trascendental en Cuba: de un país donde todo lo que se ponía en las pantallas se decidía en un edificio del reparto Vedado, hemos llegado al país donde los adolescentes con 17 años están haciendo programas de televisión en el cuarto de su casa.

Eso planta una semilla que germinará en pocos años y redundará en mayor expresión pública, y ese es uno de los objetivos del Colectivo + Voces.



«Tenemos volúmenes de producción relativamente pequeños en comparación con lo que nuestras capacidades y deseos podrían asumir. No tenemos ingresos elevados, tuvimos incluso que bajar los precios de lo que pagábamos a los colaboradores desde los tiempos de *El Toque*, que tenía muy buenos precios para el contexto cubano, para lograr sostener la producción»

• • •

«Nosotros hacemos hasta de guías turísticos de medio tiempo. Si 6 u 8 personas necesitan un guía nosotros armamos un viaje y trabajamos como guías. El poco dinero que generamos va a un fondo común, que es el fondo que mantiene la producción de contenidos de esos dos medios, junto con alguna venta de publicidad, que es poca»

• • •

«Si llegáramos a monetizar Facebook o Youtube, sería de gran ayuda. No nos daría grandes volúmenes de ingresos, pero nos ayudaría a pagar la internet, el alquiler»

• • •

¿A qué recurren para tener un acceso mínimo a internet y poder hacer todo lo que hacen?

Tenemos un lugar bajo techo donde podemos trabajar, pero nos conectamos en los parques *wifi* públicos, que no son gratis, aquí el internet cuesta un dólar la hora. Lo que hacemos es optimizar, tenemos una cantidad de horas en internet que nos podemos pagar, preparamos y trabajamos con muchas cosas offline, vamos al parque y publicamos.

«Hemos intentado hacer periodismo de investigación, tratamos de levantar algunas cosas de periodismo de datos, fact-checking, pero todo en un nivel incipiente, porque no hay tradición en Cuba y porque no tenemos recursos»

...



¿Reciben apoyo de redes de personas que desde fuera de Cuba les ayudan a publicar contenido?

No, nosotros no tenemos personal fuera de Cuba, solamente una colega que estaba haciendo una maestría en México, cuyo trabajo tiene que ver más con los boletines de prensa. Ayuda, pero no tenemos equipo fuera de Cuba produciendo o publicando. No hemos hecho ningún "crowdfunding", aunque creemos que es un recurso válido, pero todavía no le hemos puesto energía a eso. En algún momento apelaremos a ello y a crear una relación más estrecha con nuestra audiencia. Por el momento, queremos fortalecer el proyecto para salvarlo y después desarrollarlo.

¿Avanza el periodismo investigativo en Cuba?

Yo creo que nuestra sola existencia ya es un reto. Lo que no hacemos es un periodismo militante. Nuestro trabajo no es convertir este medio en un partido político que denuncia la dictadura cubana, porque además buena parte del equipo no considera que Cuba sea una dictadura. Somos un espacio para que haya una diversidad de criterios y enfoques, y nosotros aportamos con nuestro particular enfoque.

Cinco lecciones aprendidas a la hora de crear un medio



El periodismo puede generar ingresos no solo por la publicidad o las subvenciones. El “know how” o conocimiento de los equipos periodísticos puede servir para crear un modelo de negocios propio.



La transparencia y la comunicación directa con colaboradores y audiencias es fundamental para generar pertenencia e interés en el proyecto.



El rigor en la producción reduce el número de posibles colaboradores pero aumenta tu impacto y fortalece tu prestigio, fuente posterior de alianzas y nuevas oportunidades de ingreso.



“La necesidad hace parir gemelos”, o lo que es lo mismo: mirar tus desventajas como oportunidades puede ayudarte a entender cuál es tu valor agregado. En nuestro caso, el reducido número de personas que se conectan a internet es un problema, por eso hemos tenido que apuntar a la producción para audiencias *offline*, y ahí creemos que hemos avanzado más que en la web.



Armar un equipo de amigos/familia puede ser útil en contextos de mucho riesgo, pero supone la necesidad de definir roles y límites entre lo personal y el trabajo.

Cifras y datos de El Toque

- La mayor apuesta de El Toque es alcanzar a la audiencia *offline* o *semi-offline*. Todavía no han podido contabilizar cuántas personas los leen o ven en El Paquete, “porque no hemos podido hacer una investigación profesional como se requiere”.
- No obstante, de una encuesta realizada a 200 consumidores de El Paquete en las cuatro principales ciudades cubanas, Santiago de Cuba, Camagüey, Santa Clara y La Habana, se conoció que el 30 por ciento consume las revistas digitales, “y eso nos da una indicación de cómo están los índices de audiencia. Además, si tenemos en cuenta estudios de la Universidad de La Habana que ha-

blan de que más del 60 por ciento de los hogares cubanos consume El Paquete, eso puede dar una dimensión del alcance que tiene este fenómeno y nosotros dentro de él”.

- En El Toque se manejan dos tipos de “newsletters” o boletines electrónicos. Cuenta con más de 2.000 suscriptores para los boletines quincenales. “Tenemos dos tipos de newsletters, uno para usuarios con internet: correos tipos Gmail o Yahoo, y otro para usuarios de Nauta (empresa estatal de internet). A los primeros les mandamos un boletín en HTML para que visiten el sitio. A los segundos les mandamos un correo con un PDF para que puedan leerlo en su propio correo, sin tener que usar internet”.
- Del 1 de enero al 20 de mayo de 2018, El Toque ha logrado tener 43.024 usuarios únicos y 106.544 páginas vistas, con un promedio de duración media de la sesión de dos minutos. Fuente: El Toque.
- El país del que más obtienen visitas es Cuba, le siguen Estados Unidos y México. Fuente: El Toque.
- La mayor fuente de tráfico de El Toque es el tráfico orgánico o que procede de Google. Le siguen el tráfico social, mayoritariamente desde Facebook, el directo y referencial.

+ Voces, un clúster de innovación social

Las herramientas de negocio de las que habla José Jasán no solo las usa y aprovecha su colectivo en la medida de lo posible. “Son herramientas que no tienen muchos en Cuba y nosotros estamos esforzándonos por hacérselo entender a los colegas que están lanzando sus emprendimientos, aunque no formen parte del colectivo”. + Voces cumple así con una labor de innovación social sin antecedentes. Buscan “que cada vez que alguien llegue aquí con una idea, venga con la idea pensada para que sea sostenible. En Cuba eso no es frecuente. La gente lanza ideas, lo hace por amor, no le preocupa el dinero, y después no sabe cómo sostenerse. Y la idea se muere porque no logra generar un modelo de sostenibilidad”.

Es así como + Voces ha apoyado varias ideas, entre las que se cuentan el apoyo a *youtubers*. Los ayudan a que se encuentren y conozcan. Al colectivo llega gente que tiene aplicaciones con las que quiere ayudar a difundir las revistas de El Paquete. “Si nos vamos a quitar un poco de nuestro mínimo dinero, lo menos que espe-

ramos es que nos muestren una estrategia de sostenibilidad. En esta isla todo está por hacer”.

El Toque no ha dejado de lado ninguno de los temas ni debates más candentes, ninguna de las vulneraciones de derecho, ninguno de los asuntos que tienen que ver con represiones a artistas, censuras, no se han quedado callados. Sencillamente no tienen un discurso de confrontación con el gobierno cubano, porque les parece, además, que es un gobierno que tiene legitimidad y un sector importante de la sociedad cubana que lo apoya. Reconocen, además, los principios y valores del sistema cubano y aspiran a que se conserven los logros que ha tenido la revolución. Solo tienen y defienden el derecho a hacer un ejercicio del periodismo que incluye ser crítico también.

Reportajes de alto impacto

Varias de las historias publicadas por El Toque, medio del Colectivo + Voces, han logrado calar no solo en la audiencia cubana, sino en los medios estatales. Aquí una muestra: Lenguaje de señas de los “almendrones” con el público cuba-

no es un video que alcanzó 900.000 reproducciones en Facebook (que para Cuba es mucho) y que luego la televisión estatal curó, tomando nueve planos de la producción de El Toque.

<https://www.facebook.com/eltoquecom/videos/1746189695402280/>

El Toque lo reportó en “buen plan” en este post:

<https://www.facebook.com/eltoquecom/posts/1772444576110125>

A lo que la televisión cubana respondió desde su propio perfil oficial:

https://www.facebook.com/cubatvsitvc/videos/1579698552113738/?comment_id=1580908181992775&comment_tracking=%7B%22tn%22%3A%22R2%22%7D

“Que nos hayan reconocido y se hayan dirigido a nosotros directamente, cuando la táctica y la orden es no mencionarnos, no referirse a nosotros, porque referirse a nosotros es admitir que existimos, fue muy relevante”, asegura Nieves.

El otro caso es el de la historia de un niño que hace sus propios juguetes (porque sus padres no le pueden comprar, como impulso principal a su creatividad). Esta es la historia original de El Toque:

<https://eltoque.com/nino-camion-los-reyes-magos/>

LA HOJA DE RUTA DE JOSÉ JASÁN

	Periodista
	Periodista en Radio Ciudad del Mar
	Colaborador de Progreso Semanal y Cuba Posible
	Colaborador de la Deutsche Welle
	Editor de On-Cuba
	Director de El Toque
	Coordinador del Colectivo + Voces

Y esta es la versión de Cubadebate. “La web oficial más visitada quiso “pasteurizar” la historia y “descontaminarla”, como suelen referirse a estas historias que los medios alternativos levantan primero y luego los medios oficiales, con su mayor alcance, tratan de reproducir pero con toda la corrección política oficial, sin mencionar en ningún momento que el niño es pobre”.

Cubadebate sacó al niño de su casa y lo llevó a la Universidad Central de Las Villas a hacerle una entrevista con su mejor ropita:

<http://www.cubadebate.cu/especiales/2018/02/08/el-mundo-en-miniatura-de-yosdiel-fotos-y-video/#.WwSs5u6FOpo>

CONTENIDOS NOVEDOSOS EN EL CONTEXTO CUBANO:

<https://eltoque.com/especial-hacia-donde-va-cuentapropismo-cuba/>

<https://eltoque.com/elecciones-2018-cuba-son-los-mismos/>

<https://eltoque.com/debate-feminista-en-cuba/>

<https://www.youtube.com/watch?v=24brngksNPw>

A blue-tinted portrait of Gumersindo Lafuente, a man with a beard and mustache, smiling slightly. The background is dark blue with some faint, out-of-focus text.

GUMERSINDO LAFUENTE

COMPARTE LA RUTA DE LA SIEMBRA Y LA COSECHA EN EL MUNDO DE LOS MEDIOS DIGITALES



ENTREVISTA POR: RENATA CABRALES

Si hoy fuera 27 de octubre de 2009, Gumersindo Lafuente, fundador de <http://www.soitu.es/>, el medio digital español que en menos de dos años ganó dos premios a la excelencia en webs de habla no inglesa de la Online News Association, ONA -El Óscar digital-, tomaría la misma decisión: bajaría la puerta metálica y daría las gracias a sus seguidores. Soitu.es solo vivió 22 meses.

Lafuente, uno de los periodistas más reputados del mundo digital le apostó a la producción de contenidos en plataformas digitales independientes. El primer intento fue complejo. Vendría la ruta de aprendizaje y la cosecha.

El buen periodismo tiene futuro en la red. Gumersindo Lafuente siempre lo pensó y así se lo explicó a El País, el diario donde trabajó como editor del segmento Fin de Semana, por diez años, y que luego logró sacar de una crisis en su área digital. “A pesar de que nuestro proyecto ha terminado así, hemos rozado con la punta de los dedos lo que será el futuro del oficio en internet”, dijo tras el inesperado cierre de Soitu.es.

Es testigo de que el periodismo de calidad es requisito indispensable para que los emprendimientos periodísticos digitales maduren. De hecho esa es una de las cartas de presentación que tiene eldiario.es, medio del cual es hoy su subdirector. Eldiario.es fue fundado en 2012 por

un grupo de periodistas que cree en el periodismo a pesar de todo: de las presiones del poder, de la falta de credibilidad de la prensa, de las crisis.

En el primer semestre de 2018 difundieron de manera **exclusiva**⁷ que Cristina Cifuentes, hoy expresidenta de la comunidad de Madrid, obtuvo su título de máster en una universidad pública con notas falsificadas. “El caso la obligó a dimitir. Otros medios no le hicieron seguimiento y no tuvieron más remedio que hacerlo”, explicó Lafuente. Aumentaron más de 6.000 socios en una semana y ganaron un gran reconocimiento de marca. He ahí la prueba irrefutable de que por el buen periodismo la gente se mete la mano al bolsillo.

Pero primero comencemos hablando de Soitu.es. ¿Casi nueve años después hubieses tomado la misma decisión de cerrar Soitu.es?

Para los que estábamos ahí seguir no era una posibilidad, ni por el tipo de socio financiero que teníamos ni por la madurez del mercado. Teníamos un socio con mucho dinero y no podíamos prescindir de él. No había en ese momento la sensación que sí hay ahora de que los medios grandes han abandonado a sus lectores.

⁷ https://www.eldiario.es/sociedad/Cifuentes-obtenido-publico-falseando-asignaturas_0_752075026.html

Se producía ya, pero no con una claridad tan grande. Todo ha madurado, el escenario, los lectores y los medios tradicionales.

Mucha gente hubiese pagado para que Soitu.es siguiera con vida. ¿Por qué no intentarlo?

Podíamos haber intentado seguir y sobrevivido un año más, reduciendo de manera radical la plantilla. Nos pareció que Soitu tenía cosas muy positivas, así que preferimos que mantuviese su buena imagen. No queríamos que la perdiese.

Los creadores de Soitu dejaron ir al medio, pero no como quien despidе de manera dolorosa a un familiar con una enfermedad terminal. “Españoles... Soitu ha muerto”, se puede leer aún en línea uno de sus titulares. Se lo tomaron con humor.

Después de haber desempeñado roles clave en diarios españoles como El País y El Mundo, ¿qué te llevaste en la maleta para fundar Soitu.es?

Que lo importante es el periodismo de servicio público, riguroso y de control a los poderes, siendo conscientes de que hay que usar la tecnología a favor.

«Las fuentes de financiación de emprendimientos digitales -para bien de la sociedad- “obligan a tener estructuras extremadamente ligeras, sin grandes salarios, donde lo importante sea el periodismo”. En el caso de soitu.es, asegura Lafuente, el único socio que tenían -BBVA- controlaba el 49 por ciento de las acciones, mientras que el equipo periodístico tenía el 51 por ciento de ellas. “Operábamos con total autonomía en cuanto a los equipos. Cumplimos los objetivos que nos habíamos marcado, pero es verdad que los objetivos de publicidad no conseguimos cumplirlos el segundo año»



¿Qué querías que fuera y que no fuera Soitu.es?

No queríamos que soitu.es fuese un altavoz de los políticos. Nunca llevamos una frase de lo que les preocupaba a los políticos sino a la gente. Queríamos que fuese alegre y desarrollara un periodismo en red. Conseguimos cómplices en todos los lugares de la tierra. En nuestro esquema casi todas las colaboraciones eran pagas. Había medios que ni siquiera pagaban.

Cuando un periodista toma la decisión de emprender, ¿qué debe visualizar a la hora de crear su propio medio?

Primero debe revisar el entorno. ¿Qué está sucediendo en la ciudad en la que vivo? ¿Ha crecido o decrecido la

inversión? ¿Qué tipo de información o servicios consumen sus ciudadanos? ¿A través de qué plataformas lo hacen? Segundo, debe revisar el mercado local. ¿Cuántos medios de comunicación hay? ¿Qué tan creíbles y confiables son? ¿Cuántos son digitales? ¿Cuál es su propuesta de valor única? ¿Cuáles son sus fuentes de ingreso? Y por último tener muy claras las habilidades y destrezas del equipo. ¿En qué es bueno cada miembro de tu equipo? ¿Tienen todos destrezas complementarias? ¿Han tenido experiencias de emprendimientos en iniciativas digitales antes?

PRINCIPIOS DE SOTITU.ES

INFORMACIÓN
RIGUROSA

ENTRETENIMIENTO

INDEPENDENCIA

PARTICIPACIÓN

TECNOLOGÍA

LA CIFRA CLAVE

20 periodistas de la sala de redacción de eldiario.es empezaron siendo becarios y hoy ya han escalado a otros rangos.

Ahora hablemos de EIDIario.es ¿Cuáles son los parámetros a la hora de vender publicidad?

No toda la publicidad que llega la admitimos. Intentamos poner filtros a aquella que choca con la línea editorial, -abiertamente de izquierda y centro-izquierda-. También tenemos claro que hay algunos anunciantes que no se acercarían a nosotros. Crecemos. Todas nuestras cuentas son públicas, hacemos una **rendición de cuentas**⁸ abierta a nuestros socios, socias y accionistas dos veces al año.

¿Y cuáles son los beneficios de ser socios de EIDIario.es?

Navegar todo el sitio sin publicidad; pueden acceder a un adelanto diario de las noticias del día siguiente a las 9:00 de la noche del día anterior; pueden asistir a encuentros de

⁸ https://www.eldiario.es/escolar/cuentas-eldiarioes-quinto-aniversario_6_703839612.html

socios y socias en los que conversan con miembros de la plantilla; reciben entradas a eventos culturales y finalmente reciben a la revista trimestral monográfica.

¿Cuál es la estructura de eldiario.es y cómo funciona?

Hoy somos unas 80 personas, de las cuales unas 55 son periodistas. Hay una gerencia, un equipo comercial y de marketing, diseñadores, desarrolladores. Tenemos cuatro líneas de información: política, económica, social y cultural. Somos un equipo relativamente pequeño compuesto por un director, dos subdirectores, un subdirector en Cataluña, redactores y cuatro redactores jefes, de los cuales dos son mujeres. Nuestra redacción es joven y una buena parte solo ha trabajado aquí, su primer empleo fue con eldiario.es.

¿Qué valores les aportan los periodistas jóvenes?

Muchos de ellos llegaron a hacer prácticas y se quedaron. Tienen una enorme sensibilidad y conocimiento. Esa sensibilidad que para el periodismo es fundamental: qué es lo que importa y sus enfoques. Lo que sucede ya lo sabemos por las agencias de noticias. La manera en que los jóvenes

son y están en las redes sociales también aporta mucho. Nos han ayudado mucho a saber leer lo que sucede en redes, sus códigos y contarlos bien.

A los medios digitales se les acostumbra preguntar: ¿Has desarrollado algún tipo de conexión emocional con tu audiencia? ¿Creen en ti? ¿Te respetan? ¿Te defienden? ¿Te quieren? ¿Tienes formas de alimentar y estimular esa conexión: un club, comité, encuentros con tus lectores?

“Lo estáis haciendo genial, seguid así. Por cierto, la app está muy bien”, “Yo también quiero ser socio de algo que vale la pena, así nos hacemos fuertes contra la corrupción. ¿Qué hay que hacer para asociarse? Es lo que no sé”, “Eres un crack Ignacio Escolar, el mejor periódico, increíble, un abrazo a todos los del diario. es”, se puede leer en los comentarios de los videos que el medio publica en Youtube.

¿Qué tanta importancia le dan al clic? ¿Seducen a la audiencia, como lo hacen muchos medios digitales, a través de titulares gancho y hasta inflados?

No podemos ni queremos hacerlo. Nuestros socios dejarían de apoyarnos. Nos podemos permitir el lujo de no tener que hacerlo. No creo que haya muchos casos donde más del 30 por ciento de los ingresos no dependan de la publicidad. Es verdad que esos lectores que pagan también exigen. Y los nuestros no nos dejarían hacer ese tipo de periodismo.

¿Qué tipo de contenidos manejan: 100 por ciento original, curado, entre otros

Prácticamente nuestro contenido es 100 por ciento original. Tenemos contenidos de agencias, pero el fundamental y por el que la gente navega es original.

¿Qué papel cumplen las métricas en la estrategia de ElDiario.es?

Son importantes, pero el hecho de que un contenido tenga mucho tráfico no lo convierte en la noticia con la que haya que abrir el sitio o con más visibilidad. También es cierto que ignorar las métricas tampoco es profesional.

¿Cuáles son las limitaciones con las que más tienen que lidiar en eldiario.es?

A nosotros no nos censura nadie. Lo único que nos frena son nuestras propias limitaciones y que no podemos ir contando alegremente cualquier cosa. Todo lo que publica eldiario.es debe tener suficientes fuentes, fiabilidad y relevancia. Nuestras historias han afectado cualquier estamento. No hay nada que nos impida publicarlas. No dependemos de ningún gran anunciante. Tenemos mucho. El único ingreso muy importante es el de nuestros socios y socias.

«A los medios digitales se les acostumbra preguntar: ¿Has desarrollado algún tipo de conexión emocional con tu audiencia? ¿Creen en tí? ¿Te respetan? ¿Te defienden? ¿Te quieren? ¿Tienes formas de alimentar y estimular esa conexión: un club, comité, encuentros con tus lectores?».»

¿Cómo contrarrestan la información falsa o engañosa?

Estamos bastante entrenados para distinguir lo que es un “fake” o contenido falso de una información cierta. Twitter no es una fuente fiable. Facebook, tampoco. Pueden serlo o no serlo, por lo que todo requiere comprobación y contraste.

¿Qué tipo de canales tienen para fortalecer la relación con sus audiencias?

Cada mes y medio nuestro director, -Ignacio Escolar- tiene un encuentro con socios y socias. Tenemos un canal exclusivo para que ellos opinen o hagan cualquier tipo de comentario, así como una línea telefónica en la que se les atiende. El contacto es permanente. Nos escriben

con mucha frecuencia. Nuestros lectores nos dan pistas y alertan sobre asuntos. Una parte de los socios es gente muy activa. También tenemos un canal de Telegram con más de 20.000 suscriptores. Obviamente, estamos en Instagram, Facebook, Twitter, y trabajamos en estas plataformas con mensajes diferentes.

¿Qué planes tienen para el futuro?

Seguir con nuestra estrategia y abrimos a nichos. Entre 3 y 5 años podemos llegar a más de 50.000 socios y socias.

¿Son importantes para eldiario.es las alianzas y las colaboraciones entre medios?

Construir alianzas entre medios permite mejorar la calidad de contenidos. El consejo es simple y proviene de Mijal Ias-trebner, cofundadora y directora de **SembraMedia**⁹, comunidad, directorio de emprendedores de medios digitales y plataforma de formación.

⁹ <https://www.sembramedia.org/>



Sala de redacción de Eldiario.es.
Fotografía suministrada por Gumersindo Lafuente.

ELDIARIO.ES COLABORA CON ESTAS **PUBLICACIONES AMIGAS:**

Time out: guía de ciudad. Se enfoca en planes para descubrir qué hacer en Madrid y Barcelona.

Yorokobu: web centrada en contar historias sobre creatividad, diseño, tendencias, con un estilo diferente.

Hoja de router: publicación de eldiario.es sobre ciencia y tecnología. Manejan contenidos rela-

cionados con ciberseguridad, drones, realidad aumentada, etc.

Alternativas económicas: blog para explicar de manera sencilla y pedagógica la economía.

Esglobal: sitio web centrado en lectores unidos por la curiosidad global. Se especializan en política, economía e ideas sobre el mundo en español.

Una encuesta anual elaborada por Myword¹⁰

—que cuenta con una muestra amplia de 8.500 entrevistas— sitúa a eldiario.es como el sexto diario más leído en España contando a los de papel, el primero entre los medios nativos digitales y el que más ha crecido en estos últimos tres años.

¹⁰ <http://myword.es/actividad/mikroscopia/>

Kiosko.net: es la puerta de entrada a distintos periódicos del mundo. Publica las portadas diarias de periódicos.

Carne cruda: programa de radio y podcast crítico y ácido que aúna cultura innovadora, activismo social, política, actualidad, humor y música.

Campobase: publicación digital especializada en montaña, que pretende acercar al lector todas las variantes de montaña que se conocen en la actualidad.

Canino: web de información y crítica cultural. Cine, televisión, libros, música, tebeos, videojuegos y cualquier otra forma de cultura popular, sus temas.

Gráfica: medio dedicado exclusivamente al mundo del diseño, en especial al ámbito del diseño gráfico, la creatividad y la cultura visual.

Pikara: es una revista digital que practica un periodismo con enfoque feminista, crítico, transgresor y divertido.

Catalunya plural: web que busca la calidad democrática a partir del ejercicio del periodismo. Racismo, LGBTI, feminismo, son algunos de los grandes temas que tratan.

El diario de la educación: periodismo libre e independiente centrado en ofrecer información y análisis a profesores, alumnos, padres, y profesionales de la educación.

Kinótico: podcast especializado en el cine, las series y la cultura audiovisual en general.

La cafetera: programa de radio y podcast de noticias de actualidad. Repaso a la prensa en conversación con redes, su vocación.

DATOS CLAVES

ElDiario.es está editado por una sociedad limitada: Diario de Prensa Digital S.L. Más del 70 por ciento de esta empresa está en manos de personas que trabajan diariamente en la redacción, en cabeza de su director Ignacio Escolar, socio mayoritario. El resto hace parte de familiares y amigos del diario.es

La mayor parte de los patrocinios –304.520 euros del total– sale de los dos proyectos de desarrollo tecnológico financiados por el fondo europeo de innovación para medios de Google.

DISTINCIONES

- Gracias al especial <https://latierraesclava.eldiario.es/>, eldiario.es recibió una mención especial del premio Manos Unidas, categoría Prensa. El trabajo fue desarrollado por la redacción de eldiario.es durante un año, con la colaboración de **El Faro**¹¹, medio digital salvadoreño, referencia de periodismo de calidad en Latinoamérica.
- Ignacio Escolar, director de eldiario.es, es el ganador del Reconocimiento a la Excelencia del Premio Gabriel García Márquez de Periodismo 2018.

¹¹ <https://elfaro.net/>

ElDiario.es ya no es un medio digital pequeño, pero su experiencia le compite a grandes con plantillas o salas de redacción incomparables, como la de El País, que cuenta con 320 periodistas, y la de El Mundo, con 250 trabajadores. Empezó siendo un emprendimiento periodístico digital y hoy ya es un medio digital envidiable y querido por sus donantes, un camino hecho a punta de calidad periodística, con un modelo de negocio estable, una redacción piloteada por periodistas experimentados que creen en la sensibilidad y criterio de los jóvenes, un diario que apuesta de manera fuerte por las alianzas y no para de crecer.

“Es verdad que en el tema de los socios hemos dado un gran salto”, dice Gumersindo, refiriéndose a la necesidad de obtener o incrementar ingresos económicos vía suscripciones. Sabe que es un salto necesario que deben dar los grandes medios, lo que no sabe es cómo lo van a dar, pues cuando ese modelo se puso en marcha fracasó totalmente. Para la muestra, lo que sucedió cuando por primera vez El País, de España, empezó a cobrar por los contenidos. Sus directivas se vieron obligadas a echar para atrás la decisión.

INSTRUCCIONES PARA ESTABLECER ALIANZAS CON OTROS MEDIOS:

- 1** Identifica qué medios complementarían o agregarían un valor distinto a tu misión.
- 2** Elige medios centrados en nichos que no cubres: deportivos, culturales, etc.
- 3** Ahonda en posibilidades de negocio que benefician a ambas partes.
- 4** Relevancia, reputación y utilidad: ¿suma a tus esfuerzos? ¿no te resta energía?



El periodismo de calidad cuesta.
Diversifica tus fuentes de ingresos
y busca la sostenibilidad.

ASÍ SE FINANCIA ELDIARIO.ES

Casi 31.500 socios, aproximadamente, suponen el 30 por ciento de los ingresos que recibe eldiario.es, la fuente que más crece. El resto proviene, en su mayoría, de venta de publicidad.

LA RUTA DE GUMERSINDO



Empezó ejerciendo en el extinto diario Ya



Trabajó en la edición de fin de semana de El País



Fue director de elmundo.es



Fundó y dirigió soitu.es



Responsable del cambio digital de El País



Impulsor de la Fundación porcausa.org



Columnista y subdirector de eldiario.es



Maestro de la FNPI

A manera de conclusión:

Trece pistas para seguir la ruta a la financiación

Por: Renata Cabrales

1

SI VAS EN BUSCA DE FUNDACIONES, ELAS TE INDAGARÁN SOBRE:

- Contar nuevas historias de manera diferente
- Poner en práctica las bases del periodismo cívico
- Usar la tecnología inteligentemente
- Empoderar y visibilizar a los ciudadanos
- Impulsar sociedades más democráticas y libres
- Propiciar cambios positivos

Listado de donantes:

- <https://newmediaventures.org/>
- <https://www.knightfoundation.org/>
- <https://resourcegovernance.org/>
- <https://www.usaid.gov/es/colombia>
- <https://www.opensocietyfoundations.org>

- <https://www.fordfoundation.org/>
- <https://www.ned.org/>
- <http://www.kas.de/kolumbien/es/>
- <http://www.fes-colombia.org/>
- <http://www.ideaspaz.org/>
- <https://newsinitiative.withgoogle.com/dnifund/>

Directorio de donantes:

<https://www.sembramedia.org/recurso/fondos/>

2

AHORROS COLECTIVOS: A ROMPER EL MARRANITO

Muchas de las iniciativas digitales que hoy existen son precedidas por periodistas experimentados que ahorraron para forjarse un futuro en el mundo del emprendimiento



digital. Es común que muchos de ellos hayan ahorrado por años, en épocas de vacas gordas, para luego romper el “marranito” y poner en marcha su idea de medio digital.

3 INVERSORES PRIVADOS

El portafolio de inversores privados crece a buen ritmo. Corporaciones bancarias como BBVA, Aval, Davivienda, entre otras, ofrecen información al respecto. Los hay especializados en medios como <https://www.mdif.org/>, <http://northbasemedia.com/> y <https://www.omidyar.com/>.

4 CROWDFUNDING

Permite que seguidores hagan donaciones puntuales a medios digitales que apenas son proyectos o ya están rodando en el mundo digital. Es el caso de EfectoCocuyo.com, medio digital venezolano que adquirió gran parte de su capital semilla gracias a la campaña que montaron en <https://www.indiegogo.com/>

Otros sitios:

- <https://www.kickstarter.com>
- <https://www.backerkit.com/>
- <https://www.presspatron.com/>
- <http://www.lachevre.co/>

- <https://fundjournalism.org> (guía para implementar programas de membresía y crowdfunding)

5 CLUB DE LECTORES, AMIGOS, SOCIOS, MEMBRESÍAS O SUSCRIPCIONES

- eldiario.es: 31.000 socios. 60 euros al año.
- decorrespondent.nl: 60.000 suscriptores. 70 euros al año.
- mediapart.fr/es/espanol: 140.000 suscriptores. 110 euros al año.
- nexojournal.com: cifra desconocida de suscriptores. 120 reales al año.
- lasillavacia.com: 944 Súper Amigos, que pueden donar desde 50.000 pesos.

6 ACELERADORAS E INCUBADORAS

- <http://www.sparklabsglobal.com/>
- <https://newsinitiative.withgoogle.com/dnifund/>
- <https://nma.vc/>

7 TALLERES, SEMINARIOS O EVENTOS ACADÉMICOS

April Hinkle, directora de ingresos en The Texas Tribune, aseguró en la pasada edición del Simposio Internacional de Periodismo Online, convocado por la Universidad de Austin, en Texas, que “las licencias de contenido y los eventos editoriales, en particular, son fuentes de ingresos fundamentales para la organización”.

8**ASESORÍAS**

Dada la experiencia que tienen los directivos o, en general, algunos periodistas o profesionales de otras áreas del medio, algunas de estas iniciativas se lanzan a hacer asesorías o consultorías a organizaciones privadas o públicas.

9**ACUERDOS DE LICENCIAMIENTO DE CONTENIDOS**

Varios medios digitales alrededor del mundo saben que el buen contenido es una puerta de ingresos confiable y transparente.

10**PRODUCCIÓN DE CONTENIDOS PARA TERCEROS O "CONTENT MARKETING"**

Más del 86 por ciento de las empresas utilizan hoy este formato. La cifra la dio este 2018 el Content Marketing Institute, de Estados Unidos, la región más desarrollada en cuanto a marketing a nivel mundial.

11**TIENDAS DE COMERCIO ELECTRÓNICO**

En la tienda en línea del primer medio nativo digital que tuvo Latinoamérica, El Faro, sitio salvadoreño. "Me encanta el olor a buen periodismo por las mañanas", se puede leer en una de las tazas que venden, y que hacen parte de la sección "diseño de autor".

12**PATROCINIOS**

Percibir ingresos por contenidos patrocinados es otra de las fuentes de financiación que gana terreno en el mundo digital. En sitios web como Mashable o Buzz-Feed hay secciones o notas patrocinadas.

13**PUBLICIDAD**

Es la forma más tradicional de percibir ingresos en emprendimientos digitales periodísticos. También hay que decir es la fuente más alta de ingresos para muchos. Para quienes tienen los mejores resultados económicos, la publicidad sigue reinando, confirma el estudio Punto de Inflexión, de SembraMedia, sobre emprendedores digitales en Latinoamérica. Según este estudio, los anuncios en formato de banner, los avisos nativos, y la publicidad programática, conforman las principales fuentes de ingresos.

Lo acabamos de ver, el oxígeno de un emprendimiento digital no puede depender de una fuente de financiación, en especial, en tiempos de turbulencia, tal y como le ocurrió a soitu.es, víctima mortal de la crisis económica española que afectó de manera profunda a la industria periodística.

Autores



RENATA CABRALES

Periodista. Inmigrante y máster en periodismo digital. Maestra ignorante. Ex de los diarios El País, El Tiempo, El Heraldo y la Presidencia de la República. Hoy, sigo navegando en el sector público, trabajando con un gran equipo para lograr que Bogotá tenga un mejor portal web de ciudad. También en el Centro Gabo, de la FNPI, donde felizmente coordino el proyecto Convivencias en red. Mila, el periodismo, el aprendizaje, las redes sociales para el cambio, y el baile, mis pasiones esenciales.



CRISTHIAN DAVID BARRAGÁN FALLA

Periodista de investigación freelance y emprendedor. Ha sido Editor General de El Pueblo Cali y WebNoticias y publicado en diferentes medios digitales en Colombia. También ha sido consultor externo del BID y tallerista

en temas de marketing digital en Colombia, Ecuador y Venezuela. En 2015 fundó LabMedia.org, una organización sin ánimo de lucro para el fomento y fortalecimiento del emprendimiento periodístico en internet en Latinoamérica. Premio Alfonso Bonilla Aragón en 2018 en la categoría de Periodismo Digital. En 2018 fue seleccionado como ICFJ Professional Fellow y actualmente es Director General de Dateame.co, directorio de medios digitales en Iberoamérica.



GERMÁN REY

Profesor de la Maestría de Comunicación y asesor de la Facultad de Comunicación y Lenguaje de la Pontificia Universidad Javeriana, miembro honorario de Consejo de Redacción y de la Junta Directiva de la Fundación Gabriel García Márquez de Nuevo Periodismo Iberoamericano.



PERLA TORO CASTAÑO

Medellín, Colombia, 1986. Periodista y magíster en estudios socioespaciales. Ha participado en la construcción de ecosistemas digitales en medios como Telemedellín y El Colombiano y en organizaciones como Medellín Digital y Parque Explora. También ha sido docente de periodismo digital, marketing de contenidos y narrativas transmedia en la Universidad de Antioquia, la Universidad Eafit, la Universidad de Medellín y la Universidad Externado de Colombia. Sus énfasis en el área periodística son las nuevas tecnologías, la narración online y las redes sociales. Trabajó en EL TIEMPO Casa Editorial donde fue editora de la Unidad de Redes Sociales, Jefe de Redacción Digital y Directora de la Escuela de Periodismo Multimedia. Hoy es responsable del área digital de Comfama. Continúa ejerciendo el periodismo desde Consejo de Redacción y los terrenos de la independencia. Además, es profesora de cátedra de la Universidad Eafit en Medellín. Activista digital, feminista y defensora de los derechos de las comunidades LGTBI.

Editora



GINNA MORELO MARTÍNEZ

Mujer Caribe, reportera de asombro inacabado. Editora de la Unidad de Periodismo de Datos del diario El Tiempo. Catedrática universitaria y cofundadora de Consejo de Redacción, organización que promueve el periodismo de investigación en Colombia. Autora de los libros “Tierra de sangre, memorias de las víctimas” y “Córdoba, una tierra que suena”. Coautora de tres guías de periodismo sobre la cobertura del conflicto y la paz, la memoria y el medio ambiente. Obtuvo el Premio Gabo en 2018, el Periodismo Ortega y Gasset en 2016, y el Premio Nacional de Periodismo Simón Bolívar, en tres oportunidades. Becaria de la FNPI y del IPYS.

LA BABEL DIGITAL

PISTAS PARA UN PERIODISMO
EMPRENDEDOR



Consejo de Redacción



Konrad Adenauer Stiftung



Pontificia Universidad
JAVERIANA
Bogotá

Facultad de Comunicación
y Lenguaje



Durante décadas el periodismo y los periodistas tuvieron la costumbre de subirse a sus propios púlpitos para hablarle a la gente. La irrupción de lo digital acabó con estas tribunas privilegiadas al tiempo que permitió que circulara la idea de que cualquier colombiano puede ser técnico de la selección, organizador de rock al parque, experto en transporte masivo, emprendedor y, por supuesto, periodista. Incluso, a veces, estas dos últimas al mismo tiempo. De ahí que en nuestras charlas sean comunes las preguntas por la fórmula mágica para combinar comunicación efectiva con chorros de dinero, como si el periodismo como industria generadora de contenidos estuviera sujeto a las mismas reglas de la venta de fajas adelgazantes.

Lo cierto es que después de muchas experiencias tipo ensayo-error hemos concluido que no existe un decálogo infalible para el éxito en el emprendimiento digital periodístico. Y que la viralidad es una mujer vestida de sol y en esa medida es mejor dejarte impactar por sus rayos que acercarte demasiado a su ser. Este libro está en plena

armonía con esta máxima y por eso vale la pena leerlo. No tiene secretos nunca antes revelados, solo es un conjunto de relatos inspiradores y de cifras que dan luces muy valiosas en estos tiempos de la fiebre de trending topics, es decir: de oscuridad. Quienes lo lean probablemente no multiplicarán sus seguidores y su condición de influenciadores se seguirá agotando en el momento mismo en el que no son capaces de influenciar a su pareja para decidir de qué color tapizar los muebles de las sala. Tampoco terminarán incluidos en el Sisben de los ricos del ministro Carrasquilla, pero sí es muy posible que logren tener claro qué es lo que quieren. Y eso es lo más importante en el mundo digital.

Leovigildo Galarza,
editor de Actualidad Panamericana.

