

# INNOVADORES EN EL PERIODISMO LATINOAMERICANO





# INNOVADORES EN EL PERIODISMO LATINOAMERICANO

Editores: Teresa Mioli e Ismael Nafría

Este libro fue publicado el 15 de abril de 2018 con motivo del 11º Coloquio Iberoamericano de Periodismo Digital organizado por el Centro Knight para el Periodismo en las Américas de la Universidad de Texas en Austin.

El libro recopila los reportajes de la serie “Innovadores en el Periodismo Latinoamericano”, publicada en el blog del Centro Knight entre los meses de diciembre de 2017 y abril de 2018. Además, ofrece consejos prácticos sobre innovación periodística digital sobre distintos temas.

Tanto la serie periodística como este libro han sido posibles gracias al generoso apoyo del **Programa de Periodismo Independiente de la Open Society Foundations.**



Gracias a todas las personas que contribuyeron en la realización de este libro electrónico incluyendo los autores de los artículos Ismael Nafría, Carolina de Assis, César López Linares, Dylan Baddour, Natalia Viana, Mariana Santos, Martín Rodríguez Pellecer, Priscila Hernández Flores y Carlos Eduardo Huertas. Así como también a los miembros del equipo del Centro Knight para el Periodismo en las Américas quienes ayudaron a editar, corregir y traducir los artículos incluyendo a Rosental Alves, Mallary Tenore, Silvia Higuera, Paola Nalvarte, Alessandra Monnerat y Evelyn Moreno.

La portada fue diseñada por [wkrm](http://www.wkrm.com), un estudio de diseño creativo a cargo de estudiantes, dirigido por un profesor de facultad en la Universidad de Texas en Austin.

([www.wkrmdesign.com](http://www.wkrmdesign.com))

Dirigido por Jiwon Park, Profesora Asistente

Diseñado por Dani Muñoz

## ÍNDICE

<b>Reporteros brasileños crean el sitio de noticias rentable, JOTA, especializado en asuntos judiciales .....</b>	<b>1</b>
<b>Nómada innova en periodismo en Guatemala con una estética atrevida, una cobertura progresista y un modelo de negocio creativo .....</b>	<b>7</b>
<b>Cómo innovadores argentinos crearon Chequeado y lo convirtieron en uno de los líderes mundiales en verificación de datos .....</b>	<b>14</b>
<b>Desde El Salvador, lecciones de innovación de El Faro empiezan con foco en la calidad periodística .....</b>	<b>22</b>
<b>Nacido en Twitter, Runrun.es se vuelve uno de los más importantes e innovadores sitios web de noticias en Venezuela .....</b>	<b>30</b>
<b>Agência Pública disemina su periodismo investigativo por el mundo con soluciones creativas de financiamiento y distribución .....</b>	<b>38</b>
<b>Artistas gráficos de América Latina usan periodismo en cómic para contar los problemas de sus sociedades .....</b>	<b>48</b>
<b>Video columna satírica trae nueva vida y audiencia a la sección de opinión de un periódico tradicional colombiano .....</b>	<b>55</b>
<b>Seis maneras en que la diaria de Uruguay está innovando en la gestión de periódicos y la conexión con la comunidad.....</b>	<b>59</b>
<b>Animal Político cimbra a la clase política mexicana con innovaciones en contenido, presentación y trabajo colaborativo .....</b>	<b>67</b>
<b>El ECOLab de El Colombiano rediseñó un periódico tradicional desde dentro hacia afuera .....</b>	<b>75</b>
<b>Memetic Media innova en diseño y distribución y apuesta por el periodismo digital para el público joven en Paraguay .....</b>	<b>79</b>
<b>Red Chilena Mi Voz propone “ágora del siglo 21” con periodismo ciudadano y cobertura regional.....</b>	<b>88</b>

## CONSEJOS PRÁCTICOS SOBRE INNOVACIÓN PERIODÍSTICA

<b>Los diez mandamientos del financiamiento colectivo para periodistas, con base en exitosas campañas de A. Pública de Brasil .....</b>	<b>94</b>
<b>Chicas Poderosas explica cómo el Design Thinking te puede ayudar a ser un mejor periodista digital .....</b>	<b>97</b>
<b>Periodismo colaborativo: claves para el éxito de proyectos transnacionales en América Latina, según Connectas .....</b>	<b>99</b>
<b>¿Cómo buscar ingresos para financiar un medio digital independiente? 7 tips de Nómada de Guatemala .....</b>	<b>102</b>



*Corte Suprema Federal de Brasil.*  
(Foto por Pedrobcamargo (Own work) [[CC BY-SA 4.0](#)], via Wikimedia Commons).

# Reporteros brasileños crean el sitio de noticias rentable JOTA, especializado en asuntos judiciales

**Por Ismael Nafría**  
*6 de diciembre de 2017*

¿Puede un medio digital en rápido crecimiento, centrado exclusivamente en asuntos judiciales y que cobra por la información, tener éxito y ser sostenible en el entorno actual de los medios? Los fundadores del sitio brasileño [JOTA](#), llamado así por la J inicial de Justicia, están demostrando que sí, que todo esto es posible.

Un pequeño grupo de periodistas que trabajó anteriormente para algunos de los principales medios de comunicación de Brasil lanzó JOTA en septiembre de 2014.

Estos periodistas, liderados inicialmente por Felipe Seligman – que había escrito para el diario Folha de S. Paulo, y Felipe Recondo, que había cubierto la información judicial para el diario O Estado de S. Paulo – vieron una oportunidad en un mercado, el de Brasil, [en el que existen más de un millón de licenciados en Derecho](#).

JOTA, cuyos inicios fueron financiados por familiares y amigos de los fundadores, alcanzó el punto de equilibrio a finales de 2015, con poco más de un año de vida. Desde entonces, JOTA es una empresa rentable que, por definición, dedica todos los posibles beneficios operativos al crecimiento orgánico del proyecto, según ha explicado al **Centro Knight para el Periodismo en las Américas** su CEO, Marc Sangarné.

## Convirtiendo una idea en realidad

Antes de iniciar su actividad como emprendedor en el ámbito de los medios digitales, Seligman acumuló años de experiencia en el ámbito de la información judicial trabajando para el diario Folha de S. Paulo.

Al ser preguntado sobre los motivos para crear JOTA, Felipe Seligman explica que “la sociedad brasileña está muy judicializada”.



*Felipe Seligman, cofundador de JOTA. (Cortesía).*

Él y varios de sus entonces competidores dedicados a cubrir temas judiciales para distintos periódicos se dieron cuenta de que “allí había una oportunidad”, porque muchos abogados, despachos y empresas del país no tenían suficiente con la información que se publicaba en los principales medios, incluso aunque fuera la noticia del día.

“Los abogados se quejaban de que necesitaban una información más profunda, más analítica”, explica.

Y, al mismo tiempo, había temas que interesaban mucho a estos actores, por ejemplo, las normas sobre impuestos, que en muchos casos no se consideraban suficientemente relevantes y no eran tratados por los medios.

La falta de cobertura informativa, sumada a los desafíos a los que se enfrentaban los principales medios de comunicación, mostraron la necesidad de crear algo nuevo.

“Tenía la sensación de que había espacio para crear algo, de convertirme en un emprendedor”, explica Seligman. “Si quería intentar algo, ese era el mejor momento, porque los tiempos de crisis son tiempos de oportunidades”.

El proceso de decidir el proyecto llevó un tiempo. “Un día nos dimos cuenta de que teníamos que entender una cosa. Si queríamos hacer algo que fuera útil, que importara, que fuera relevante, que tuviera impacto, que ayudara a la gente que necesitaba esa información, teníamos que comprender lo que querían”, dijo Seligman. “Empezamos a hablar con mucha gente y tratamos de entender el tipo de información que necesitaban cada día”. Y así, tras un tiempo de reflexión, nació JOTA en septiembre de 2014 con un equipo de cinco personas trabajando desde Brasilia, la capital del país y sede de las principales instituciones judiciales brasileñas.

Entre la audiencia de JOTA hay estudiantes y licenciados en Derecho, despachos de abogados y clientes corporativos.

De hecho, primero se lanzó el canal de JOTA en Twitter, que permitió experimentar y ver el interés que podía existir por el producto. Y al cabo de un mes se lanzó la web, en la que durante los tres primeros meses no se cobró nada. A partir de ahí se fueron lanzando los canales verticales, siendo el primero el dedicado a los impuestos.

En diciembre de 2014 se instaló el muro de pago (*paywall*) en la web y fueron llegando también los primeros clientes corporativos para [JOTA Tributário](#), el vertical sobre fiscalidad.

El segundo vertical estuvo centrado en los temas de [competencia empresarial](#). Hoy JOTA cuenta con siete canales verticales especializados en distintos asuntos: Justicia, Impuestos, Competencia, Trabajo, Carrera, Abogacía y Política. Además, cuenta con reportajes especiales, columnas de opinión, cronologías de diversos temas judiciales y un especial sobre la [Operación Lava Jato](#), entre otros espacios.

Al cabo de un año de actividad, JOTA contaba con diez profesionales en el equipo. Seligman actuaba como CEO de la empresa, pero como él mismo explica “yo no tenía ninguna habilidad sobre la gestión de la empresa”.

Eran un grupo de periodistas con un proyecto interesante y en crecimiento entre manos pero para el que necesitaban un mayor grado de profesionalización en áreas como la dirección o la administración. Así que en septiembre de 2015, un año después del lanzamiento, decidieron incorporar a dos personas clave: Mark Sangarné, como CEO, y el periodista Fernando Mello, que ayudó con las ventas, entre otras cosas. “Básicamente, organizaron la casa”, resume Seligman.

## Traer un CEO profesional para dirigir el barco

Sangarné, MBA de la prestigiosa escuela de negocios INSEAD de Francia, es Ingeniero de Telecomunicaciones. Antes de aterrizar en JOTA, acumuló una larga experiencia profesional de 18 años en diversas compañías internacionales del sector de las tecnologías de la información y trabajó en doce países, entre ellos España y Portugal.

Su MBA le preparó “para afrontar proyectos en el mundo del periodismo”, según dijo al **Centro Knight**. Y según él mismo explica, su aventura en JOTA “es como la continuación” de esa historia. Ese MBA le dio “confianza para mantener la calma y tomar decisiones racionales y afrontar cualquier tipo de problema”.

Pero JOTA no fue su primera incursión profesional en el ámbito del periodismo. Antes, Mark Sangarné participó en [BRIO](#), un proyecto brasileño de periodismo longform que no funcionó desde el punto de vista del negocio. Allí, Sangarné coincidió con dos de las personas que han sido esenciales para el desarrollo de JOTA, Seligman y Mello. Según Sangarné, la experiencia de BRIO fue una buena lección. “Es muy importante tener éxitos y fracasos”.

En JOTA, Sangarné pudo organizar la estructura de la empresa para que todo el mundo se sintiera a gusto en ella, también desde el punto de vista accionarial. Y como él mismo remarca, JOTA “no es una compañía gestionada por una persona. Nadie acumula mucho poder. En los temas de gestión, soy el que tiene el voto final, pero al mismo tiempo no me atrevería a dar mi opinión sobre ningún contenido”.

Según el CEO de la compañía, en JOTA se ha intentado “construir un buen modelo de gestión” en el que las decisiones se toman de manera colectiva. Sangarné cree además que “el factor esencial para atraer a la gente no es el dinero” sino otros aspectos, como “hacer cosas con sentido”.

Uno de los modelos en los que se ha inspirado JOTA es [Politico.com](#), la web informativa estadounidense especializada en el mundo de la política y que cuenta con un servicio de pago. Pero como ha explicado al **Centro Knight** Felipe Seligman, no pretenden copiar modelos, sino impulsar el propio: “No queremos ser Politico. Queremos ser JOTA”.

Una de las primeras cosas que Sangarné se propuso hacer al llegar a JOTA fue la profesionalización de la venta de las suscripciones, que inicialmente se basaron, en buena parte, en las relaciones personales de los integrantes del equipo. Hoy se intenta que los productos sean más escalables y que se puedan vender de manera más automática.

Con el objetivo de mejorar, JOTA está continuamente revisando su manera de hacer negocios. “No nos ponemos metas en el plazo de un año, sino que miramos más a objetivos trimestrales”, explica Sangarné. “Y ponemos mucho foco en aprender”.



*Marc Sangarné, CEO de JOTA.  
(Cortesía).*

Laura Diniz, integrante del equipo inicial de JOTA, cree que la incorporación de Sangarné como CEO de la compañía, al año de iniciarse el proyecto, fue un elemento muy positivo para el negocio. “Tenemos que hacer cosas pensando en los clientes, no sólo hacer lo que nos gustaría hacer”, y esa es una idea que el nuevo CEO ayudó entonces a consolidar.

## Amplia variedad de producto

Uno de los elementos diferenciales de JOTA como medio es [la gran variedad de productos y servicios informativos](#) a los que los usuarios se pueden suscribir. Es un completo y variado servicio a la carta que va desde una suscripción individual básica por 20 reales al mes (poco más de US 6 dólares), que permite leer los artículos que se publican en la web, hasta completos servicios corporativos para empresas que pueden llegar a costar 10.000 reales mensuales (algo más de US 3.000 dólares).

En medio de estas cifras hay todo tipo de productos y servicios por 50 reales (unos US 15 dólares), 100 reales (algo más de US 30 dólares), 350 reales (US 107,5 dólares), 1.500 reales (US 460 dólares) y otras cantidades en función, por ejemplo, del tipo de servicio o del número de personas que puede disfrutar del mismo en una empresa.

Por ejemplo, JOTA ofrece boletines diarios o semanales especializados, servicios de alertas, encuestas a diputados, clipping de prensa, análisis de temas específicos o rankings de despachos, entre otros servicios.

JOTA ofrece incluso un producto en el que los clientes pueden solicitar información bajo demanda. Según ha explicado al **Centro Knight** la responsable de desarrollo de negocio, Laura Diniz, los clientes pueden solicitar a JOTA que siga un tema determinado que les interesa para poder tomar las decisiones correctas en todo momento y JOTA envía esa información por la vía que prefiera el cliente: correo electrónico, Whatsapp o incluso por teléfono. El precio varía en función de la dificultad de obtener la información y la frecuencia con que el cliente quiere recibir los mensajes.

## Evolución de los ingresos

La mayor parte de ingresos de JOTA procede de las suscripciones que contratan empresas y bufetes de abogados, entre otras entidades. JOTA no concreta el número actual de suscriptores y clientes, aunque Sangarné afirma que “tenemos miles de suscriptores individuales de pago y centenares de clientes empresariales”.

En 2014, con apenas cuatro meses de actividad, JOTA generó unos ingresos de 150.000 reales (unos US 46.000 dólares). En 2015 alcanzó el millón de reales (cerca de US 310.000 dólares), cifra que multiplicó por 3 en el año 2016, cuando sus ingresos fueron de 3 millones de reales (unos US 920.000 dólares). Las previsiones para este año 2017 es que los ingresos se sitúen entre 5 y 6 millones de reales (entre 1,5 y 1,8 millones de dólares estadounidenses aproximadamente), casi multiplicando por dos los ingresos de 2016.

JOTA no tiene ingresos publicitarios tradicionales. Seligman explica que únicamente ofrecen el espacio “JOTA Discute”, una especie de *branded content* en el que determinadas compañías o instituciones pagan por estar presentes en espacios de debate. Por ejemplo, actualmente Google está patrocinando un [espacio en el que se habla sobre libertad de expresión](#).



*Laura Diniz, jefe de Mercado y desarrollo de negocio de JOTA. (Cortesía).*

## Mucho camino por recorrer

JOTA empezó su andadura en 2014 con únicamente cinco personas, pero en noviembre de 2017 el equipo estaba ya formado por 36 profesionales, con mujeres y hombres representados por igual. Es un equipo joven, con una edad media de unos 30 años.

Hoy, Seligman reside en Boston (Estados Unidos), donde está estudiando un MBA en el Massachusetts Institute of Technology (MIT). Seligman explicó que quiere aprender lo que supone dirigir una compañía para poder aportar lo máximo posible el desarrollo de JOTA. Otro miembro del equipo, Mello, que está estudiando ciencias políticas en UCLA, también vive en Estados Unidos.



La audiencia mensual de JOTA oscila actualmente entre el medio millón y el millón de usuarios únicos, dependiendo en buena parte de la actualidad. Además, la compañía mantiene también una intensa actividad en las redes sociales, donde cuenta con 145.000 seguidores en [Twitter](#) y 150.000 en [Facebook](#).

La oficina principal de JOTA sigue en Brasilia, pero recientemente otras áreas de la compañía, como Marketing, Ventas, Analítica y Administración, se han trasladado a São Paulo.

El equipo de contenidos de JOTA, su redacción, está integrado por 17 personas, prácticamente la mitad de la plantilla.

El primer año de JOTA tuvo como protagonista principal al equipo de Contenido, “lo que fue clave para establecer nuestra credibilidad y marca como medio”, explica Sangarné. Los aspectos administrativos ganaron protagonismo el segundo año, mientras que las áreas de Audiencia y Producto tuvieron un importante crecimiento en el tercer año de actividad.

Pero los otros departamentos de JOTA están también dirigidos por periodistas profesionales.

Diniz, por ejemplo, había trabajado durante casi 15 años cubriendo temas judiciales en algunas de las principales redacciones de Brasil, como las del diario O Estado de S. Paulo o la revista VEJA. También estuvo un tiempo al frente de la Asociación Brasileña de Periodismo de Investigación (Abraji). Ella se unió al equipo de JOTA unos meses antes del lanzamiento del sitio a petición de Seligman y Felipe Recondo. Eventualmente, se le pidió que abriera la oficina de JOTA en São Paulo.

Una de las características del equipo de JOTA es la versatilidad de su personal. En el caso de Diniz, empezó siendo, durante un año, la responsable de la parte tecnológica. Luego trabajó en ventas y en marketing, y ahora se encarga específicamente del área de Marketing y Desarrollo de Negocio, donde cuenta con dos personas a su cargo que están especializadas en el marketing offline y digital, respectivamente. También escribe de vez en cuando algún artículo, aunque esa no es su función principal.

Diniz explica que en JOTA trabajan con la mirada puesta “en el próximo año o en los dos próximos años”. Según ella, siempre tratan de entender “qué podemos hacer para ayudar a nuestros clientes en el corto, mediano y largo plazo y qué es rentable, qué podemos hacer mejor que nadie”.

Los responsables de JOTA ponen especial énfasis en cuidar la cultura de empresa y en que sus empleados se sientan bien y puedan crecer dentro de la compañía. Existe un departamento dedicado específicamente a este asunto, liderado por Seligman.

JOTA tiene previsto seguir contratando profesionales para todas las áreas de la compañía durante los próximos meses y mantener el crecimiento de la empresa. El ritmo de crecimiento “dependerá de los resultados de los múltiples tests y pruebas piloto que estamos realizando”, explica Sangarné.

El esquema de desarrollo de productos de JOTA intenta ser lo más ágil posible. Siempre se empieza con un proyecto piloto que permite probar el servicio. Se analizan los resultados rápidamente y, si son positivos, se lanza el producto o servicio.

Entre las últimas novedades del proyecto se encuentra la incorporación de un especialista en periodismo de datos, uno de los ámbitos en los que JOTA quiere crecer.

El equipo de JOTA considera que les queda todavía muchísimo camino por recorrer. Por ejemplo, pueden seguir ampliando los temas a cubrir en función de los intereses de los clientes actuales o futuros. Como señala Diniz, hay mucho margen “para que JOTA sea más conocido entre todos los abogados brasileños y en todos los Estados”. Según ella, “estamos simplemente en los inicios”.

## LECCIONES

- Intenta descubrir nichos de mercado que demanden información y no la estén obteniendo, y ofréceles productos y servicios con un claro valor añadido.
- Profesionaliza la dirección, gestión, administración y área de ventas de la empresa editora.
- Habla con tu público para descubrir cuáles son sus necesidades reales. Los usuarios pagarán por información y servicios que sean realmente relevantes para su vida profesional o personal.
- Fijate objetivos a corto plazo.
- Crea un catálogo variado y flexible de productos y servicios de pago que se adapte a todas las necesidades de tu audiencia.
- Agiliza el desarrollo de nuevos productos.



*Al igual que su diseño, las secciones del sitio de noticias Nómada no tienen títulos tradicionales. Se llaman “Entender la Política, Somos Todas, De Donde Venimos, La Corrupción No Es Normal, y más.*

# Nómada innova en periodismo en Guatemala con una estética atrevida, una cobertura progresista y un modelo de negocio creativo

**Por Carolina de Assis**  
*20 de diciembre de 2017*

A los 34 años de edad, 16 de ellos dedicados al periodismo, el guatemalteco Martín Rodríguez Pellecer ya puede contar entre sus logros la creación y el establecimiento de dos medios de comunicación que han cambiado el panorama periodístico de su país.

Fundado en 2011 y mantenido por la Universidad Rafael Landívar (URL), [Plaza Pública](#) inauguró una nueva tradición de periodismo digital investigativo y comprometido con los derechos humanos en Guatemala. Tres años después de ayudar a lanzar ese proyecto, [Rodríguez partió para embarcarse en la aventura de fundar su propio medio](#). Después de ocho meses de preparación, Nómada surgió en agosto de 2014 anclado en principios periodísticos como independencia y transparencia, y en valores filosóficos como iconoclastia, optimismo, estética y feminismo.

“Fundé Nómada pensando en hacer un medio que ayudara a avanzar a la sociedad hacia una sociedad de vanguardia, más transparente, más abierta al mundo, más progresista, y que lo hiciera por medio del periodismo, de la construcción de comunidad y de la innovación”, dijo Rodríguez al **Centro Knight**.

Las lecciones aprendidas en la fundación y en los tres años dirigiendo Plaza Pública fueron muy bien aplicadas en su nuevo medio, dijo Rodríguez. “Sin todo lo que aprendí en Plaza Pública, sin toda la relación con la Universidad Rafael Landívar, sin esa primera experiencia de relación con aliados, de

construcción de puentes - y de quebrar otros puentes por investigaciones periodísticas -, Nómada no sería lo que es hoy”, explicó.

Con una cobertura editorial bien definida en secciones dedicadas a la política, corrupción, cuestiones sociales de la Guatemala urbana y rural, cuestiones de identidad, feminismo y sexualidad, Nómada tiene hoy un equipo de 20 personas y se inspira en sitios como los estadounidenses Vox, Quartz y Vice, el salvadoreño El Faro y el colombiano La Silla Vacía para hacer periodismo de manera más fresca y más directa que los medios tradicionales, dijo su fundador y CEO.

“Intentamos tener formatos para una mayor cantidad de audiencias, esto es texto, video, motion graphics, gráficos, stories en Instagram, y en ese sentido innovamos en periodismo”, afirmó.

Pero no solo eso: Nómada innova también en el modelo de negocio y en la diversidad de las fuentes de ingresos para sustentar su periodismo. La promoción de eventos como talleres, debates, fiestas y ferias de productos artesanales crea comunidad entre sus lectores y fomenta alianzas con empresas, que producen ingresos para el sitio. Además de eso, la excelencia del trabajo del equipo audiovisual fue puesta al servicio de empresas de diversos sectores en la agencia de contenido creada para fortalecer los ingresos financieros de Nómada.

## Una mirada fresca

La primera contratación de Rodríguez para Nómada, aún en 2014, ya apuntaba a esta apuesta en la forma como contenido e innovación: la diseñadora gráfica Lucía Menéndez, hoy CDO (directora ejecutiva de diseño, por sus siglas en inglés) del medio.

“El diseño no es solo estética, es una forma de ver el mundo, parte esencial de cómo se presentan las narrativas”, dijo Menéndez al **Centro Knight**. “Lo más importante que hago es determinar cómo el diseño y cada formato pueden aportar a comunicar mejor cada reportaje: audio, interactivo, fotografía, video, motion-graphic, infografía o texto. Otra parte esencial es la parte de innovación. Estoy siempre en constante formación de las posibilidades de las diferentes plataformas y formas de contar las historias”.

Según la CDO, el propio diseño de las páginas de Nómada y la identidad visual del sitio fueron pensados para conectarse al ethos del sitio.

“La frescura se refleja en el espacio en blanco generoso, en la forma atrevida de combinar distintas tipografías, en el uso de la paleta de colores”, explicó Menéndez. “El diseño ha sido bastante innovador para Latinoamérica. Al principio, cuando salió el proyecto algunas personas comentaban que se miraba muy ‘bonito’ para ser creíble. Pero nosotros les demostramos que algo se puede ver bien y ser cierto. Después de unos meses del lanzamiento de Nómada, la mayoría de medios en Guatemala rediseñaron su sitio web. Varios colectivos y medios han imitado nuestra línea gráfica”.

## De la corrupción al feminismo

Junto a su innovación en áreas de diseño y presentación, Nómada se basa en informes exhaustivos de investigación periodística.

En marzo de este año, los periodistas de Nómada comenzaron a investigar [la tragedia de Hogar Seguro](#), cuando un incendio en un refugio estatal para niños y adolescentes en los alrededores de la Ciudad de Guatemala dejó 41 niñas muertas. Las investigaciones de los periodistas de Nómada [apuntaron la responsabilidad de varios agentes del Estado](#) en el caso. Estas fueron reconocidas [entre los mejores](#)



*Martín Rodríguez Pellecer, el director y CEO de Nómada. (Twitter).*

[trabajos periodísticos del año por el premio Gabriel García Márquez de Periodismo](#), que apuntó que los reportajes del sitio fueron revisados por el fiscal público responsable del caso.

“En tres años, [Nómada ha logrado remover algunas conciencias](#) y ha realizado investigaciones determinantes para que algunos delincuentes terminen en la cárcel”, escribió el premio en ese momento.

Nómada también fue [uno de los medios periodísticos de Guatemala que tuvieron un papel central](#) en la caída y detención en 2015 del entonces presidente, Otto Pérez Molina, y su vicepresidente, Roxana Baldetti, por la implicación en un esquema de corrupción investigado por la Comisión Internacional Contra la Impunidad en Guatemala (CICIG) y el Ministerio Público del país.

La llamada “primavera guatemalteca” -en referencia a las protestas populares multitudinarias en la Ciudad de Guatemala pidiendo la renuncia de Pérez Molina - sacudió el país y renovó el interés público por historias investigativas sobre las acciones descaradas de los poderosos. Nómada sigue dedicándose a la cobertura de la crisis política en el país, hoy gobernado por el presidente [Jimmy Morales](#), que [tampoco pasa incólume por el equipo de investigación del sitio](#).



*El Equipo de Nómada celebrando su tercer aniversario.  
(Facebook).*

Si la cobertura de las entrañas del poder público es lo que se espera de un medio periodístico comprometido con la transparencia, la adopción del feminismo como principio y norte del periodismo hecho por Nómada también tiene sentido para un medio que se propone ayudar a mejorar la sociedad en que está inserto, como explicó Rodríguez.

“Reivindicamos que somos un medio feminista porque creemos que es tal la epidemia de violencia contra las mujeres y de obstaculización al desarrollo de sus vidas con todos los derechos, que creemos que hay que poner una especial atención para garantizar los derechos de las mujeres”, dijo el director de Nómada. “Y es una batalla tan importante para nuestra generación que creemos que debemos recordarlo todo el tiempo a los lectores, y debemos recordarnos a nosotros mismos, que tenemos esa deuda como sociedad que debemos cumplir”.

La traducción periodística de ese compromiso pasa por dedicar gran parte del sitio a la cobertura y las investigaciones sobre [derechos de las mujeres](#) y [derechos sexuales y reproductivos](#). La más reciente muestra de este compromiso fue la creación a comienzos de noviembre de [Volcánica](#), “una revista de blogs y opinión latinoamericana sobre feminismo”, según Rodríguez. La nueva sección es editada por la periodista colombiana Catalina Ruíz-Navarro, basada en la Ciudad de México.

La revista, según lo que le dijo su editora al **Centro Knight**, está “dirigida al público millennial de Latinoamérica” y “busca ser un espacio para plantear debates transnacionales y transversales a todos los temas del feminismo contemporáneo como feminismo indígena, feminismo decolonial, afro-feminismo, tierra y territorio, trabajo sexual, transfeminismo”, entre otros.



Una activista feminista reconocida en la región, Ruíz-Navarro dijo que pretende que Volcánica sea más que una revista digital tradicional.

La intención de la editora es “articular a las millenials feministas latinoamericanas en una conversación regional que nos permita hacer incidencia, activismo, conocer y familiarizarnos con distintos temas de los feminismos que pueden ser ajenos a nuestros entornos inmediatos y que nos permitan conectar y empatizar con otras feministas de la región”, señaló Ruíz-Navarro. “Así podemos organizarnos mejor y empezar a tejer redes que nos den fuerza para hacer activismo en la región y en cada uno de nuestros países”.

“Nómada es uno de los pocos medios que se asumen feministas desde su origen y esto es una postura política muy importante”, resaltó la periodista colombiana. “El nacimiento de Volcánica muestra que Nómada quiere llevar esa postura feminista hasta las últimas consecuencias, está abriendo un espacio de comunidad y discusión”.

Para Ruíz-Navarro, este espacio es aún más importante debido a lo que ella percibe como una [reacción negativa contraria al avance del movimiento feminista](#) en el debate público en los últimos años.

“Por un lado, hay muchas publicaciones periodísticas que se están volviendo más abiertamente progresistas y activistas, pero son muy pocas”, aseguró. “Yo creo que es lo contrario: los espacios se están cerrando, y estamos en un momento generalizado de *backlash* en el movimiento en donde preservar espacios que se dicen comprometidos con ser feministas, como Nómada y Volcánica, es de vital importancia”.

Rodríguez, fundador y director de Nómada, aseguró que el medio es activista en dos campos: transparencia y feminismo. “Pero que seamos activistas por los derechos de las mujeres o por la transparencia de los medios no nos hace un medio menos periodístico”, dijo.

“Somos parte de la generación de periodistas que consideramos que transparentar nuestra ideología hace que nuestros lectores sean más exigentes. Pero nos hace periodistas que más allá de la búsqueda de promover una ideología está la búsqueda de la verdad”, dijo Rodríguez.

## Financiación, contenido para empresas y eventos

Nómada se inserta en una generación de medios periodísticos nativos digitales en la región que ha innovado no sólo en los formatos y en el contenido, sino también en las maneras de sostenerse: tal vez la principal inquietud de periodistas dispuestos a crear sus propios emprendimientos.

Antes de lanzar Nómada, Rodríguez dijo que pasó tres años aprendiendo con medios financiados por la Open Society Foundations y con el [Simposio Internacional de Periodismo Online](#) (ISOJ), realizado por el Centro Knight para el Periodismo en las Américas. “Encontré que un modelo mixto entre *grants* para periodismo de investigación con un área comercial, como una empresa periodística, podía ser el más útil, el más atractivo”, explicó.

Este modelo mixto consiste en una sociedad anónima con 20 socios, [cuyos nombres son públicos](#) - entre ellos están Menéndez, la CDO de Nómada; el guatemalteco Luis von Ahn, fundador y CEO de la plataforma de enseñanza de idiomas [Duolingo](#), y la [Coordinación de ONG y Cooperativas de Guatemala](#) (Congcoop). Cada socio tiene entre el 1% y el 2% de acciones - con la excepción de Rodríguez, accionista fundador -, que inicialmente valían 10 mil dólares cada una. Rodríguez es también el presidente del Consejo de Administración de Nómada y los socios son parte de la secretaría de administración.



Además de las inversiones de los socios, el capital inicial de Nómada contó con US \$350 mil dólares de un préstamo bancario contraído por Rodríguez. A partir de eso, Nómada pasó a contar con financiadores internacionales del periodismo investigativo por el mundo como Ford Foundation, Hivos, Open Society Foundations, Free Press Unlimited y Planned Parenthood. Estas fuentes fueron responsables del 55% del presupuesto total de Nómada en 2017, que se ubicó alrededor de US 650.000 dólares, según informó Rodríguez al Centro Knight. El 45% restante viene de “[ventas \[de publicidad y alianzas en eventos\]](#), venta de acciones y [capital] en crédito”.

“La evaluación [de este modelo de negocios] es entre dura y positiva”, dijo el fundador de Nómada. “Dura porque no es fácil fundar un medio y sobretodo no es fácil mantener un nivel de *cash flow* en los primeros tres años como en cualquier *start up* que empieza con crédito. Y positiva porque esperamos que el año entrante entre grants, ventas comerciales, y la agencia de contenido que fundamos en este trimestre, podamos llegar a punto de equilibrio”.

La agencia Nueve fue fundada a partir de la experiencia de Nómada con alianzas con empresas de diversos sectores para la creación de contenido informativo. Entre ellas están [cbc - The Central America Bottling Corporation](#), que patrocina la serie [Perfiles](#), con videos sobre iniciativas culturales en Guatemala, y la empresa de tecnología china Huawei, que patrocina la sección [Guía de Viajes](#) del sitio.

Según Lucía Menéndez, las alianzas con empresas han sido exitosas para el sitio y para sus lectores. “Para Nómada, es una parte del modelo de negocios rentable e innovadora. Y para nuestros lectores siempre es contenido interesante”, afirmó.

La agencia, sin embargo, pretende ir más allá del periodismo y producir contenido comercial para empresas, en una iniciativa inspirada en medios norteamericanos y en el ecuatoriano [GK](#), dijo Rodríguez. El contenido para empresas irá “sin el logo de Nómada, pero sí con la calidad de los motion graphics y el video de Nómada para proveernos de otra vía de ingresos”, dijo.

El fundador del sitio guatemalteco destacó otro [aprendizaje durante ISOJ](#): la producción de eventos como construcción de comunidad y como fuente de ingresos para medios periodísticos. Nómada ha combinado eventos académicos, como debates y conferencias, y eventos lúdicos, como fiestas y ferias callejeras, con este objetivo, explicó Rodríguez.

Entre los primeros están el [TEDx Media Ninjas](#), que llevó a periodistas de varios países de la región a la Ciudad de Guatemala en marzo de 2016 para hablar sobre innovación y periodismo digital, y los DIXIT, conferencias con especialistas que reflexionan sobre lo que aprendieron a lo largo de sus carreras. En 2017, los temas abordados fueron [“Mujeres con Poder”](#) y [“Tecnología para el cambio”](#), siempre con el patrocinio.

Entre los eventos lúdicos están [las fiestas de cumpleaños de Nómada](#), fiestas temáticas - [como la de Halloween celebrada este año](#) - y ferias de marcas y productos artesanales como el recién realizado [Barrio Nómada](#) y [Sexo Avenida - Mercadillo Erótico](#). Todos los eventos están abiertos a asociaciones con instituciones y empresas que quieran patrocinarlos de alguna manera, y entre las que ya participaron están Hyundai, Stella Artois y las embajadas de Estados Unidos y México.

“La mayoría de los eventos son rentables”, aseguró Menéndez. “Nuestras alianzas comerciales construyen también identidad de marca. Esto aporta a la ‘marca Nómada’. También nos permite conocer de primera mano a nuestra comunidad y tener un acercamiento personal. El hecho de tener tanta cercanía con nuestra comunidad por medio de los eventos es bastante inusual en Guatemala. Todo el equipo de Nómada siempre está presente en las fiestas, muchas veces en la entrada saludando a los asistentes”.



*Nómada organiza eventos especiales, tales como el encuentro cultural Barrio Nómada, para recaudar fondos para su sitio. (Facebook).*

Además de estas fuentes de ingresos, Nómada también lanzó recientemente una campaña de donaciones por parte de lectores, [“Periodismo por vos”](#). Según el director del sitio, el objetivo es que esta modalidad de ingresos llegue a contar el 10% del total del financiamiento de Nómada.

“La clave, como en todos los negocios, y esto es parte del aprendizaje que he tenido en estos cuatro años [...] es que para asegurar la prosperidad duradera de los negocios se tiene que pensar en una gran cantidad de fuentes de ingresos”, dijo Rodríguez.

En ese sentido, Nómada tendrá pronto un nuevo gerente general, un profesional con experiencia con el desarrollo de negocios y que ayudará a aumentar las recaudaciones con ventas y a conseguir nuevas maneras de financiación. Según el CEO del sitio, “esos son los dos mayores retos: cómo crecemos más y cómo innovamos”.

“Nómada intenta ser un medio que si bien es muy riguroso y muy sobre temas de política, intenta tomar

la vida un poco menos en serio e intenta una vocación más de servicio para la comunidad de lectores en el sentido de queremos hacer todo lo posible por que la sociedad se informe”, dijo Rodríguez. “Si para esto tenemos que salir de nuestra zona de confort de textos para hacer videos, gráficos, motion graphics, foros, y todo lo que podamos, y tenemos que invertir muchísimo en diseño y en un modelo comercial y tenemos que endeudarnos en 350 mil dólares; vamos a hacerlo”.

Todo ello sin perder el espíritu lúdico que caracteriza Nómada, según dijo el fundador del sitio: “Creo que esa vocación es un aprendizaje también, y creo que otro aprendizaje es que la vida puede ser intentar cambiar el mundo de lunes a viernes, y disfrutar la vida de viernes a domingo”.

# LECCIONES



- Explore los formatos y plataformas disponibles en línea: además de texto y video, las “stories”, infografías y GIF en redes sociales amplían el alcance de la información.
- Valorice el diseño: su contenido debe tener una presentación bonita y funcional, que sirva a la información que se está ofreciendo al público.
- Sea transparente: al dejar claras sus posiciones políticas, prioridades y organización como medio periodístico, el público tiene la oportunidad de entender mejor el contexto en que su contenido es producido y tiene más herramientas para interpretarlo.
- Diversifique sus fuentes de ingresos: la sostenibilidad financiera pasa por no depender de solo una fuente de ingresos.
- La promoción de eventos es una buena manera de estrechar lazos con el público lector, construyendo una comunidad que trasciende lo digital, y también de recaudar fondos para su medio periodístico.
- Otra fuente de ingresos a ser considerada por medios periodísticos son las alianzas con empresas, que pueden darse en la producción de contenido informativo o comercial y también en la promoción de eventos.



# Cómo innovadores argentinos crearon Chequeado y lo convirtieron en uno de los líderes mundiales en verificación de datos

Por **Ismael Nafría**  
10 de enero de 2018

Era un día soleado del mes de mayo cuando los miembros del equipo de Chequeado [prepararon cuidadosamente un gran juego de mesa](#) en la Plaza Moreno de La Plata, Argentina. La escena en su conjunto tenía un aire extravagante: dados que requerían de dos manos para ser lanzados, fichas que medían más de un metro de altura y artistas de circo que llamaban la atención de los transeúntes para que probaran suerte en una versión gigante de verificación de datos del popular juego de “La Oca”.

Pero había algo más importante detrás de la diversión y los juegos. El tablero contaba la historia de los progresos (o la falta de ellos) en los proyectos de obras públicas realizados en la ciudad tres años después de una inundación histórica. Los hallazgos fueron el resultado de las investigaciones periodísticas de Chequeado, algunos medios y periodistas locales y un *hackathon* que contó con la participación de vecinos, ingenieros, programadores y estudiantes de secundaria.

Durante ese mes, el mismo proceso se repitió en las plazas de otras cuatro ciudades del país, centrándose en problemas locales. Los resultados de las investigaciones periodísticas tradicionales también se publicaron en los medios locales.

El proyecto, producido con el apoyo del Fondo para la Democracia de Naciones Unidas (UNDEF, por sus siglas en inglés), fue uno de los más importantes desarrollados hasta ese momento por el sitio web, según la coordinadora de proyectos de Chequeado, Olivia Sohr. El sitio de verificación de datos, ya en su séptimo año de existencia, “está permanentemente tratando de pensar en nuevas maneras de presentar la información para que sea más accesible y llegue a todo el mundo”, explicó.

Este tipo de presentación innovadora e investigación rigurosa es lo que ha convertido a Chequeado, el sitio pionero de verificación de datos de América Latina, en una referencia y un maestro para la verificación de datos en la región y en todo el mundo.

“Chequeado es una organización extraordinaria. Fue uno de los primeros proyectos digitales de verificación de datos en todo el mundo y ahora se puede considerar uno de los líderes mundiales”, dijo Alexis Mantzarlis, director de la International Fact-Checking Network, al **Centro Knight**. “Han innovado continuamente sus formatos, canales y enfoques con el fin de buscar el mayor impacto posible en beneficio de su causa: aumentar la precisión en la esfera pública”.

El sitio argentino, lanzado en octubre de 2010 se ha convertido en el gran impulsor de una apuesta periodística que ha ido ganando rápidamente protagonismo y hoy cuenta entre sus filas con casi 15 medios especializados de diferentes países latinoamericanos.

## El origen de la historia

La historia del nacimiento de Chequeado es atípica. En buena parte porque sus tres fundadores no responden al perfil que uno puede esperar para una publicación periodística de este tipo: ni eran periodistas, ni procedían del mundo de la política, ni tenían experiencia en el sector sin ánimo de lucro (*non profit*).

e trataba de tres profesionales – un físico, **Julio Aranovich**; un economista, **José Alberto Bekinschtein**, y un químico, **Roberto Lugo** - ya veteranos, mayores de 60 años y a punto de jubilarse o ya jubilados. Los tres habían estudiado y vivido durante años fuera de Argentina, pero como explica la directora de Chequeado, Laura Zommer, “eran consumidores con una necesidad no satisfecha por los medios tradicionales; ciudadanos informados que identificaban una carencia”.



*El equipo de Chequeado (Cortesía)*

Olivia Sohr, que fue la primera empleada en Chequeado y es actualmente la directora de proyectos del sitio, dijo al **Centro Knight** que Aranovich “vivió mucho tiempo en Estados Unidos, donde hizo su carrera profesional, y allá conoció el proyecto [FactCheck.org](http://FactCheck.org)”. Al regresar a Argentina, pensó que una iniciativa como esa “podía funcionar muy bien” en su país en un momento – el año 2009, con Cristina Fernández de Kirchner como presidenta- en el que el ambiente político y comunicativo estaba muy enrarecido. “Según qué medio leían en Argentina –añade Zommer-, les contaban dos Argentinas muy diferentes”. Y eso no era muy aceptable para unos profesionales que procedían del mundo científico.

Sohr, que estudió Sociología, llegó al sitio después de breves incursiones en el periodismo. Chequeado era interesante por dos razones: “el desafío de empezar algo de cero”, explica, y “la idea de ayudar a construir un debate público más rico” basado en datos verificables y no sólo en opiniones no contrastadas. “Ese espíritu de Chequeado -añadió Sohr-, que era la idea fuerte de los fundadores, es que si queremos una ciudadanía que participe activamente en la democracia, necesitamos que estén informados con los datos básicos para poder armar sus opiniones”.

Sohr y [Matías Di Santi](#) –hoy coordinador de la redacción- crearon un blog cerrado en noviembre de 2009 “en el que empezamos a probar las primeras notas, a ver cómo nos salía el tono, a mostrárselo a amigos, a

ver si funcionaba o no...”, cuenta Sohr. Casi un año después, en octubre de 2010, Chequeado se lanzó oficialmente con un equipo de cinco personas.



*Laura Zommer habla durante Latam Chequea, un evento regional de verificación de datos patrocinado por Chequeado. (Latam Chequea).*

Poco más de un año y medio después de su lanzamiento público, el sitio vivió un episodio crucial para su posterior desarrollo: la incorporación de una directora con amplia experiencia periodística.

La periodista y abogada [Laura Zommer](#) es la directora ejecutiva y periodística de Chequeado desde mayo de 2012, aunque estuvo en contacto con el proyecto desde bastante tiempo antes.

Zommer estudió Comunicación y Derecho y es docente desde hace dos décadas de Derecho a la Información, con foco en el acceso a la información y open data, en la Universidad de Buenos Aires. A los 22 años entró en la redacción del diario *La Nación*, donde cubrió temas judiciales, de derechos civiles, corrupción o transparencia en la política, entre otros. Después de una estancia temporal como jefa de gabinete del Ministerio de Seguridad Interna, regresó a *La Nación* y también empezó a trabajar como directora de comunicación en el *think tank* argentino [CIPPEC](#). Fue allí donde supo sobre Chequeado y se enamoró del proyecto.

A pesar de contar con un pequeño equipo editorial cuando Chequeado fue lanzado públicamente en octubre de 2010, los fundadores mantuvieron informada a Zommer de sus progresos para saber su opinión y porque existía el mutuo convencimiento de que “tarde o temprano iría a trabajar con ellos”, explicó Zommer.

Según Zommer, una exdirectora de recaudación de fondos de CIPPEC que Chequeado contrató como consultora les dijo “que la gente apoya, además de las buenas ideas, a las personas que las pueden llevar a la práctica”. El problema con Chequeado era doble: por un lado, sus promotores eran personas ya muy veteranas; por otro, su equipo periodístico era demasiado joven, aunque fuera brillante. Para conseguir dinero, tenían que contratar a un director, “y allí llego yo”, dijo Zommer.

La apuesta tenía sus riesgos económicos, pero Zommer explica que aceptó el reto porque “estaba bastante convencida de que quería volver al ámbito periodístico y ninguno de los espacios de periodismo argentino tenía la libertad que yo esperaba para trabajar”.

Desde su entrada en la compañía, Zommer se ha encargado de la gestión ejecutiva combinada con la periodística, con la esperanza de poderse centrar algún día exclusivamente en la periodística.

Sus primeros objetivos: hacer que Chequeado fuera independiente de sus fundadores, aumentar su impacto y profesionalizarlo.

## El crecimiento de Chequeado

Hacer de Chequeado un proyecto más profesional implicaba muchas cosas. Por ejemplo, establecer un método riguroso de trabajo y compartirlo con los usuarios y con otros sitios interesados en la verificación de datos. También, definir mejor el tipo de chequeos a realizar, mejorar los formatos de presentación o aumentar el equipo con nuevos perfiles profesionales.

El sitio nació con dos periodistas muy jóvenes y con poca experiencia profesional. Como explica Sohr, “era muy fuerte salir y decir que lo que dice la presidenta es falso”, así que desde el principio, para ganarse la credibilidad del público, aplicaron una gran transparencia a su trabajo. Desarrollaron un método que, cuando llegó Laura Zommer, se puso por escrito y se publicó en la web para que lo conociera todo el mundo. “El método de Chequeado –añade Sohr- nos ayudó a ordenar mucho mejor lo que ya veníamos haciendo. Si seguíamos todos los pasos, sería difícil cometer un error grande”.

Ahora, ese método de verificación de datos se ha compartido con sitios de todo el mundo. También es utilizado por Chequeado en hackathons y por sus equipos de voluntarios: estudiantes o graduados en comunicación, economía o ciencias políticas que son entrenados por Chequeado y ayudan en las investigaciones.

Actualmente el [equipo](#) de Chequeado está formado por 16 profesionales (ahora mismo son 15 pero hay una búsqueda abierta para contratar a una nueva redactora). Tres personas tienen más de 30 años, pero el resto es menor de 30 y el de Chequeado ha sido su primer empleo en muchos casos. “Tenemos un equipo chico pero muy eficiente, muy bueno”, dijo Zommer.

Los chequeos, las notas diarias o los explicadores son la parte central del trabajo periodístico que desarrolla Chequeado. Es a lo que se dedica de manera mayoritaria la redacción, integrada por unas seis personas, aunque casi todo el equipo colabora de un modo u otro en ese trabajo diario. Como se explica en el propio sitio, “chequeamos los dichos de políticos, economistas, empresarios, personas públicas, medios de comunicación y otras instituciones formadoras de opinión, y los clasificamos de ‘verdadero’ a ‘falso’ según su consistencia con los hechos y datos a los que se refieren”. Chequeado también trabaja de vez en cuando con periodistas externos para determinados proyectos.

**LAS TRES PATAS DE CHEQUEADO**

- CHEQUEADO MEDIOS** ✓  
Sitio web de fact-checking + alianzas con otros medios + presencia en redes sociales
- CHEQUEADO EDUCACIÓN** ✓  
Concienciar al conjunto de la sociedad sobre la importancia de los hechos y datos fidedignos y ayudar a los ciudadanos a desarrollar un espíritu crítico. Incluye los cursos en línea del sitio y talleres presenciales.
- CHEQUEADO INNOVACIÓN** ✓  
Concentra los nuevos desarrollos tecnológicos y la búsqueda de nuevos formatos

*Chequeado tiene tres áreas principales de enfoque: Chequeado Medios, Chequeado Innovación y Chequeado Educación.*

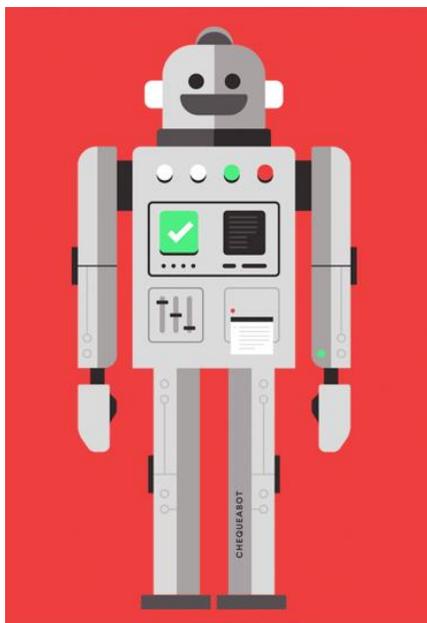
“Ya sea a través de sus GIFs, sus programas educativos de gran éxito o sus visualizaciones de debates en vivo, Chequeado siempre tiene en mente al usuario (al ciudadano informado)”, dijo Mantzarlis de la IFCN. “Además de eso, han sido generosos en el apoyo a nuevos proyectos de verificación de datos en América Latina”.

## Invirtiendo en innovación

La apuesta del sitio por descubrir nuevas formas de informar al público se pone especialmente de relieve con la designación de un director de innovación.

[Pablo M. Fernández](#) comenzó a trabajar en medios en 2002 a los 20 años, cubriendo temas de tecnología. Después de ocupar puestos directivos en las revistas Information Technology y Apertura, trabajar como portadista en el sitio del periódico La Nación, y pasar un breve período en la iniciativa [ElMeme](#), Fernández se unió a Chequeado en 2015, primero como coordinador de innovación y ascendiendo a director un año después. Es, en la práctica, el número dos del equipo.

Uno de los principales retos del equipo de Innovación es el de “pensar nuevos formatos” para presentar la información y llegar a un público más amplio “manteniendo la calidad periodística”, según ha explicado Fernández al **Centro Knight**. Además, también desarrolla herramientas tecnológicas para hacer más atractivos los contenidos de Chequeado.



*Chequeabot. (Cortesía).*

Pero uno de los campos más novedosos en los que está trabajando el equipo de innovación de Chequeado es el de la inteligencia artificial y el uso de algoritmos para automatizar tareas. “Estamos creando un sistema de [automatización del chequeo](#) que nos va a ayudar a chequear más rápido. Es un desarrollo propio con herramientas abiertas. Se llama **Chequeabot**”, explicó Fernández. El nombre fue escogido por la comunidad de usuarios entre varias opciones planteadas por el equipo de Chequeado.

Esta herramienta localiza cada día frases chequeables en unos 30 medios y las presenta en la reunión de redacción que Chequeado celebra todos los lunes “como si fuera un periodista más”, dice Fernández. De este modo, el equipo de Chequeado puede revisar muchos más medios, especialmente de zonas de Argentina que antes no quedaban cubiertas. Chequeabot elabora un *ranking* de las frases que considera más chequeables. “En términos generales acierta – dice Fernández-, pero además tiene un componente de aprendizaje automático” ya que el equipo editorial le puede indicar si acertó o no.

La tecnología que está desarrollando el equipo de innovación de Chequeado también permite ganar en rapidez. “El robot –explica Fernández- nos avisa cuando encuentra una frase similar que ya chequeamos. En tiempo real. Eso es un gran plus”. Así, el equipo puede reaccionar con mucha velocidad y “eso genera muchísimas visitas, muchísimo *engagement*”.

La directora de Chequeado también está convencida de que necesitan ser lo más rápidos posibles. “Siempre los generadores de contenidos –argumenta Zommer- van a ser más rápidos que nosotros, porque es más fácil inventar que informar”. Y añade: “Así como ellos usan la tecnología para su viralización, nosotros tenemos que ser hábiles para usar la inteligencia artificial en todos los procesos del chequeo donde podamos prescindir de los humanos”. Fernández añade que esto “permitirá que los humanos se concentren en la parte de explicar y poner en contexto el dato; eso la inteligencia artificial todavía no lo hace mejor que nosotros”.

Otra de las funciones del robot de Chequeado, todavía en desarrollo, es la de aportar los mejores datos posibles sobre un tema determinado de actualidad. Por ejemplo, si el presidente del país habla de pobreza, el robot puede presentar al periodista el mejor dato disponible sobre ese asunto.

El equipo tiene muy claro que este robot será una ayuda importante, pero nunca tendrá la última palabra. Eso corresponderá siempre al equipo editorial.

Fernández destacó que actualmente “no se está trabajando nada en español en este aspecto, y creemos que puede ser algo que pueden replicar otras redacciones”. En inglés, este mismo proyecto está siendo desarrollado por el medio británico Full Fact.

Independientemente del trabajo tecnológico basado en los algoritmos, quizás el ejemplo más claro –o al menos el más atrevido– de innovación en los formatos realizado hasta ahora por Chequeado ha sido la presentación de resultados en forma de GIFs animados con caricaturas, un proyecto hecho [en colaboración con el medio argentino UNO](#), que se dirige fundamentalmente a los milenios y está totalmente orientado a los móviles y las redes sociales. Zommer explica que, además, “la lectura del texto original aumenta en las notas que tienen los GIFs, porque circulan más”.



*Chequeado trabaja con el medio argentino UNO para compartir sus verificaciones a través de GIF animados. (Chequeado).*

Fernández, ha explicado que “eso para Chequeado fue bastante revolucionario, porque veníamos trabajando de una manera muy rígida”. El hecho de presentar un resumen de los chequeos a través de ilustraciones animadas “funcionó genial”, dijo. También funcionó porque “un montón de gente nos lee en redes sociales”, y para un medio *non-profit* como Chequeado “es muy importante llegar a la gente a través de las redes, aunque se queden allí”.

## El modelo de negocio de Chequeado

El proyecto Chequeado forma parte de la Fundación La Voz Pública para la verificación del discurso público, una entidad sin ánimo de lucro.

La diversificación de las vías de ingresos es una de las claves del modelo de negocio de Chequeado. La web cuenta con cuatro fuentes principales de ingresos.

La más importante, por volumen, es la **cooperación internacional**, que en 2017 representó el 59% del total de los ingresos. Según explica Zommer, Chequeado cuenta cada año con entre 9 y 13 subvenciones o donaciones institucionales. Las principales son las de Omydiar Network y Open Society Foundations, pero también han obtenido ayudas de las embajadas de Nueva Zelanda, Canadá, Países Bajos, Gran Bretaña o Estados Unidos, además de otras entidades.

La segunda fuente de ingresos son las **empresas** (17% en 2017). Chequeado no ofrece publicidad en sus páginas, por decisión estratégica. La ayuda de las empresas llega a través de eventos como “La Noche de Chequeado”, el principal evento de recaudación anual que se celebra cada año el lunes anterior al Día del Periodista (que es el 7 de junio). Las compañías que pagan por estar presentes en este evento buscan relacionarse y mejorar su reconocimiento de marca frente a los periodistas, académicos y líderes sociales que participan en el acto. La participación ha ido aumentando cada año (en 2017 asistieron unos 350

periodistas). También hay empresas que apoyan proyectos particulares de los programas de Educación o de Innovación de Chequeado.

Las **actividades propias** son la tercera fuente de ingresos (14% en 2017). Laura Zommer cree que las organizaciones sin ánimo de lucro como Chequeado deben “poder monetizar el capital social que generan”. En su caso, por ejemplo, recibir ingresos por la publicación de contenidos de Chequeado en otros medios o por la realización de cursos en línea.

Finalmente, las **donaciones individuales** representan el 10% del total de los ingresos. Van desde 5 dólares mensuales a 10.000 dólares anuales, que son los que dona el fundador y CEO de la web de comercio electrónico Mercado Libre, Marcos Galperin. Actualmente hay unos 400 donantes individuales y la cifra aumenta año tras año.

De momento, aunque “hay años más tranquilos que otros –explica Zommer- estamos equilibrados”. Incluso en un par de años se terminó el ejercicio con superávit.



*Noche de Chequeado. (Facebook).*

El sitio recibe aproximadamente unas 300.000 visitas mensuales, pero según explica Zommer, “nuestra audiencia supera el millón de personas” cuando se tienen en cuenta todas las plataformas y medios en los que está presente su contenido. “Y seguro –añade- que entre ese millón están todos los políticos, académicos y periodistas relevantes” de Argentina.

Desde el punto de vista de la audiencia, el principal salto se dio con motivo del chequeo del primer debate presidencial que se realizó en Argentina, en el año 2015. “Ese año el tráfico creció un 700%, y después nuestro desafío fue no perderlo”, afirma Zommer.

Pero uno de los grandes –y difíciles- retos que tiene planteados actualmente el equipo de Chequeado es el de medir el impacto efectivo de su actividad. No se trata simplemente de saber cuántos clics logra una historia determinada, o cómo circula un tema por las redes, o cuántas veces se cita un trabajo determinado en otros medios. Eso es importante, pero los responsables del proyecto quieren ir mucho más allá para poder “trabajar en las cosas que realmente tienen más impacto” en la sociedad, como explica Olivia Sohr.

Se trata de un proyecto en el que se está trabajando de manera permanente y en varios frentes. Por ejemplo, mediante la realización de encuestas y *focus groups* entre la audiencia. También a través de la [International Fact-Checking Network](#) (IFCN) –Chequeado forma parte de su comité directivo-, donde se desarrollan herramientas comunes que puedan ser utilizadas por las distintas organizaciones que forman parte de la red “para que sea más barato para todas y también para poder comparar después el impacto logrado en los distintos lugares con esas herramientas”.

Al hacer un balance de los primeros siete años de Chequeado, su directora Laura Zommer reflexiona sobre los logros del sitio. Han desarrollado un modelo de financiamiento que permite hacer periodismo de calidad, han constituido una marca que genera confianza y han creado un equipo muy autoexigente habituado a “rendir cuentas” ante su audiencia.

Pero Zommer todavía ve posibilidades de mejora. Necesitan descubrir cómo difundir mejor sus investigaciones “y que luzca más” lo que Chequeado produce, sin pasar con tanta rapidez al siguiente proyecto.

La ilusión que se percibe en el equipo de Chequeado por las posibilidades que ofrece la verificación de datos y su permanente apuesta por la innovación auguran un futuro brillante a este proyecto. Pero no se fíen de nuestra palabra y mejor hagan su propio chequeo dentro de un tiempo.

## LECCIONES

- El espíritu innovador debe estar presente en todo momento en un medio digital. Conviene plantearse siempre nuevos retos.
- La transparencia es esencial en un proyecto periodístico digital. Conviene explicar cómo se trabaja para que los usuarios entiendan bien qué aporta el medio.
- Es fundamental pensar en formatos adecuados para hacer llegar la información de la manera más efectiva posible.
- Es fundamental diversificar las vías de ingresos para que el modelo de negocio de un medio digital sea sostenible.
- Los casos locales generan un elevado impacto en la población. Hay que buscar fórmulas para conectar con el público local y presentar la información de manera original. Tanto en el mundo online como en el entorno offline.
- Es muy importante saber medir el impacto real del medio. Es el mejor modo de demostrar la efectividad del mismo.

# Desde El Salvador, lecciones de innovación de El Faro empiezan con foco en la calidad periodística

Por Ismael Nafraía  
24 de enero de 2018

The image shows the front page of The New York Times from Monday, November 21, 2016. The main headline is "Tin-Cup Gangs of El Salvador" by Oscar Martinez, Kevin Lennox, Carlos Martínez and Deborah Santiago. The sub-headline reads "U.S. Calls Them Global Cartels, but They Are Also Lethal Mafias of the Poor". The article text is partially visible, discussing the gang MS-13 and their operations. To the right, there are other headlines: "Trump Brand And Statecraft: A Hazy Divide" and "FORMING CABINET, A STAID PROCESS, TURNS SPECTACLE". The page also includes a "Late Edition" box with weather information and a price of \$2.50.

La edición del 21 de noviembre de 2016 de *The New York Times* mostró una historia del equipo de investigación de El Faro, Sala Negra. (Captura de pantalla).

sin duda”, dijo al **Centro Knight** Dada al hacer balance de estos años. El Faro es hoy, según su fundador y primer director, “un medio consolidado” que “tiene un alcance internacional que nunca sospechamos que iba a tener, y eso es un buen punto de partida para el futuro”.

La **portada** de la edición impresa del diario *The New York Times* del lunes 21 de noviembre de 2016 es un buen ejemplo de ese alcance internacional que menciona Dada. Estaba encabezada por un reportaje sobre las violentas pandillas del país de El Faro: “Tin-Cup Gangs of El Salvador”, podía leerse en el titular principal.

Los equipos periodísticos de El Faro y *The New York Times* habían estado [trabajando conjuntamente durante los ocho meses anteriores en la investigación y edición de ese amplio y contundente reportaje](#),

Para El Faro, ver publicados trabajos de sus reporteros en la portada del prestigioso *The New York Times* o en la home de Univision ha supuesto un reconocimiento a su larga apuesta –casi 20 años ya– por el periodismo de investigación y por la información online de calidad hechos desde el pequeño país centroamericano de El Salvador.

El Faro, medio nativo digital pionero en América Latina, fue lanzado en mayo de 1998 por el periodista Carlos Dada y el empresario Jorge Simán, años antes que la mayoría de los sitios nativos que ahora operan en la región. Dos décadas después, se ha convertido en una de las referencias periodísticas ineludibles en Centroamérica y en un modelo que ha inspirado a otros medios digitales nativos surgidos en otros países de la región durante los últimos años.

“En términos periodísticos, estamos muy por encima de nuestras mejores expectativas,

que en español se tituló “[La mafia de pobres que desangra a El Salvador](#)”. El trabajo se publicó al mismo tiempo en los dos medios, tanto en [inglés](#) como en [español](#).

El actual director de El Faro, el periodista español José Luis Sanz, explicó el reto y la “exigencia” profesional que supuso para su medio ese trabajo con el NYT. Además, señaló también que fue una “validación de los estándares” periodísticos aplicados por la redacción de El Faro.

Apenas unos meses antes, [El Faro se había convertido en ganador](#) del premio Reconocimiento a la Excelencia concedido por la Fundación Gabriel García Márquez para el Nuevo Periodismo Iberoamericano (FNPI), que hasta entonces sólo habían ganado periodistas a título individual.

Más recientemente, el sitio digital salvadoreño repitió la experiencia de trabajar y publicar de manera conjunta con un gran medio estadounidense, en este caso con Univision. “[De migrantes a refugiados: el nuevo drama centroamericano](#)” fue el título de un amplio reportaje multimedia, dividido en cuatro partes, que se publicó a lo largo de cuatro semanas del mes de octubre de 2017 (ver en: [Univision](#) | [El Faro](#)). Y como en el caso del NYT, el reportaje se ofreció tanto en español como en [inglés](#), para llegar a la máxima audiencia posible.

## Los modestos inicios de El Faro

La historia de El Faro se remonta a finales de los años 90. Editado por la empresa salvadoreña Trípode, Dada y Simán fundaron El Faro en 1998 y fueron los únicos accionistas de la compañía durante 16 años.

“El Faro tiene su origen en el exilio de sus dos fundadores”, ha explicado Dada. Las familias de Dada y Simán se exiliaron – fueron a México - cuando ellos eran pequeños. Terminada la guerra, en la década de los 90, los dos empezaron a regresar a El Salvador. Afuera habían visto un tipo de periodismo distinto al que se encontraban en su país: “Algún día, cuando estemos los dos en El Salvador, deberíamos poner un periódico”, explica Carlos Dada que se decían entre ellos. Y eso fue lo que decidieron en el año 1997.

Pero la falta de recursos económicos hacía impensable lanzar un medio impreso, por lo que apostaron por “probar en internet”, a pesar del muy escaso desarrollo digital de El Salvador. De hecho, según [datos](#) de la Unión Internacional de Telecomunicaciones (UIT), El Salvador sigue siendo el segundo país con menor penetración de internet de América Latina (sólo el 16,9% de los hogares tiene acceso a la red y algo menos del 30% de la población utiliza internet).



*La sala de redacción de El Faro. (Cortesía).*

Los inicios de El Faro fueron muy modestos, como ha explicado Sanz. Al acabar sus estudios, este periodista español estuvo trabajando en una televisión local antes de trasladarse a El Salvador para incorporarse a la revista dominical Vértice, publicada por uno de los dos principales periódicos del país, *El Diario de Hoy*. Tras un par de años en la revista, en 2001 Carlos Dada le invitó a trabajar en El Faro.

“Entonces El Faro era un medio muy pequeñito, pero ya empezaba a hacer ruido”, cuenta Sanz. En esos primeros años, Dada y Sanz eran los únicos periodistas profesionales del sitio. El resto eran estudiantes de periodismo o comunicación, algunos de los cuales, como Carlos Martínez, Sergio Arauz o Daniel Valencia, se cuentan ahora entre los veteranos de la redacción.

Una de las claves de la supervivencia de El Faro es que ser sostenibles “no fue una obsesión” en esos primeros años de actividad, explica su actual director. “Si el rumbo periodístico del proyecto hubiera dependido en cualquier medida de la búsqueda de sostenibilidad, yo creo que El Faro no sólo no sería lo que es hoy sino que dudo mucho que hubiera sobrevivido”, afirma Sanz. “Parte de que El Faro siga existiendo es que durante los primeros años nadie cobró un centavo”, confirmó Dada.

El actual director de El Faro cree que si actualmente “es difícil sobrevivir o mantenerte como medio pequeño o mediano”, hace 20 años eso era “impensable”. “En ningún momento nos planteamos –añade Sanz- frenar, adaptar o condicionar nuestra propuesta por razones económicas o estratégicas”.

Pero llegó un momento en que esa situación se hizo insostenible. El Faro empezó a competir periodísticamente con los medios tradicionales en los que trabajaban sus propios colaboradores. “Nos vimos en la urgente necesidad de poder pagar salarios a periodistas”, dijo Sanz. Así que en el año 2003, El Faro empezó poco a poco a profesionalizarse.

El equipo fue creciendo con los años, gracias en parte al aumento de las ayudas procedentes de diversas entidades, a los ingresos publicitarios y a la exploración de nuevas vías de ingresos. Hoy, el equipo de El Faro está formado por 30 personas en total. La redacción está integrada por 22 profesionales entre los que se encuentran, además de los reporteros, un desarrollador, una diseñadora, dos fotoperiodistas, un periodista audiovisual, dos editores y una responsable de redes sociales.

## **Innovación periodística**

El periodismo de investigación ha sido desde siempre la principal marca de identidad de El Faro. A su fundador, Dada, le gusta explicar que la “virtud” del sitio es el periodismo y no la innovación o las tecnologías. Pero eso no excluye la voluntad de explorar, manteniendo el periodismo de calidad como elemento central.

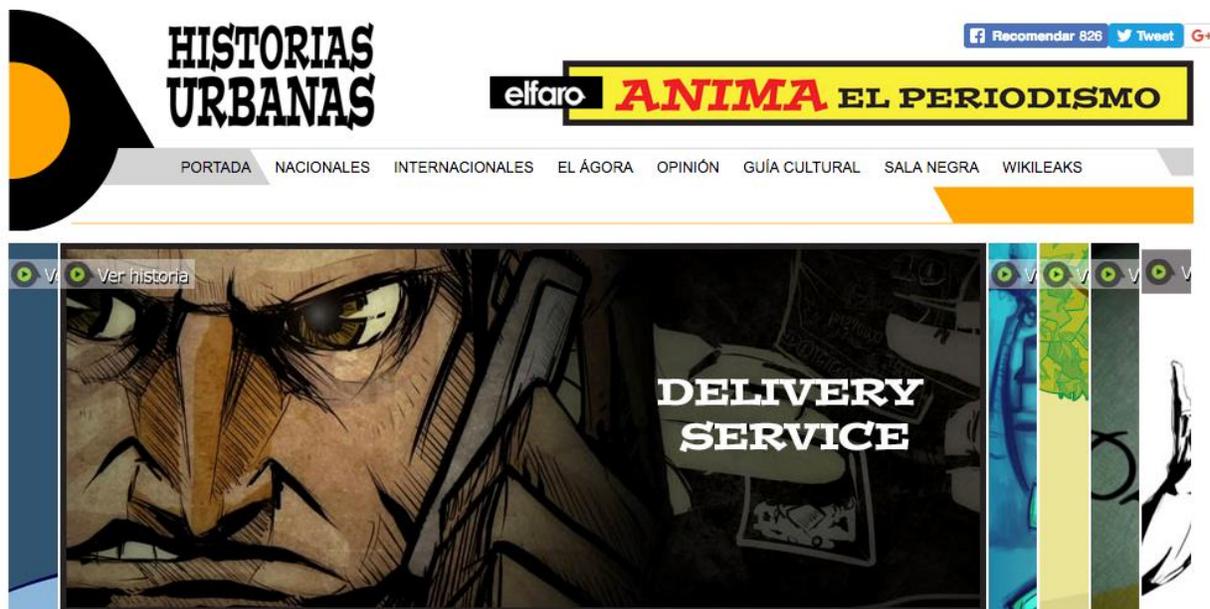
“Nos ilusiona mucho seguir experimentando con nuevas narrativas, que ha sido una parte de lo que hacemos sin dejar nuestro ADN”, dice Dada.

Así, en El Faro consideran que innovar es, por ejemplo, “romper la falsa barrera entre el periodismo de investigación y el periodismo narrativo”, explica su director, José Luis Sanz. “Reivindicar el periodismo narrativo” para explicar temas complejos como los relacionados con las migraciones, la violencia o la impunidad “también me parece que es un aporte importante”, añade Sanz.

Las “dinámicas colaborativas”, tanto internas como con otros medios, forman parte también del modo de trabajar innovador que quiere impulsar El Faro, dice su máximo responsable. Y los mencionados ejemplos de *The New York Times* y Univision son una buena referencia. “Que un medio tan frágil en lo económico como El Faro desarrolle con medios como el NYT o Univision coberturas tan largas, de meses, creo que abre el camino para que otros medios se piensen de otra manera”, afirma Sanz.

Además, según su director, El Faro “está constantemente explorando fórmulas para narrar y explicar de manera más completa temas complejos”. Así, a lo largo de su historia ha impulsado diversos proyectos innovadores en cuanto al formato. Uno de los más relevantes, que fue ambicioso por su experimentación con el modo audiovisual de contar historias, fue “[Historias Urbanas](#)”, una serie de cortos periodísticos animados publicados en el año 2010 en los que se combinaban la crónica periodística, la ilustración y la música.

“¿Cómo se hace para que salga algo digerible si se mezcla a siete periodistas, un director de teatro, 25 músicos, siete ilustradores, dos animadores y un editor?”, se preguntaban en la presentación de este original proyecto periodístico. Y la respuesta fueron los seis cortos de la serie animada “Historias Urbanas”, nacidos tras un año de trabajo colaborativo y multidisciplinario, en los que se cuentan seis historias reales basadas en la ciudad de San Salvador. Entre los protagonistas se encuentran el miembro de una pandilla, un taxista que trafica con droga o un hombre hecho a sí mismo.



Según Óscar Luna, actual responsable de [El Faro TV](#) y [El Faro Radio](#) y principal impulsor de “Historias Urbanas”, se trata de un proyecto que “hicimos muy pronto” pero “fue un buen experimento”.

Uno de los proyectos especiales coordinados por Luna que ha tenido un fuerte impacto en la sociedad salvadoreña es el de la [radiografía del sistema educativo del país](#). Este proyecto nació por los “constantes fracasos” en las pruebas de nivel realizadas a los estudiantes. “Nadie había ofrecido un análisis, una radiografía del sector”, explica Luna. Se analizaron 20 variables en más de 5.000 escuelas públicas del país y se ofreció el diagnóstico de expertos. Además, el proyecto ofrece al lector un recorrido visual por diversas escuelas clave mediante el uso de texto, audio y video. “Estamos buscando la forma de alimentarlo de nuevo este año”, dice su coordinador.

El equipo de El Faro hizo uso de otro enfoque creativo para abordar otro problema social: la relación entre la desigualdad y el espacio urbano. En su proyecto interactivo “[Un retrato de desigualdad](#)”, El Faro pidió la colaboración de 24 adolescentes -12 de más recursos económicos y 12 de menos- y durante un mes siguió todos sus movimientos en San Salvador a través de sus teléfonos móviles. Luna explica que el estudio confirmó que los dos grupos prácticamente no coincidían en los espacios físicos, con dos únicas excepciones: “para comer pupusas –comida tradicional de El Salvador–, donde sí podían coincidir en el mismo pueblo, Antiguo Cuscatlán, y para jugar en las canchas de fútbol rápido”.

Para las próximas semanas, El Faro está preparando la publicación de otro especial, titulado “Poder(es)”, en el que se realizará un monitoreo exhaustivo de la actividad de los diputados de El Salvador. Luna ha explicado que este ambicioso proyecto periodístico, que tiene financiación propia, contará con siete personas involucradas. Poder(es) ofrecerá informaciones, gráficos y datos abiertos y realizará un seguimiento de los diputados durante toda la legislatura.

## El reto de la financiación

El presupuesto de El Faro para este año 2018 ronda la cifra de 1,1 millones de dólares, según ha explicado su director, Sanz. Será, por tanto, algo superior a los 945.000 dólares de 2017. “Más del 75% de este presupuesto se invierte en la redacción y gastos de reporteo”, dice Sanz. Durante los dos últimos ejercicios, El Faro ha logrado alcanzar el punto de equilibrio económico.



¿De dónde llega el dinero? El Faro cuenta con cuatro vías de ingresos. La principal –que supone el 75% del total- es la de las agencias de cooperación internacional, como Open Society Foundations. La venta de publicidad y patrocinios representa aproximadamente el 17% de los ingresos. Las otras dos vías de ingresos son la campaña anual #ExcavaciónCiudadana, que representa el 4% del total, y la venta de contenidos a otros medios o las regalías por libros y películas documentales, que aportan un 3% del total.

En el año 2015 los responsables de El Faro decidieron lanzar el movimiento de *crowdfunding* #ExcavaciónCiudadana, con el que piden a sus lectores y aliados de El Salvador o de cualquier lugar del mundo pequeñas aportaciones económicas que ayuden a sostener el proyecto. En sus primeros dos años de actividad, este plan ha logrado que cerca de 900 personas aporten alrededor de 57.000 dólares que han servido para realizar más de 50 trabajos periodísticos concretos (crónicas, reportajes, fotoensayos o piezas audiovisuales).

A los miembros de la comunidad que hacen donaciones se les ofrecen espacios de encuentro para conversar con los miembros del equipo de El Faro, que pueden explicar el trabajo que realiza el sitio.

La responsable de las actividades offline de El Faro, Cristina Algarra, ha dicho que uno de los elementos esenciales del proyecto #ExcavaciónCiudadana es que ayuda a “generar una comunidad”. “Lo que buscamos –dice Algarra- es una comunidad que apoye el trabajo de El Faro, que nos ayude a sostener el medio”. A esos miembros de la comunidad, además, se les ofrecen espacios de encuentro para conversar con ellos y para explicarles el trabajo que realiza El Faro.

La tarea más ambiciosa que coordina durante el año Algarra es el [Foro Centroamericano de Periodismo](#) (ForoCAP), que este año celebrará su octava edición del 14 al 19 de mayo. Se trata de un evento anual, organizado en la ciudad de San Salvador y con actividades en un par de ciudades del interior, que tiene, según explica Algarra, tres objetivos básicos.

El primer objetivo es el de la formación especializada de periodistas, para lo cual se organizan talleres, conferencias con invitados internacionales o encuentros temáticos.

El segundo objetivo es el de “generar espacios de diálogo y de debate con la ciudadanía”, afirma su organizadora. Este es uno de los retos de El Faro: “llegar a nueva gente” y hacerlo a través de formatos novedosos. Uno de estos “formatos innovadores” es la exposición [Data Art](#), que convierte el periodismo de datos en obras de arte. El proyecto surgió a principios de 2017 como una colaboración entre El Faro y el Teatro Luis Poma de San Salvador a partir de la pieza “[Brecha](#)” del periodista de datos y artista [Daniel Villatoro](#). “Brecha” muestra cuatro relojes que reflejan la desigualdad laboral entre hombres y mujeres y entre población indígena y no indígena de Guatemala.

Data Art, donde se mezcla el trabajo periodístico con el de artistas de toda índole, es una exposición en continuo crecimiento que se centra en temas como violencia, desapariciones, violación a menores o

desigualdad. Además de estar presente en el ForoCAP, el proyecto ha viajado a diferentes países de América Latina como Costa Rica, Honduras y Brasil, además de El Salvador.

Finalmente, el ForoCAP también se marca como objetivo la formación de los lectores, a los que se invita a participar en talleres, conferencias, mesas de debate y actividades similares.

En total, el pasado año más de 3.000 personas participaron en los distintos eventos del ForoCAP. Algunos de ellos se celebran en colaboración con diversas

## Planes de futuro

¿Qué podemos esperar de El Faro en un futuro inmediato? Según su director, existen planes para ampliar las áreas temáticas y también para aumentar la cobertura geográfica.

“El nivel de exigencia que tenemos por parte de la sociedad salvadoreña y de los lectores es muy elevado”, explica Sanz, y esto implica que algunos temas que antes no se cubrían, ahora sí deban formar parte de la oferta del medio. “El abanico temático ha ido creciendo año tras año”, dice el director de El Faro.

Actualmente el sitio cubre diez áreas temáticas: Política, Migración, Pandillas, Violencia, Transparencia, Crimen organizado, Desigualdad, Impunidad, Cultura y Memoria histórica. Su intención es ampliar estas áreas con temas como el poder económico o financiero.

Por otra parte, según ha explicado el director de El Faro, el sitio está poniendo en marcha un proyecto de cobertura permanente en Honduras y también quiere ampliar su cobertura informativa en Guatemala. “La presencia en toda Centroamérica forma parte del ADN de El Faro”, afirma Sanz.



*La exposición Data Art. (Cortesía).*

Adicionalmente, El Faro quiere también tener “una presencia más regular en Estados Unidos” con el objetivo de “comprender y atender a los centroamericanos que están en Estados Unidos”, dice Sanz. Es algo que hasta ahora “ningún medio centroamericano ha logrado o se ha tomado en serio”, añade. Según el director de El Faro, este “es un tema muy complejo, porque estamos hablando de una población muy heterogénea, diferentes generaciones dispersas geográficamente, distintos estatus y condiciones de vida, pero creo que ese es el desafío para los medios centroamericanos, sobre todo salvadoreños”.

Para un medio que se ha centrado siempre en los “trabajos de largo aliento”, según explica Sanz, las redes sociales ofrecen una “primera línea de reacción y de diálogo con los lectores”. Las redes “son nuestra plataforma de noticias de última hora e inmediatez, y reservamos la web para cosas de más profundidad”, explica el director del sitio.

El sitio también está explorando las plataformas audiovisuales con [El Faro TV](#). En el campo del vídeo, el primer objetivo del sitio es “encontrar nuestra propia voz”, dice Sanz, y de momento la batalla la están ganando los reportajes y los “mini cortos documentales”. El responsable de El Faro TV, Luna, explica que la producción se centra actualmente en dos ámbitos: la cultura –que es un tema poco tratado en el resto del sitio- y la desigualdad (con reportajes más extensos).

Todo el trabajo audiovisual de El Faro se distribuye a través de su web, las redes sociales y su [canal de YouTube](#). Lo que se busca es siempre, según Sanz, “el mayor impacto posible”.

Y para amplificar ese impacto, el sitio creó El Faro Radio, que produce desde el año 2013 un programa de una hora de duración todos los martes y jueves que se emite a través de la emisora de FM Punto 105. Posteriormente, los contenidos del programa se trocean y ofrecen como podcasts. Luna explica que uno de los objetivos de El Faro Radio es el de “masificar los contenidos de El Faro” en un país donde el acceso a internet es todavía muy bajo.

## “Los Incómodos”



*El equipo de El Faro aceptando el premio Reconocimiento a la Excelencia de parte de la FNPI durante el Festival Gabo. (David Estrada/FNPI).*

Como se ha señalado anteriormente, El Faro se convirtió en 2016 en el primer medio –y no periodista individual- ganador del premio Reconocimiento a la Excelencia concedido por la FNPI.

En su [discurso de aceptación](#), titulado “Ir contra la corriente”, los representantes de El Faro que recibieron el galardón durante el Festival Gabo de ese año se refirieron al calificativo que habían recibido por parte de la FNPI: “Los Incómodos”. Se sentían a gusto con esa palabra: “Nos sabemos incómodos. Incómodos para el poder. Incómodos

para los criminales. Incómodos para los corruptos. Somos tan incómodos que lo somos para nosotros mismos”, dijeron. Y se preguntaron: “Pero acaso hay otra manera de hacer periodismo sino es desde la incomodidad?”.

Explicaron también que El Faro es un proyecto que ha ido “contra la corriente”. Por ejemplo, en el tipo de periodismo realizado: “Aventurarnos a la investigación cuando a nuestro alrededor, en plena crisis financiera, las redacciones de los grandes periódicos del mundo cerraban equipos especializados y espacios para grandes publicaciones. Aventurarnos a reportes extenuantes y a la producción de formatos largos cuando la sensatez llamaba a someterse a la dictadura del clic”.

En ese discurso también quisieron recordar en complicado entorno en el que había nacido y se desarrollaba el proyecto periodístico de El Faro: “El llamado triángulo norte de América Central, compuesto por El Salvador, Guatemala y Honduras, es hoy la región más violenta del mundo. Es una región pobre, desigual y corrupta, muy corrupta”. Y en la que un periodismo como el que practica El Faro es, posiblemente, más necesario que nunca.

## LECCIONES

- El periodismo de calidad debe ser siempre el foco, por delante de la innovación o de perseguir clics.
- Conecta con tu comunidad y haz que sea un apoyo valioso a tu misión.
- Busca a tu audiencia no sólo en internet, sino también fuera de la red, a través de otras vías como los eventos, las exposiciones o la educación. Las emisiones tradicionales de radio también te pueden ayudar a amplificar tu audiencia.
- Busca la colaboración con medios internacionales a los que les pueda interesar tu periodismo.
- Crea proyectos especiales que consigan captar la atención de los usuarios y den personalidad a tu proyecto.



Monitor de Víctimas es un proyecto desarrollado por **Runrun.es** y **Caracas Mi Convive**, que combina periodismo de datos, participación ciudadana y periodismo de investigación. A través de la recolección de información sobre los homicidios que ocurren en Caracas, se busca caracterizar los hechos e identificar patrones que contribuyan con el diseño de políticas públicas orientadas a reducir la violencia.

CON EL APOYO DE

Efecto Cocuyo CRÓNICA UNO El Pitazo EL COOPERANTE EL UNIVERSAL

# Nacido en Twitter, Runrun.es se vuelve uno de los más importantes e innovadores sitios web de noticias en Venezuela

Por **Ismael Nafría**  
7 de febrero de 2018

Cada día, en Caracas, reporteros de distintos medios digitales independientes de Venezuela visitan las morgues de la ciudad para hacer levantamiento de los datos de las víctimas mortales de esa jornada. Nombre y apellidos, circunstancias de la muerte y otras informaciones sobre la persona fallecida quedan anotados en una base de datos periodística, y algunas historias especialmente relevantes o tendencias reseñables se publican en los sitios web de manera más detallada.

[Monitor de Víctimas](#) es el nombre de este proyecto, creado en mayo de 2017 e impulsado por el sitio [Runrun.es](#), uno de los principales medios digitales independientes de Venezuela, y la asociación civil [Caracas Mi Convive](#). El proyecto cuenta también con la colaboración de otros medios digitales de Venezuela –[Efecto Cocuyo](#), [Crónica Uno](#), [El Pitazo](#) y [El Cooperante](#)– y del diario [El Universal](#).

Mediante una combinación de periodismo de datos, participación ciudadana y periodismo de investigación, el proyecto abre una ventana esencial a la que es [la ciudad más violenta del mundo](#). Es una muestra del tipo de enfoque innovador en la investigación periodística que ha llegado a ejemplificar el trabajo de Runrun.es, de sus líderes y reporteros. Este tipo de flexibilidad y creatividad ha asegurado información independiente para un país que lucha a diario contra la censura y los ataques del gobierno.

[Caracas es la ciudad más violenta del mundo](#), según la clasificación anual que elabora la organización mexicana Consejo Ciudadano para la Seguridad Pública y la Justicia Penal sobre las 50 ciudades más violentas del planeta. En Caracas se producen cada año 130,35 homicidios por cada 100.000 habitantes. El segundo lugar lo ocupa Acapulco (México), con una tasa de 113,24 homicidios, y en tercer lugar aparece San Pedro Sula (Honduras), con 112,09. Cuatro de las diez primeras ciudades son venezolanas: además de Caracas, aparecen Maturín, Guayana y Valencia.

Ante la ausencia de cifras oficiales y datos de víctimas que el gobierno “oculta”, según la coordinadora de la unidad de investigación de Runrun.es, Lisseth Boon, el equipo encontró una solución con “Monitor de Víctimas”.

“Como no hay acceso a la información oficial sobre cuántas personas mueren en Caracas, nosotros estamos levantando una base de datos propia”, dijo al **Centro Knight** el director del sitio, Nelson Eduardo Bocaranda.

Además de registrar los datos básicos sobre los fallecidos, cuando los reporteros identifican una historia que vale la pena destacar, [publican una nota](#) en el sitio con la ayuda de la asociación civil Caracas Mi Convive. La organización y sus líderes comunitarios hacen muchas veces de puente con las familias de los fallecidos para poder elaborar informaciones más completas.

Además, cada mes se publican varios trabajos periodísticos a partir de tendencias detectadas en las base de datos. Por ejemplo, los casos de familias con varios fallecidos, o el descubrimiento de que en seis meses “habían quedado 530 menores de edad huérfanos de padre en Caracas”, dijo Carmen Riera, la coordinadora de los proyectos especiales.

Runrun.es está preparando la segunda fase de este proyecto periodístico. El objetivo es que el próximo mes de abril Monitor de Víctimas cuente con su propia página web y con todos los datos abiertos para la consulta de cualquier usuario (actualmente, la base de datos es de uso restringido para los periodistas que trabajan en el proyecto). Según Riera, este proyecto es “el más relevante” en el que están trabajando actualmente en Runrun.es, tanto por su duración como “por la proyección que tiene”.

Esta segunda fase de Monitor de Víctimas incorporará otros elementos innovadores, como un manual impreso y en línea para la redacción de notas de sucesos con enfoque en los derechos humanos y una escuela que impartirá talleres prácticos para periodistas de sucesos en varias provincias de Venezuela.

## Los orígenes de Runrun.es

El periodismo de investigación y la constante búsqueda de elementos innovadores en el trabajo



*Nelson Bocaranda Sr. (Cortesía).*

periodístico son algunas de las principales señas de identidad de Runrun.es, un sitio web independiente que tuvo sus orígenes en el año 2009 a través de una cuenta de Twitter y de un blog, como ha relatado Bocaranda.

Mientras todavía estudiaba periodismo en la Universidad Católica Andrés Bello de Caracas, Bocaranda pasó seis meses en Estados Unidos – entre 2002 y 2003 - aprovechando un paro nacional de larga duración en Venezuela y acabó trabajando en AOL Latinoamérica. “Fue la primera vez en que combiné el mundo digital con el periodismo, que eran mis dos grandes pasiones”,

dijo. En AOL Latinoamérica se encargó de una sección informativa sobre la Venezuela de Hugo Chávez, del espacio “Raíces latinas” sobre los latinos de Estados Unidos y de la sección “Cuba Hoy”. Tras regresar a Venezuela y terminar sus estudios de periodismo, trabajó en áreas como la producción audiovisual o la comunicación.

Su padre, Nelson Bocaranda, es un veterano y reconocido periodista venezolano con más de 50 años de experiencia profesional. Publicaba una columna muy leída en la prensa, titulada “Runrunes”, y tenía también un programa de radio y otro de televisión. En el año 2009, en un entorno de creciente censura y

presión sobre los medios, “el programa de radio de mi padre fue cancelado de la noche a la mañana por las presiones del gobierno sobre la emisora”, explicó Bocaranda.

Entonces, un antiguo jefe que había tenido en AOL Latinoamérica el hoy director de Runrun.es le habló de la red social Twitter y le animó a abrirle una cuenta a su padre para que pudiera conectar directamente con esa audiencia que tenía en la radio. “En ese momento era muy incipiente el mundo de Twitter – explica Bocaranda-, pero empezamos con 300 seguidores, 3.000 seguidores, 30.000 seguidores... y dijimos: Ok, aquí hay un público que está ávido de mantenerse informado. ¿Cuál es el próximo paso que tenemos que dar? Y fue abrir un blog”.

Esa cuenta de Twitter y ese blog son el origen de lo que hoy es Runrun.es. En una primera fase, Nelson Bocaranda hijo trabajaba en el blog por las noches, dejando las noticias programadas para su publicación al día siguiente. No eran únicamente noticias de su padre, sino también de varios amigos colaboradores.

“El blog fue tomando tracción, y cuando llegamos a las primeras 100.000 lecturas en un mes, decidimos que necesitábamos una infraestructura un poco más robusta”, recuerda Bocaranda. Se gestó así el primer plan de negocio de Runrun.es, que al igual que hoy, tenía como principal vía de ingresos la publicidad.

Los años 2009 y 2010 fueron los de desarrollo y lanzamiento del blog Runrun.es.

La enfermedad del entonces presidente venezolano Hugo Chávez propició otro momento clave para el proyecto. En noviembre de 2012, Nelson Bocaranda (padre) consiguió información médica sobre la grave enfermedad que padecía Chávez, pero no se la permitieron publicar en el diario en el que colaboraba. Así que el blog Runrun.es pasó a ser el espacio para dar a conocer también ese material informativo, que tuvo inmediatamente un gran impacto.

Ese año 2012, Nelson Bocaranda participó junto a otros periodistas latinoamericanos en un curso sobre periodismo de investigación de la Universidad de California en San Diego. En ese curso terminó de afinar algunos aspectos de la web de Runrun.es, como por ejemplo la idea de crear un departamento de investigación, que se ha convertido en una de las principales señas de identidad de lo que hoy es Runrun.es. Este equipo de investigación se creó formalmente en mayo de 2014.

## **20 profesionales**

El equipo actual de Runrun.es está integrado por cerca de 20 empleados. El pasado año 2017 se produjeron algunas bajas –profesionales que decidieron salir de Venezuela–, por lo que ahora mismo hay varias plazas que se están intentando cubrir, incluidas dos en el equipo de investigación. “El mayor reto de cualquier medio en este momento en Venezuela es mantener al personal”, afirma el director de Runrun.es. “El personal preparado –añade– se está yendo del país a una velocidad acelerada”.

La parte esencial del equipo de Runrun.es está formada por su redacción y por el equipo de investigación periodística, que en total suman una decena de profesionales. Además, el medio cuenta con tres personas en el departamento de ventas, dos personas para el departamento gráfico y de audiovisuales y dos personas más que trabajan en el área de administración, además del director, Nelson Eduardo Bocaranda.

Por su parte, el equipo de investigación, dirigido actualmente por Boon e integrado por profesionales con mayor experiencia, trabaja a tres velocidades, según explica el director de la publicación. Por un lado, realiza investigaciones “rápidas, de una semana”. Por otro, también trabaja en proyectos que tienen una duración algo más larga, de por lo menos un mes. Finalmente, cada año elabora algún proyecto especial – como el mencionado Monitor de Víctimas–, que suele incluir trabajo con bases de datos, visualizaciones e historias periodísticas relacionadas. Es frecuente que estas investigaciones se realicen en colaboración con otros medios.

El padre de Nelson Eduardo, Nelson Bocaranda, sigue publicando en la web su muy leída columna “[Los Runrunes de Bocaranda](#)” –es frecuente que varios de estos artículos se sitúen entre los diez temas más leídos de cada mes–, y además participa en las reuniones semanales de la redacción y se involucra en el

trabajo del equipo de investigación. Su amplia experiencia y su agenda de contactos supone una inestimable ayuda para el equipo.

## Periodistas clave

Dos de las periodistas clave en el proyecto actual de Runrun.es son Riera y Boon. Las dos habían trabajado en la Cadena Capriles, que contó en su día con una de las mayores redacciones multimedia de Venezuela, formada por unos 300 profesionales.



*El equipo de Runrun.es (Cortesía).*

Riera había sido la directora de Periodismo Gráfico y Audiovisual de Cadena Capriles, donde se encargaba de las áreas de diseño, fotografía, infografía, video, archivo y programación web. Lo dejó cuando se vendió el grupo en mayo de 2014. Un año después, en junio de 2015, se incorporó a Runrun.es como coordinadora de la redacción. El pasado año, Riera planteó a Runrun.es separarse un poco del día y pasó a trabajar a tiempo parcial como coordinadora de los proyectos especiales, entre ellos Monitor de Víctimas. También está a cargo del actual proyecto de rediseño del sitio.

La actual responsable de la unidad de investigación de Runrun.es, Boon, había trabajado durante diez años en el equipo de investigación de la Cadena Capriles. Como muchos otros periodistas, acabó abandonando el grupo tras su venta a los nuevos propietarios y el consiguiente cambio de línea editorial.

La unidad de investigación de Runrun.es ha tenido tres coordinadoras. La primera fue [Tamoia Calzadilla](#), que actualmente se encarga de Proyectos Especiales e Investigación en Univision Noticias. La sustituyó [Ronna Rísquez](#), hoy editora de la web de investigación y análisis del crimen organizado [InSight Crime ES](#). Y desde finales de 2017, el puesto lo ocupa Boon, aunque ha sido parte del equipo desde que se unió al sitio.

Durante estos años en Runrun.es, Boon ha trabajado en varias investigaciones periodísticas que han sido merecedoras de [premios](#).

Una de ellas fue “un reportaje sobre las contrataciones a dedo que hacía el Seguro Social”, explica, en un momento “de una terrible crisis de escasez de casi el 90% de insumos médicos y medicinas”. El trabajo “[Familia zuliana guisó \\$455 millones ‘preferenciales’ en contratos a dedo con el Seguro Social](#)” ganó un [Premio Ipsy](#) (Instituto Prensa y Sociedad) al periodismo de investigación.

Algunos trabajos, como se ha indicado, se realizan en colaboración con otros medios por razones tanto de seguridad como de disponibilidad de recursos. Por ejemplo, Runrun.es participó, junto a sitios como El Pitazo, en la investigación de los Panama Papers, proyecto que en Venezuela estuvo liderado por [Armando.info](#).

Otro trabajo hecho en colaboración con Armando.info, El Pitazo y Poderopedia fue el reportaje “[El sobrino favorito de Cilia Flores: El hombre detrás del tesoro](#)”, en el que se ofrece un retrato de Carlos Erick Malpica Flores, sobrino de la abogada, política y Primera Dama de Venezuela, Cilia Flores, esposa de Nicolás Maduro. Exesorero de la República y administrador de las finanzas de Petróleos de Venezuela (Pdvsa), Malpica Flores era “un personaje que manejaba mucho dinero y del que no se conocía ni su rostro, ni la foto, ni el nombre”, explicó Boon.

## Modelo de negocio

Runrun.es es un sitio que, de momento, no ha generado ganancias. Bocaranda explica que sí han logrado equilibrar ingresos y gastos “casi la mitad de los meses”. Cuando no lo logran, cuentan con las aportaciones de los socios y accionistas del proyecto, que tienen “la convicción de que es necesario tener canales abiertos para mantener a la ciudadanía informada”.

A ello hay que sumar el fenómeno de la hiperinflación que vive Venezuela desde hace algo más de un año, que provoca que “cualquier presupuesto quede aniquilado de un mes al otro”, explica el director de Runrun.es.

Para determinados proyectos especiales de investigación, Runrun.es ha solicitado ayudas a entidades internacionales. Así lo hizo, por ejemplo, con un reportaje multimedia sobre la OLP (Operación de Liberación y Protección del Pueblo), el despliegue policial contra la violencia en Venezuela que inició el gobierno del presidente Nicolás Maduro en julio de 2015, en el que trabajó con la plataforma periodísticas para las Américas [Connectas](#). “[OLP: La máscara del terror oficial en Venezuela](#)”, denuncia cómo entre julio de 2015 y junio de 2017 al menos 560 personas fueron asesinadas en Venezuela a través de este operativo.

Bocaranda señala que el objetivo con estas acciones “es buscar entradas adicionales para nuestros periodistas. Aquí el compromiso nuestro es con los empleados. Ya sabemos que los medios no están hechos para hacernos millonarios. Cada vez es muchísimo más difícil tener un plan de negocio con medios digitales que te genere grandes ganancias. Ese creo que es el reto de toda la comunidad de medios. Pero aquí lo que estamos tratando es que por lo menos nuestros periodistas tengan sueldos dignos, que puedan vivir mejor de lo que está viviendo el venezolano común, y ese reto es ya bastante porque cada vez es más complicado mantener la calidad de vida acá”.

## Innovación en publicidad



Una de las áreas en las que Runrun.es intenta innovar de manera constante es la de la publicidad, que es la principal fuente de ingresos del sitio. Runrun.es trabaja con *adserver*s de diferentes países para intentar sacar el máximo partido a su audiencia internacional, que representa el 30% del tráfico. Así, tiene acuerdos específicos para la venta de publicidad segmentada en España, Estados Unidos y Colombia, y está preparando un acuerdo en Panamá.

Pero la propuesta más original fue la [creación](#), hace un par de años, de la [Alianza Rebelde](#), un acuerdo de Runrun.es con los sitios [TalCual](#) y [El Pitazo](#) para la venta conjunta de campañas publicitarias. Bocaranda explicó el porqué de este acuerdo: “Nos

dimos cuenta de que si nos uníamos medios que teníamos una línea editorial similar, podíamos tener mejores resultados” en el mercado publicitario.

Esta alianza comercial no sólo ha ayudado a mejorar las ventas publicitarias sino que ha propiciado también la creación de alianzas en contenidos. Según explica Bocaranda, en Venezuela “los grandes medios prácticamente han desaparecido a una velocidad mucho más acelerada que en el resto del mundo” debido a “las presiones del gobierno, que han hecho que disminuyan en tamaño”.

“Los medios digitales independientes –añade el director de Runrun.es– no cuentan con los grandes presupuestos de los medios tradicionales, y lo que hemos tenido que hacer son unas alianzas estratégicas en un ecosistema donde normalmente todos estaríamos compitiendo por el público”. Así, son habituales las colaboraciones periodísticas en las que se comparten equipos “para poder hacer una cobertura efectiva y eficiente de hechos puntuales, como elecciones o protestas”.

## Lanzamiento de un nuevo sitio web



*La redacción de Runrun.es (Cortesía).*

Con el objetivo de captar a aquellos anunciantes que prefieren no vincularse a informaciones relacionadas con la situación política, económica y social que se vive en Venezuela, el equipo de Runrun.es está trabajando en el lanzamiento de un nuevo sitio web. Según avanzó al Centro Knight su director, será una web con información práctica y consejos para la vida diaria y tendrá una marca completamente distinta a la de Runrun.es.

Bocaranda explicó que “el tema político está aquí tan marcado que muchas veces las marcas sienten temor a anunciarse, porque en un régimen como el que estamos viviendo, no es de extrañar que por pautar publicidad en un medio como Runrun.es, los anunciantes reciban después visitas de entes gubernamentales”. El nuevo sitio, que podría ver la luz en un plazo de tres meses, “se dedicaría a temas que no son de política para poder encontrar patrocinios”, añadió el director de Runrun.es.

Este nuevo proyecto cuenta con un equipo de cuatro personas: una coordinadora y tres periodistas. El sitio “está en la etapa final de desarrollo, con las secciones ya definidas y empezando a generar contenidos”, explicó Bocaranda.

Uno de los modelos en los que se ha inspirado el director de Runrun.es para la creación de este nuevo sitio es BuzzFeed, en el que “la noticia trivial termina financiando las noticias e investigaciones reales”, dijo.

El equipo está también planificando para las próximas semanas el lanzamiento del rediseño de Runrun.es. El proyecto, coordinado por Riera, simplificará la estructura del sitio y apostará por la visualización de datos. También pretende ofrecer una mejor experiencia de usuario y mejorar los tiempos de carga.

Riera avanzó que con el nuevo diseño Runrun.es contará con cuatro grandes secciones: Noticias, Los Runrunes de Nelson, Opinión e Investigación (se quiere dar mucha más relevancia a estos trabajos, como Monitor de Víctimas y otros proyectos especiales).

## **Audiencia**

El tráfico en Runrun.es va muy parejo a la actualidad política y social de Venezuela. Los últimos meses han sido “muy turbulentos”, afirma Bocaranda, y esto ha provocado que las audiencias hayan sido muy importantes, “entre 7 y 10 millones de usuarios únicos al mes”. Sin embargo, en otros momentos, en los que la actividad política tiene menos relevancia, el tráfico es más bajo.

Aproximadamente el 70% del tráfico de Runrun.es llega de Venezuela. El 30% restante se divide entre Estados Unidos, Colombia y España, y también, aunque en menor medida, entre países como Panamá, Chile, Argentina o México, que son también destinos de la ola migratoria venezolana.

Las redes sociales, y Twitter de manera particular, forman parte esencial de la propuesta de Runrun.es y, de hecho, del menú informativo de los venezolanos en general. El director de Runrun.es explica que “lo primero que un venezolano hace al momento de despertarse es revisar Twitter porque uno nunca sabe qué puede estar pasando en cualquier parte de la ciudad”. Las redes también sirven “para alertar a los vecinos de cosas como dónde hay pan, dónde hay harina y otras cosas básicas”, añade.

Para Runrun.es, redes como Twitter y Facebook funcionan como “multiplicadores del mensaje”, dice su director, ya que en ellas se va referenciando lo que se publica en la página. Pero además, las redes también han jugado un papel esencial cuando el sitio ha sido víctima de ataques informáticos por motivos políticos. Bocaranda explica que en esos casos, Facebook se ha utilizado para publicar las informaciones completas de Runrun.es, y Twitter “para mantener a nuestra audiencia informada sobre los ataques que recibimos” y para indicar dónde se pueden leer las noticias. Hace ya un par de meses que Runrun.es no recibe ataques, pero este riesgo obliga a destinar un presupuesto importante del sitio a la seguridad de los servidores.

Runrun.es cuenta también con un canal en Telegram, al que están apuntadas unas 8.000 personas, “que funciona como un megáfono” de lo que publica el sitio, explica Bocaranda. Este canal está especialmente orientado al público millennial por lo que se utiliza “un lenguaje y un sentido del humor que es completamente diferente al resto de nuestras comunicaciones en otras redes sociales”, dice el director, que cita el sitio [Verne](#), del diario español *El País*, como una fuente de inspiración respecto al tono utilizado. “Tratamos de mantenerlo lo más divertido posible”, sentencia.

## **Compromiso periodístico**

Las amenazas sobre los medios independientes y la libertad de prensa en Venezuela no van a frenar al equipo de Runrun.es, dice Boon: “A nosotros no nos frena ni un segundo a seguir trabajando. Mientras podamos, vamos a seguir, queremos crecer, queremos hacer más trabajos, queremos seguir informando, investigando, porque aquí en Venezuela hay muchísimo trabajo por hacer. Me parece que es uno de los sitios más apasionantes para hacer periodismo”.

Por su parte, Riera corrobora que “el seguir peleando, el que no impere la censura” y poner al descubierto “la corrupción que hay en este gobierno” es lo que les motiva a seguir informando. “No podemos

quedarnos callados, debe haber un registro de todas las atrocidades, de toda la corruptela, y de todo lo que aquí ha pasado y sigue pasando”, sentencia.

# LECCIONES

- Las dificultades para conseguir información oficial se pueden suplir con imaginación y planteamientos periodísticos originales y valientes.
- Los proyectos con una fuerte identidad y de largo recorrido ayudan a dar una fuerte personalidad al sitio.
- La colaboración con otros medios puede ser beneficiosa para todas las partes en entornos donde hay mucha presión gubernamental. La colaboración también se puede ampliar a las áreas de negocio, especialmente en mercados menos desarrollados.
- Hay que aprovechar al máximo la fuerza de firmas reconocidas por el público para atraer la máxima audiencia posible.
- Hay que intentar sacar el máximo partido posible a la audiencia internacional con acuerdos publicitarios específicos por áreas geográficas.



*El equipo de Agência Pública en Casa Pública. (Cortesía).*

# Agência Pública disemina su periodismo investigativo por el mundo con soluciones creativas de financiamiento y distribución

**Por Carolina de Assis**

*14 de febrero de 2018*

Desde marzo de 2016, una casa de dos plantas y 300 metros cuadrados en una calle arbolada de Botafogo, en la zona sur de Río de Janeiro, Brasil, ha sido un refugio y un espacio de celebración para periodistas brasileños y extranjeros y para quienes se interesan por el periodismo y por las transformaciones que están ocurriendo en este campo.

Se trata de Casa Pública, el primer centro cultural de periodismo en Brasil y un proyecto de Agência Pública, también pionera en el país como agencia independiente de periodismo investigativo. La casa también es un hogar temporal para reporteros extranjeros, una incubadora para nuevas ideas sobre cómo contar historias y un importante espacio de discusión sobre el futuro del periodismo en Brasil y América Latina.

Desde hace cinco años – cuando fue lanzada, en marzo de 2011 – Agência Pública viene promoviendo una revolución no solo en su país de origen, sino especialmente en América Latina. La agencia es una de las principales promotoras y representantes de una escena regional que reúne medios nativos digitales fundados y liderados por periodistas y que se hace cada vez más fuerte y relevante en la región.

Creada y dirigida por las periodistas Marina Amaral y Natalia Viana, Pública desde su fundación se ha estructurado como una organización sin fines de lucro dedicada a hacer periodismo investigativo guiado por el interés público y por la defensa de los derechos humanos.

## Una filtración como puntapié inicial

Las fundadoras y actuales directivas de Agência Pública se conocieron en la revista Caros Amigos, de la que Amaral era una de las fundadoras y editoras y donde Viana comenzó como pasante en 2002 y se convirtió en reportera.

En 2006, Viana salió de Caros Amigos para hacer una maestría en periodismo radial en Londres, donde conoció el periodismo investigativo sin fines de lucro, a través del [Center for Investigative Journalism \(CIJ\)](#). Al regresar a Brasil, continuó haciendo informes para medios de todo el mundo, produciendo y publicando sus investigaciones sobre derechos humanos en portugués e inglés.

A través de esa red internacional de periodistas investigativos, Viana se convirtió en la articuladora de la divulgación en Brasil de Cablegate, la filtración de WikiLeaks de correspondencias entre diplomáticos estadounidenses en varios países y el gobierno de Estados Unidos, a principios de 2011. Aunque las dos fundadoras – más la periodista Tatiana Merlino, quien acabó saliendo al principio del proyecto – ya habían compartido desde un tiempo atrás la idea de crear una agencia de periodismo investigativo sin fines de lucro, [esa terminó siendo la primera gran asociación de Pública](#) y la ocasión para su lanzamiento.



*Natalia Viana y Marina Amaral.  
(Mary Kang/ Centro Knight).*

“Fue ahí donde fundamos la primera agencia de periodismo investigativo de Brasil, un poco reflejándonos en la experiencia del [ICIJ \[sigla en inglés para el Consorcio Internacional de Periodistas Investigativos\]](#), un poco a partir de lo que aprendimos de WikiLeaks, y mirando también qué estaba sucediendo internacionalmente – el [Bureau of Investigative Journalism](#), el CIJ, [ProPublica](#)”, explicó Viana al Centro Knight.

Por su parte, Amaral comenzó en el periodismo en 1984, pasando por algunas de las principales redacciones de Brasil como redactora, reportera y editora. En 1997 formó parte del equipo fundador de la revista Caros Amigos, donde se quedó hasta 2007. Ella cuenta que su experiencia en esa revista impresa, cerrada en diciembre de 2017, le dio elementos importantes para la fundación de Agência Pública.

“Aprendí que para hacer un negocio de ese tipo, usted necesita tener dinero para perder. Como nosotras [Viana y ella] no teníamos dinero para perder, pensamos ‘ok, vamos a hacer lo que sabemos hacer: trabajar. Vamos a hacer que nuestro trabajo aparezca y a partir de ese trabajo conseguimos los recursos”, recuerda Amaral.

Para hacer que este proyecto fuera una realidad y que se solidifique cada vez más, las directivas y su equipo han experimentado diferentes formatos, modelos de reportajes y tipos de financiamiento, al mismo tiempo que invierte en la diseminación internacional de su trabajo y de los temas que les son caros a través del intercambio con periodistas extranjeros.

Además, como parte de su misión, adoptaron una interesante estrategia para diseminar su contenido, constituyéndose como “una agencia y no un medio” como explicó Amaral.

Otros medios pueden reproducir el contenido de Pública bajo licencia Creative Commons. Como resultado, solo en 2017, 700 medios republicaron las historias de la agencia, según Viana. “Eso desde sitios súper influyentes como The Guardian [Reino Unido], El País [España], Folha de S. Paulo y Valor Económico, hasta el blog de Santarém, en Pará [Brasil]. Es un espectro muy chévere, muy amplio”.

En estos siete años, el esmero y la calidad de los contenidos producidos por Pública fueron reconocidos nacional e internacionalmente por algunas decenas de premios. Viana dio una pista que ayuda a explicar este recorrido: “No hacemos nada que sea una locura, que surgió de nuestra cabeza de un día para el otro”, afirmó. “Marina y yo tenemos una regla: si no sentimos que está seguro, no ‘lanzamos el bloque a la calle’. Seguimos pensando un poco mejor. Hacemos todo con mucha calma, con bastante cuidado”

## Una casa para celebrar el periodismo



*Fachada de Casa Pública (Cortesía).*

Viana ejemplifica este cuidado con uno de los principales proyectos de la agencia: [Casa Pública](#), un centro cultural de periodismo que fue abierto en Río de Janeiro en 2016 tras dos años de planificación.

Agência Pública fue fundada en São Paulo, en el espacio donde hasta hoy se encuentra su sede y redacción. Allí trabaja la mayor parte del equipo, que cuenta actualmente con 19 personas, bajo la supervisión directa de Amaral.

Pero fue Río de Janeiro la ciudad que las directoras de Pública eligieron para instalar su espacio de celebración del periodismo, como describió Viana, responsable de la Casa y de los proyectos especiales de la agencia. Esta elección se dio mucho en función de los grandes eventos que la ciudad acogió recientemente: la Copa Mundial de Fútbol

Masculino, en 2014, y los Juegos Olímpicos de Verano, en 2016.

Uno de los objetivos con la Casa era ampliar un programa de mentoría que Pública ya venía realizando desde su fundación con el Concurso Microbolsas de Reportagem (Microbecas de reportaje), que prevé un presupuesto y un acompañamiento de las editoras de la agencia para artículos de reporteros freelance. También querían invertir en la incubación de otras iniciativas de periodismo digital dirigidas por periodistas y que no pertenecían a ningún grupo económico o de medios tradicional.

“Sentimos que valía la pena expandir no sólo ese trabajo de incubación, sino también el trabajo de colaboración, conversaciones, eventos”, dijo Viana. “Pensamos en un proyecto que traía ese lado de colaboración y conversaciones en torno a las Olimpiadas, con una residencia [para periodistas] sobre eso. Ese era el proyecto inicial; Casa Pública funcionaría en el año de las Olimpiadas, ella fue concebida para eso. Sabíamos que habría muchos periodistas extranjeros en Río, entonces era una oportunidad de conversar con ellos, porque Pública venía cubriendo violaciones de derechos humanos en relación a la Copa y las Olimpiadas desde 2011”.

Si en un primer momento la Casa sirvió para revisar las investigaciones de la agencia y conectar periodistas extranjeros con el contexto más grande en el que se realizaban las Olimpiadas, el espacio pronto trascendió su misión inicial.



*Debate en la Casa. (Facebook).*

Además de los Juegos Olímpicos, en 2016 Brasil vivió otro momento extraordinario: el impeachment de Dilma Rousseff, entonces presidente del país. “Las personas no tenían dónde hablar sobre eso”, comentó Viana. “Hubo muchas conversaciones aquí que fueron muy importantes. Tuvimos una conversación, por ejemplo, que fue muy chévere porque tenía todo que ver con la casa: era la visión de los periodistas extranjeros sobre el impeachment”. Según Viana, unas 400 personas hicieron fila ese día para entrar en el espacio, que alberga cómodamente a 70 personas.

“Entonces, por un lado, la gente necesitaba un espacio para conversar. Por otro lado, estudiantes y personas que se interesan por el periodismo sentían la necesidad de un espacio para hablar sobre el nuevo periodismo, una discusión que no se tratara de la ‘crisis del periodismo’, del ‘fin del periodismo’, de los salarios malos, etc.”, dijo la directora de Pública.

No se trata de ignorar los problemas, explicó Viana. “Pero este es un espacio para experimentar, revigorar y celebrar el nuevo periodismo”, que ella conceptualiza a partir de algunos criterios: organizaciones nativas digitales, lideradas por periodistas, cuya primera finalidad es hacer periodismo y que actúan con el objetivo de permanecer y estabilizarse a largo plazo. “Estas organizaciones ya están cambiando el periodismo brasileño y van a cambiar mucho más pronto”, cree.

De hecho, fue a partir de Casa Pública que surgió la idea del [Festival 3i](#). El evento fue realizado en noviembre de 2017 con el objetivo de promover discusiones sobre un periodismo que correspondiera a las tres ‘i’ – innovador, inspirador e independiente. Además de Pública, participaron de la organización otros medios digitales independientes como Nexa, Ponte, Agência Lupa, Brio, Nova Escola, Repórter Brasil y [JOTA](#) con el apoyo de Google News Lab. Entre los asistentes estuvieron representantes de medios independientes de otros países como Ojo Público y Convoca de Perú, los argentinos [Chequeado](#) y Tiempo Argentino, [Nómada](#) de Guatemala y el mexicano [En Malos Pasos](#), entre otros.

“Desde el principio queríamos hacer un festival de periodismo independiente”, contó Viana. “El otro día alguien me preguntó, en el contexto del 3i, si los periodistas de la prensa tradicional pueden aprender de

nosotros. Obvio que pueden, así como uno puede aprender de ellos. Sólo que la gente aprende con ellos todo el tiempo, porque en todos los congresos, en todas las conversaciones en facultades, usted oye las perspectivas de la prensa tradicional, del formato tradicional de producir noticias. Chévere. No creo que tenga que desaparecer, pero creo que hay muchas cosas que tienen que ser escuchadas, y la Casa también ofrece eso”.

## **Residencia periodística**

Casa Pública alberga más que conversaciones: los periodistas también pueden pasar un tiempo alojados en el lugar, como parte del programa de residencia y de los LAB – Laboratorios de Innovación Periodística de Pública. El inmueble puede alojar hasta ocho personas en dos cuartos colectivos en el segundo piso.

El programa Residências Públicas recibe periodistas extranjeros, que pueden alojarse gratuitamente por hasta 15 días en la Casa. Durante este periodo, ellos reciben apoyo del equipo de Pública en la producción de reportajes sobre temas relacionados a los derechos humanos en Brasil. Las inscripciones para el programa son [hechas a través del sitio de Pública](#).

La primera edición de las residencias se produjo en 2016, junto con la apertura de Casa Pública, y tuvo como foco la cobertura de violaciones de derechos humanos en el contexto de los Juegos Olímpicos. En ese momento, Pública ofreció una beca para los periodistas que se quedaron en la Casa, y las investigaciones realizadas se publicaron en medios impresos y digitales de [Chile](#), [Ecuador](#), [Kenia](#), [Estados Unidos](#) e [Italia](#), entre otros.

“Desde el punto de vista de Agência Pública, es muy bueno porque no sólo se fortalece el intercambio, las relaciones, los contactos entre periodistas, sino que también se aumenta la visibilidad de los temas de derechos humanos en Brasil”, evaluó la directora de Pública. “Cubrir este tema en Brasil es una tarea un poco inestable, y siempre es una ayuda cuando algo se publica en el exterior”.

La periodista alemana Caren Miesenberger fue una de las dos residentes en la Casa en enero. Basada en Hamburgo, ella fue seleccionada para el programa con su propuesta sobre el encarcelamiento de mujeres en Brasil, que será publicada en la revista feminista alemana [Missy Magazine](#).

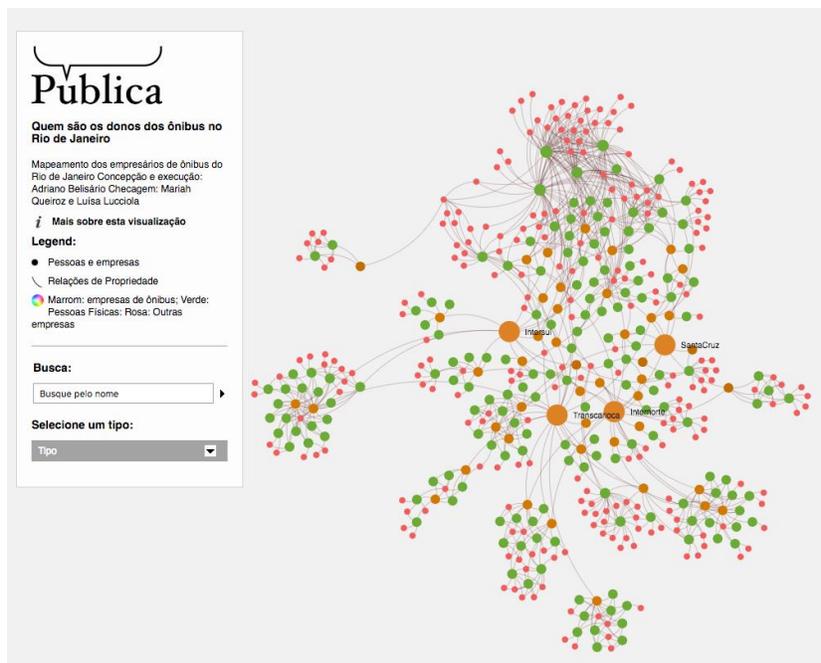
“Conocí a Pública en 2014, cuando viví un año en Brasil”, dijo Miesenberger al Centro Knight. “Sigo su trabajo desde entonces. Creo mucho en los medios alternativos, independiente, y lo que más admiro de Pública es el aspecto de la innovación. Esta Casa es algo muy único, nunca había visto nada parecido”.

Ella ya había trabajado como corresponsal desde Brasil investigando historias que fueron publicadas en Alemania, y sintió bastante la diferencia entre las dos experiencias. “Faltaba una red de apoyo. Me quedaba en mi casa, delante de la computadora, escribiendo los artículos. No había intercambio. Es la primera vez que estoy en un lugar conviviendo con muchos periodistas, y siento un apoyo muy grande a mi trabajo, con el intercambio de ideas y sugerencias de contactos”

Miesenberger destaca la formación de lazos entre periodistas de varios países como uno de los puntos más importantes del programa de residencias. “Debería haber una Casa de esas en todas partes del mundo para que logremos formar una red independiente de los grandes medios y de intereses que no sean solo el buen periodismo”.

## **Laboratorios de innovación**

Así como el programa de residencias, los LAB – Laboratorios de Innovación Periodística fueron pensados como parte del proyecto de Casa Pública y ocurren en inmersión en el espacio – los profesionales de los equipos realizadores de los proyectos que son de otras ciudades se hospedan en la Casa y allí trabajan y conviven. Además del proceso diferenciado de producción, es en los LAB que la agencia experimenta diferentes formatos y nuevas tecnologías en sus investigaciones.



*El LAB sobre las empresas de buses en Río usó una visualización de datos.  
(Captura de pantalla).*

Hasta enero de 2018 habían sido publicados cinco LAB: [“100”](#), que trae cien historias de cien familias desalojadas forzosamente debido a las Olimpiadas; [“Vigilancia”](#), sobre cómo el aparato de seguridad para la Copa y las Olimpiadas es usado para la represión y criminalización de las manifestaciones; [“Museu do Ontem”](#) (Museo del Ayer), una aplicación que traza las transformaciones urbanas en la región portuaria de Río de Janeiro, desde la colonia hasta los Juegos Olímpicos; [“Catraca”](#), sobre la cadena de propiedades de las empresas de autobuses en Río de Janeiro; y [“Colección Particular”](#), sobre la privatización ilegal del litoral y de otros espacios públicos en Brasil.

Viana, coordinadora de los LAB, ha sido la responsable de invitar a los periodistas y otros profesionales – diseñadores, artistas – que participan en los laboratorios. Ya participaron miembros del equipo de Agencia Pública y profesionales freelance, elegidos por Viana por afinidad con el tema de cada LAB o porque ellas confía en la contribución de estos profesionales.

Fue este el caso de la colombiana Olga Lucía Lozano. Una de las fundadoras del medio periodístico también nativo digital e independiente [La Silla Vacía](#), Lozano actuó como editora creativa en los dos primeros LAB, lanzados en julio de 2016 y en enero de 2017, respectivamente.

“Llegué a la primera reunión con el equipo local y Natalia Viana dijo ‘mira, queremos contar 100 historias de 100 familias que fueron desalojadas’”, recordó Lozano en conversación con el Centro Knight. La editora fue la responsable de encontrar las soluciones para esta misión. “Partiendo del principio de cómo reunir cien voces y contar cien historias sin perder el tono característico e individual de cada una de ellas, pero que también pudieran realmente crear un lazo emotivo con quien visita [las historias]”.

La experimentación con el formato pretendió facilitar la creación de ese lazo emotivo, contó la editora. “Propuse crear una pequeña ciudad donde estaban todos los elementos que forman parte de 100, pero usarlos para contar las historias reales – la puerta de una casa en una favela, una persona, una familia”, explicó. La elección por lo audiovisual, con entrevistas en video y audio y mapas de los lugares donde las personas fueron desalojadas y donde fueron reubicadas, “permite ver que son personas de carne y hueso” viviendo esas situaciones, cree Lozano.

Para Viana, el [Museu do Ontem](#), lanzado en junio de 2017, es el que se destaca entre los LAB realizados hasta ahora. “El Museu do Ontem generó un producto que es muy nuevo. Los LABs anteriores, Vigilancia y 100, son sitios interactivos bastante innovadores, pero son cosas que ya existían antes. Museu do Ontem es otra cosa”, dijo Viana.

Esta otra cosa es una [aplicación, creada en colaboración con el desarrollador holandés-iraní Babak Fakhmzadeh, que combina geolocalización e investigación periodística](#) para hablar del pasado y del presente de la zona portuaria de Río de Janeiro. A medida que los usuarios se desplazan por el área, surgen nuevas historias relacionadas con el lugar en que se encuentran. A partir del deseo de crear una

aplicación que se tratara de los cambios urbanos que ocurrieron en la ciudad en torno a las Olimpiadas, el equipo de Pública llegó a una herramienta que trae historias de la ocupación del área repaginada como Porto Maravilha a lo largo de tres siglos. La aplicación lleva a los usuarios desde la época colonial de Brasil, cuando allí se encontraba la [principal puerta de entrada de africanos esclavizados por europeos al continente americano](#), hasta las recientes obras en el lugar investigadas por Agência Pública, como [la desaparición de las vigas de acero tras la demolición de un viaducto](#).



*La aplicación Museu do ontem usa geolocalización para contar historias sobre la zona portuaria de Río. (Captura de pantalla).*

El último LAB, “Colección Particular”, fue publicado en diciembre de 2017, y hay más dos LAB en producción. Estos serán publicados en el primer semestre de 2018 y cerrarán el primer ciclo de especiales, previstos en la financiación de Casa Pública. Uno de ellos tendrá tres mini-documentales en 360 grados, anticipó Viana. “Hemos decidido explorar ese formato, que es controversial. Fue una locura, todo el mundo hablando, y hoy la gente está más escéptica, pero creemos que vale la pena. El LAB es para explorar, es aquí que la gente va a poder explorar ese formato”.

Viana dijo que al final de la publicación de los siete LAB previstos en el proyecto original, la idea es evaluar qué tipos de formatos y tecnologías funcionaron o no para pensar en la continuidad de la iniciativa. Según Viana, es necesario pensar en el costo real de los LAB, ya que el mantenimiento de las plataformas y herramientas –como la aplicación Museu do Ontem o el mapa colaborativo del especial Colección Particular – no fue contabilizado en el proyecto original. “La tecnología es un negocio complicado. Lo que usted cree, necesita mantenerlo. El costo de mantener una aplicación es alto. Más alto que mantener un sitio”, afirmó.

## **Financiando la innovación**

Los LAB y el programa de residencia para periodistas extranjeros son parte de Casa Pública, que por ser un proyecto de Agência Pública tiene una financiación propia. Para lanzarla, en 2016, “tocamos en la



*Reportagem Pública, proyecto de crowdfunding de la agencia, recaudó casi US 26.500 dólares en 2017. (Captura de pantalla).*

puerta de las personas, recibimos varios no y algunos sí”, recordó Viana. Los sí vinieron de organizaciones como la Fundación Ford, Porticus, Oak Foundation y Open Society Foundations, las cuales establecieron la financiación por dos años. Para el próximo año, Ford, Oak y Open Society mantuvieron el patrocinio.

“Es un proyecto, tiene un plazo determinado para acabar”, dijo Viana, quien añade que Pública está evaluando “si vale la pena que la Casa sea permanente – creemos que es súper importante, creemos que ella todavía tiene mucho más potencial, pero es cara por la casa misma, por ser Río de Janeiro. Necesitamos buscar más financiamiento para ese proyecto específicamente”.

En su sitio, en la sección [Transparencia](#), Pública especifica las fuentes y los destinos de sus ingresos en 2017. Los ingresos totales de la organización el año pasado fueron de \$2.767.121 Reales (casi US \$863.000), recaudados a partir de financiamiento institucional, patrocinio y crowdfunding (financiamiento colectivo). Además de Ford, Oak y Open Society Foundations, los principales

financiadores son la Climate and Land Use Alliance y el Instituto Betty y Jacob Lafer.

“A esta altura, lo que es importante para nosotros es que consolidamos fuentes de financiamiento por plazos más largos”, dijo la directora Marina Amaral en conversación con el Centro Knight en la redacción de Pública, en São Paulo.

“Nuestra prioridad es hacer de Pública una organización resiliente, que pueda tener una vida eterna, y que no esté sujeta a esa fragilidad de los medios y organizaciones que viven de fundaciones”, dijo Amaral. Según ella, Pública sigue el mismo modelo de cuando fue fundada: organización sin fines de lucro, con financiamiento de fundaciones o público y sin anuncios.

“No existe la sostenibilidad eterna”, cree Viana. La búsqueda de ingresos es continua.

En ese sentido, Pública también viene innovando. Como Casa Pública, la campaña de crowdfunding Reportaje Público y el Concurso de Microbecas de Reportaje son iniciativas que permiten diversificar las fuentes de ingresos para financiar el periodismo hecho por la agencia.

Reportaje Público es una campaña de financiamiento colectivo de reportajes que ya tuvo tres ediciones: 2013, 2015 y 2016. En la primera, se recaudaron R \$45 mil (casi US \$14 mil), mientras que la última recaudación llegó a R \$85 mil (casi US \$26.500), 5.000 R más del total de la meta estipulada por la agencia.

El modelo innova al dar voz y voto a cada persona que donó para la realización de los reportajes, para que ella ayude a decidir los artículos que serán producidos y tenga contacto directo con reporteros y editores sobre el resultado.

“Cada mes mandamos a todo el mundo que donó un email con tres sugerencias de temas, de tres reporteros diferentes, y les pedimos que voten”, explica Viana. “El tema ganador gana R \$7 mil y se realiza, los otros dos no se realizan”.

Además de la votación por correo electrónico, las personas que contribuyeron son invitadas a participar en un grupo cerrado en Facebook, donde pueden conversar con el equipo de Pública, incluso con los periodistas y editores que están produciendo los artículos

El Concurso de Microbecas de Reportaje llama a la participación de periodistas independientes que quieran producir artículos sobre los temas propuestos en cada edición. Los reporteros cuyos temas son seleccionados por Pública reciben R \$7 mil (casi US \$2.200) y la asesoría de las editoras de la agencia por dos meses.

Las dos primeras ediciones no tenían un tema específico, recordó Viana. “De ahí empezamos a percibir que existía una gran demanda de ONG que buscaban a Pública y decían ‘¿por qué ustedes no hacen materias sobre Belo Monte? [una controversial represa en la Amazonia]’, Por ejemplo. Siempre respondemos que nuestra política de financiación es la siguiente: no hacemos trabajos comisionados. Pública solo trabaja con proyectos propios. De lo contrario, se va a cambiar la presión del anunciante por la presión del financiador, y no queremos eso”.

Los concursos de microbecas temáticas, por lo tanto, fueron una manera de conjugar la necesidad de financiamiento del periodismo investigativo de la agencia, la demanda de organizaciones por la investigación de determinados temas y la independencia editorial de Pública.

Entre los concursos de microbecas ya realizados están uno sobre [energía](#), patrocinado por Greenpeace; [niñez y agua](#), patrocinado por el Instituto Alana; y [marihuana](#), patrocinado por el Centro de Estudios de Seguridad y Ciudadanía (Cesec). El próximo, en asociación con Conectas Derechos Humanos, será sobre violencia policial, adelantó Viana.

“La ONG define junto con el equipo [de Pública] cuál es el tema, pero son temas amplios”, dijo la directora de la agencia. “Pública hace el llamado y recibe las propuestas de artículos. La dirección de la agencia entonces preselecciona algunas propuestas y decide junto con la organización financiadora la selección final”.

Y es este el límite de la influencia del financiador, aseguró. “Nuestros socios confían en nuestro trabajo y no ven el material antes de ser publicado”. Pública recibe entonces la coordinación del proyecto y el trabajo de edición.

“Tenemos que pensar maneras de tener financiaciones diferentes”, dijo Viana. “Mucha gente está haciendo eventos, y el crowdfunding también es súper importante. Hay quienes establecen suscripciones, paywall, productos – El Faro, por ejemplo, hace camisetas. Es muy importante estar siempre tratando de variar el modelo de financiación. Por eso: la sostenibilidad eterna no existe”.

## **El futuro de Pública**

En octubre, el electorado brasileño irá a las urnas a elegir nuevo presidente, gobernadores y diputados federales y estatales en un ambiente político ultrapolarizado – terreno fértil para la diseminación de las llamadas “noticias falsas”. La gran apuesta de Pública para este periodo es la expansión de [Truco](#), el proyecto de verificación de datos de la agencia. La idea es hacer chequeos diarios de las conversaciones de candidatos en al menos ocho Estados de Brasil.

Para ello, el equipo de Pública en São Paulo capacitará a periodistas independientes esparcidos por el país con la metodología de verificación utilizada por la agencia. La operación ya fue probada durante las elecciones municipales de 2016 en cinco capitales y será ampliada en 2018, fortaleciendo la actuación de Pública en este momento de noticias más urgentes de lo que el modelo tradicional de periodismo investigativo logra conseguir.

“Considero al fact-checking un género de periodismo investigativo”, dijo Viana. “Es como si fuera un modelo conciso y rápido. Es súper interesante, porque han encontrado un formato de hacer rápidamente periodismo investigativo sin tener que ser un reportaje largo”.

La agencia también ha fortalecido su producción de [reportajes en video](#), que, según Amaral, tienen un alcance internacional significativo. Algunos de los mini-documentales de la agencia fueron exhibidos en

festivales de cine y en el [canal brasileño Futura](#), pero uno de los objetivos es consolidar la presencia de Pública en la televisión, algo pensado ya en la génesis del especial [Amazonia Resiste](#), cuyo destaque son los reportajes en video, dijo Amaral.

“Unir tecnología y gastar la suela de zapato es una cosa muy típica de Pública”, comentó Amaral. “Cuando fui al [ISOJ](#) en Austin, una de las conclusiones del congreso fue que el buen y viejo periodismo investigativo sigue siendo lo más importante que tenemos. Sólo tenemos nuevas herramientas para usar”.

## LECCIONES

- Fortalezca las conexiones con periodistas nacionales y extranjeros que se interesan por el foco de la cobertura de su medio. Ellos no solo son socios, sino también importantes divulgadores de su trabajo.
- Planifique y realice sus proyectos con cuidado y esmero y no tenga prisa de lanzarlos. Llévelos al mundo cuando esté seguro de que están listos y corresponden al estándar de calidad por el cual usted quiere que su medio sea reconocido.
- No existe sustentabilidad eterna. Busque siempre diversificar las fuentes de ingresos y crear modelos de recaudación que se adapten y funcionen para su medio.
- La tecnología debe servir a su entorno, y no al revés. Haga uso de las nuevas herramientas de manera que ellas potencialicen, y no limiten, el impacto y el alcance a su trabajo.
- Cree espacios para conversaciones más amplias con la comunidad periodística sobre el futuro de la profesión.
- El periodismo investigativo de calidad debe ser el foco primordial de su trabajo.



*"El Hábito de la Mordaza" es la primera parte de un trabajo de investigación que realizó el artista Germán Andino. (El País).*

## Artistas gráficos de América Latina usan periodismo en cómic para contar los problemas de sus sociedades

**Por César López Linares**  
*21 de febrero de 2018*

Germán Andino estaba en la adolescencia cuando comenzó la guerra de las pandillas en Honduras, a finales de los 90. Él vivió de primera mano, en su propio barrio en Tegucigalpa, el incremento de la violencia y conoció de cerca a miembros de estos grupos delictivos.

Su dominio de las calles y las pandillas le permitió trabajar como guía de periodistas extranjeros interesados en contar lo que ocurría en su país. Pero con el tiempo, sintió la necesidad de contar él mismo su visión sobre esos conflictos. No tenía formación periodística, de manera que se refugió en lo que ha sido su pasión desde niño: el dibujo.

Andino, quien fue tatuador, estudió artes gráficas y posteriormente ingeniería en sistemas informáticos, dio sus primeros pasos en el periodismo ilustrando [reportajes de corresponsales como Antonio Pampliega y Alberto Arce, ambos de España.](#)

En 2012 comenzó una investigación que se convertiría en [“El Hábito de la Mordaza”, su primer reportaje en formato de cómic](#), cuya producción le tomó cuatro años. Ese trabajo, que le valió [el Premio Gabo 2017 en la categoría de Innovación](#), fue publicado por el diario El País.

“El Hábito de la Mordaza’ parte de mi propia experiencia en Tegucigalpa y de haber crecido más o menos en el momento en que se desarrollaban las pandillas en la capital de Honduras y en San Pedro Sula”, dijo Andino al Centro Knight. “Un día decidí contar mi propia historia, porque estaba bastante claro que el trabajo que se hacía a nivel periodístico desde fuera consistía en llegar, estar una semana, y con lo que se tenía, salir y contar la historia que se podía. Entonces decidí invertir mi propio tiempo en esto”.

Andino es uno de varios artistas gráficos de América Latina que se han acercado al periodismo a partir de una necesidad de contar sus historias sobre la realidad de sus países y comunidades, con temas que normalmente no entran en la cobertura de los diarios tradicionales. Así se ha comenzado a implementar en gran escala el cómic como una herramienta periodística.

“Existe una visión que tienen los dibujantes de acercarse al periodismo desde la autonarrativa, de ellos contando su experiencia sobre un suceso”, dijo al Centro Knight Susana

Escobar, especialista en comunicación visual, narrativas visuales e historieta y periodismo de la Universidad Autónoma de Chiapas, en México. “En los países latinoamericanos, suelen ser los dibujantes los que incursionan en el periodismo. Incursionan como pueden, muchos de ellos no tienen formación [periodística]”.

Aunque el periodismo en cómic se ha practicado desde hace varios años en Estados Unidos y Europa – donde incluso hay [medios dedicados totalmente a ese formato](#)–, en América Latina comenzó a fortalecerse a principios de esta década, a raíz de la necesidad de contar historias que son complicadas de abordar en formatos tradicionales, ya sea por la dificultad de su investigación o por tratar temas muy locales.

Para Andino, la principal innovación de “El Hábito de la Mordaza”, que cuenta la historia de Isaac, un joven que sufrió violencia de niño y encontró en las pandillas un refugio, es el presentar una investigación long-form en formato de cómic, en una plataforma digital con elementos multimedia.

“Es lo más parecido a una crónica de largo aliento”, dijo Andino. “Es un dibujo enorme, en horizontal. Con este formato, lo que hice fue controlar el flujo de la historia. Tuve que dibujar unas cosas muy largas para poder seguir ese sentido lineal de la historia, que también viene muy bien porque funciona como eso, como una línea de tiempo”.

Andino usó el dibujo desde el momento de su investigación. A través de retratos logró acercarse a miembros de las pandillas y ganarse su confianza para que le narraran su vida en las calles. Se dio cuenta que los dibujos son un buen reemplazo de las fotografías cuando llevar una cámara resulta peligroso.

“No es lo mismo tomar una fotografía de un pandillero que sentarte una hora a hacerle un retrato dibujado”, dijo Andino. “Eso te permite establecer un vínculo totalmente distinto al de un periodista normal que toma apuntes o fotografías. [Los pandilleros] casi te lo piden ‘hágame un retrato’. Yo les digo ‘bueno, pero mientras lo hago vamos a hablar un poco’. Y te dicen ‘sí, sí tranquilo’. Y no sé, la cosa fluye mejor”.



*Germán Andino dibujó retratos de sus fuentes como forma de generar confianza. (Steffen Stubager).*

Andino no se considera un periodista, pero asegura que "siempre, las personas con las que hablo saben que acabarán dibujadas o siendo parte de una crónica".

El dibujante brasileño Alexandre De Maio también se benefició del anonimato de trabajar sin cámara ni grabadora en mano. En 2013, colaboró con la reportera de [Agência Pública](#) Andrea Dip para publicar "[Meninas em Jogo](#)" ("Niñas en Juego"), una investigación en cómic sobre redes de trata de menores en Fortaleza, Brasil, en el marco de la Copa Confederaciones de ese año.

"Cuando es posible, tomo fotografías de referencia para ayudar al realismo", dijo De Maio en entrevista con el Centro Knight. "Pero cuando hay peligro, yo veo, memorizo y después dibujo. Cuando escribí sobre explotación infantil, fui a varios lugares, de noche, bien peligrosos. En Fortaleza no podía fotografiar, ni anotar nada".

El artista gráfico dijo que la mayoría de las veces se presenta como periodista. Pero en casos en los que la gente no sabe que está haciendo un trabajo periodístico, prefiere no revelar la identidad de las personas. Cuando trabaja en problemas como explotación sexual infantil, cambia las características físicas de los personajes involucrados.



De Maio y Dip fueron ganadores del premio Tim Lopes para realizar "Meninas em Jogo". El trabajo requirió tres meses de investigación más otros dos para el proceso de dibujado.

"En Brasil, nunca nadie había hecho un reportaje tan grande en ese formato", dijo De Maio. "Fue publicado en línea, pero una versión impresa hubiera sido de 80 páginas. Pienso que la principal innovación fue mostrar que el formato de cómic funciona para contar ese tipo de historias, un tema serio, con cuidado, que no deja nada que desear a los grandes reportajes de texto".

Al igual que Andino, la entrada de De Maio al periodismo fue a través de su deseo de contar historias de su comunidad. Comenzó realizando ilustraciones para una revista especializada en rap, en la que después combinó los cómics con la escritura.

"En 1999 pensé en hacer un cómic sobre cosas reales que sucedían en mi calle y busqué una editora para lanzar ese cómic", dijo De Maio. "Yo no me formé en periodismo, pero lo practiqué, obtuve mi registro profesional de periodista. Escribía sobre todos los temas, pasé un tiempo solamente escribiendo y volví a dibujar en 2006".

De Maio se dio cuenta de que el cómic tenía enormes ventajas para el periodismo, sobre todo porque apela a la fuerza de la imagen.

"El cómic es increíble para el periodismo como lenguaje", dijo De Maio. "Conlleva el impacto de la imagen. Se suman dos lenguajes muy fuertes, el escrito con el visual. El periodismo de investigación adquiere mucho valor en el cómic".

Un tema extenso como la explotación sexual o la violencia de pandillas tiene limitadas posibilidades de entrar en las publicaciones diarias más allá de notas con cifras actualizadas o artículos que reportan las acciones de las autoridades. El cómic es una opción para que investigaciones a profundidad hallen un lugar en los medios masivos.

“El cómic es un género que se adapta a una infinidad de formatos, y eso tiene una gran ventaja”, explicó dijo Susana Escobar. “Con el cómic podemos tratar temas que el diarismo no toma en cuenta por diversas circunstancias: la guerra, los derechos humanos, la desaparición forzada, las cuestiones ambientales, que son los temas que están ocupando a los autores latinoamericanos”.

Para reforzar el carácter autonarrativo de sus trabajos, Andino y De Maio se permitieron incluirse a sí mismos en sus historias, con el fin de humanizar los conflictos y lograr empatizar con la audiencia.



*El reportaje “Meninas em Jogo” muestra a la reportera Andrea Dip y al ilustrador Alexandre De Maio como personajes de cómic. (Captura de pantalla).*

Las primeras viñetas de “Meninas en Jogo” muestran a Andrea Dip organizando la investigación sobre explotación infantil en Fortaleza, y a lo largo del cómic se puede ver cómo Dip y De Maio se internan en el conflicto.

Andino aparece varias veces en “El Hábito de la Mordaza”, y en ocasiones él mismo comenta y opina.

“A mí no me sirve separarme de la historia, pretendiendo que eso no afecte la objetividad de la misma”, dijo Andino. “Tampoco estoy comentando y opinando todo el tiempo, lo hago de manera muy puntual e intento que quede claro cuando estoy haciendo un comentario o una cosa que no es un dato duro, que es mi opinión. Yo creo que hay que ‘mojarse’ y meterse en la historia, y no pretender ser objetivo porque es imposible”.

Cambiar el rostro de sus fuentes en el dibujo y no ser totalmente fiel a la realidad al momento de recrear un lugar son otras de las licencias que se dan los autores de periodismo en cómic. Esto ha causado que se cuestione si este tipo de historias son realmente periodismo.



*Andino decidió aparecer en su propio cómic para contar la historia desde un punto de vista más personal. (El País).*

“Creo que el género exige otras formas y que esto no deja de tener un componente ético de informar”, dijo Escobar. “Lo que se está diciendo ahí no es una mentira, solo son otras formas de contar. Las licencias se valen y además enriquecen el trabajo y la mirada. Yo creo que el público en automático entra en ese lenguaje y sabe que está leyendo otro tipo de periodismo, otro tipo de información, no les exige que sean 100 por ciento realistas”.

Pese a las licencias creativas, tanto “Meninas em Jogo” como “El Hábito de la Mordaza”

incorporaron métodos periodísticos, como la investigación de campo, la verificación de información y la incorporación de datos duros, entre

otros, al igual que trabajos de otros representantes importantes del género en América Latina como [Jesús Cossío, de Perú](#), y [Augusto Mora, de México](#).

“Yo considero que es periodismo porque el nuevo periodismo está explorando lenguajes que se salgan de las casillas que han impuesto los géneros periodísticos”, dijo Escobar. “Son periodistas tratando de hacer periodismo desde la mirada subjetiva. Se dieron cuenta que el público necesitaba leer otras cosas, necesitaba enterarse de las cosas de manera diferente, de manera reflexiva y vivencial”.

También existen periodistas tradicionales que deciden experimentar con el formato del cómic, y para ello recurren a ilustradores para convertir sus reportajes en viñetas. La reportera Carla Hannover, [del diario Página Siete de Bolivia](#), eligió al cómic para la versión digital [su reportaje “Choqueyapu, un Río Enfermo que nos Alimenta”](#), una extensa investigación sobre la contaminación del principal curso de agua de la ciudad de La Paz. Su objetivo era hacer que su trabajo - de más de 30 páginas en su versión impresa - fuera amigable y entendible en internet.

“Cuando priorizas el papel, no piensas mucho en digital”, dijo Hannover al Centro Knight.

Por eso, la periodista no pensó en obtener material multimedia. Los videos y audios que grabó como parte de su investigación no tenían suficiente calidad para ser publicados. Por ello, un cómic multimedia le pareció una mejor solución.

Hannover realizó el trabajo como parte de su participación en el curso de periodismo de investigación [de la organización de periodismo transnacional Connectas](#) en 2017. Ella buscó al ilustrador Joaquín Cuevas, quien diseñó un cómic en forma de U, que es la forma que sigue el río Choqueyapu en La Paz.

La periodista también le dio un toque autonarrativo al cómic, y aunque ella no aparece en la historia, es el río el que narra el reportaje en primera persona, algo que hubiera resultado impensable en la versión en original.



*En “Choqueyapu, un Río Enfermo que nos Alimenta”, el río es el personaje que narra su historia a lo larao del cómic. (Connectas).*

“El texto era muy repetitivo”, dijo Hannover. “Entonces me arriesgué y dije ‘tomémonos una licencia. Hagamos hablar al río’. Nada de lo que va a hablar es inventado, pero lo postulamos como un personaje, porque el río es un icono de la ciudad y con él se puede trabajar un personaje”.

Para darle validez a la narración del río Choqueyapu, el cómic está acompañado de infografías, tablas y audios que aparecen al dar clic en ciertos puntos sensibles.

“Choqueyapu, un Río Enfermo que nos Alimenta” es ejemplo de que el cómic con fines periodísticos estimula el trabajo colaborativo y multidisciplinario. En varios casos, los artistas se apoyan en un reportero para realizar sus investigaciones, y viceversa, con lo que se forma una dupla como la de reportero y fotógrafo. Además, cuando el cómic se presenta en plataforma digital, se suma al equipo un programador.



*Alexandre De Maio lanzará en marzo su primer libro en cómic de no ficción, basado en entrevistas que realizó a un clonador de tarjetas de crédito. (Cortesía Alexandre De Maio).*

“Normalmente ilustradores famosos como [\(el maltés-estadounidense\) Joe Sacco](#) lo hacen casi siempre solos. Ellos reportean, hacen un trabajo de inmersión, entrevistas y documentación”, dijo Cecibel Romero, editora de Connectas que supervisó el proyecto de Hannover. “En este caso hubo una repartición de las tareas. Nunca estuvieron todos los integrantes del equipo en el mismo lugar, fue todo a distancia. Fue un trabajo de mucha colaboración y con la combinación de talentos de distintas disciplinas puestos al servicio de un proyecto”.

Los altos costos y el largo tiempo de producción que representa un reportaje en cómic impiden a las organizaciones de noticias de América Latina incluir este tipo de trabajos en su oferta diaria, por lo que el periodismo en cómic ha sido explorado sobre todo de manera independiente.

Sin embargo, los creadores de periodismo en cómic creen que los medios tradicionales latinoamericanos se están comenzando a dar cuenta de que esa es un área por explorar.

“Las posibilidades en Latinoamérica son infinitas”, aseguró Andino. “Sobre todo porque no se está haciendo mucho. Hay mucho campo, es un medio que está en pañales en Latinoamérica en temas de no ficción”.

Tras el éxito de los trabajos de Alexandre De Maio en Brasil, medios tradicionales grandes como Estadão lo han invitado a colaborar, y ha impartido clases de periodismo en cómic a estudiantes que, bajo su mentoría, han logrado que algunos medios publiquen sus trabajos.

“Los medios están entendiendo cómo usar el periodismo en cómic en Brasil”, dijo De Maio. “Hay por lo menos tres o cuatro

personas que han publicado este tipo de periodismo en cómic en revistas o en línea. Yo mismo he hecho más de 42 historias en diferentes revistas después del premio Tim Lopes. Al ser uno de los primeros en hacer esto en Brasil, logré hacer muchas cosas y vi surgir a otras personas que hacen este tipo de trabajos también”.

Internet y las redes sociales son claves para el futuro del periodismo en cómic en América Latina, dado que facilitan la distribución de reportajes en este formato, que por su extensión y características son difíciles de publicarse en papel.

“El internet llega a mucha más gente”, dijo De Maio. “Meninas em Jogo’ tuvo miles de visitas en Brasil, y [más de 250 mil visitas a través de Buzzfeed en Estados Unidos](#). Una revista difícilmente daría esa visibilidad. El internet llega mucho más fácil y gratuitamente”.

El principal aporte de los autores de periodismo en cómic en América Latina es la manera de aproximarse a temas y conflictos sociales delicados desde una mirada humana, de acuerdo con Susana Escobar.

“Ese es el aporte de los periodistas latinoamericanos: voltear a ver los temas que duelen al propio periodista”, dijo. “El periodismo en historieta humaniza esas situaciones, esa conflictividad tiene rostro, tiene afectados, tiene víctimas”.

## LECCIONES

- Un cómic ayuda a que temas sensibles y complicados de abordar en medios tradicionales sean atractivos y fácilmente consumibles por la audiencia, a diferencia de un texto de largo aliento.
- Periodistas que deseen experimentar en el cómic deben tener una buena coordinación con el ilustrador y el programador (en caso de producción para web), con el fin de tener claro desde un principio lo que es posible y conveniente para trasladar un reportaje a viñetas.
- Las redes sociales son una buena opción que tienen los diarios para dar salida a reportajes en formato de cómic, que por cuestiones de espacio y contenido no podrían entrar en sus ediciones impresas. Un cómic tiene más potencial de ser compartido y multiplicar sus vistas.
- El cómic es una buena alternativa en coberturas en las que tomar fotografías resulta peligroso, o para ilustrar fuentes o lugares cuando no se cuenta con un fotógrafo.
- Para los artistas de cómic que desean hacer periodismo en ese formato es más conveniente trabajar por proyecto y de manera independiente. Los medios de comunicación en general no están dispuestos a pagar a alguien por un producto que implica investigar y dibujar varios meses.
- La nota informativa, las reseñas culturales o deportivas y la entrevista de fondo son géneros que tienen buen potencial para ser abordados en cómic por los medios tradicionales. Su tiempo de producción es más corto y resultan igualmente atractivos para la audiencia.



María Paulina Baena presenta la video columna desde el escritorio del editor del periódico. (Twitter).

## Video columna satírica trae nueva vida y audiencia a la sección de opinión de un periódico tradicional colombiano

Por Dylan Baddour

28 de febrero de 2018

Pocos periodistas son más conocidos entre los jóvenes de Bogotá, capital de Colombia, que María Paulina Baena, de 27 años. Una vez a la semana aparece frente a la cámara, a veces recostada sobre su escritorio, agitando los brazos y siempre desbordando de furia mientras dice sin rodeos las fallas de su país y sus líderes.

Ella es anfitriona de La Pulla, una “video columna” de cinco a ocho minutos difundida por el periódico colombiano más antiguo, El Espectador. En un momento en que los medios tradicionales luchan por traer una nueva generación a sus lectores, La Pulla ha demostrado ser un éxito viral entre un público joven, debido en gran parte al excéntrico estilo de Baena.

“Es como poner toda la energía en un personaje, poner toda la rabia”, le dijo al Centro Knight. “Es como un personaje de ficción, pero con una periodista que cuenta hechos reales”.

Producido por un equipo de tres periodistas y filmado en la oficina del editor con una cámara colocada encima de una pila de libros, los episodios a menudo superan [1 millón de visualizaciones en Facebook](#) y consiguen otros grandes números en YouTube, con títulos provocativos como “[10 pasos para ser asesinado en Colombia](#)”, “[Así es como la multinacionales evitan impuestos](#)” y “[Lo que su empleada doméstica quisiera decirle](#)”.



Rara vez otros medios tradicionales han podido sacar provecho de una producción tan moderna como La Pulla. Incluso para El Espectador, este home run llegó después de una década de experimentación turbulenta, que vio el nacimiento y la muerte de historias para niños, innumerables blogs y numerosos proyectos de video en el periódico.

Nelson Padilla, editor dominical de El Espectador, dijo que la receta para el éxito implica una reorganización de la jerarquía tradicional de la sala de redacción que se había adaptado a los veteranos que controlaban a puertas cerradas, mientras los jóvenes gruñían ruidosamente en sus

teclados. Ahora, la gente de arriba mira a los que están en la parte inferior para obtener respuestas.

“Las nuevas ideas vienen de las nuevas generaciones”, dijo Padilla, quien comenzó su primer trabajo en El Espectador en 1991. “Tuvimos que darles más responsabilidad a los practicantes”.

Baena fue uno de esos practicantes. Comenzó en El Espectador en 2014 mientras estudiaba ciencias políticas y comunicación en una universidad de Bogotá. Más tarde fue contratada para cubrir problemas ambientales. Entonces, un día, recibió un correo electrónico anunciando que el periódico iba a realizar audiciones para un nuevo segmento de video.

La idea ya había sido difundida por la redacción durante algunos meses, perfeccionada por un grupo de jóvenes amigos de diferentes departamentos que querían que el periódico produjera el tipo de medio que les gustaba consumir: programas nocturnos estadounidenses y modernos YouTubers.

“Lo bueno es que La Pulla vino de una manera atípica”, dijo Daniel Salgar Antolinez, de 31 años, quien era un periodista internacional de El Espectador y miembro fundador del equipo de La Pulla. “No vino como estrategia de arriba, sino como estrategia de abajo, con los periodistas”.

La gerencia había estado buscando una manera de interesar a los lectores más jóvenes en la sección de opinión. Se había intentado otro proyecto de video, una serie de humor político, pero requería actores, guiones, cámaras de fantasía y un set. Demasiado complejo, ese proyecto murió en seis meses. Entonces los periodistas tenían una idea más simple.

“Queríamos ser como los YouTubers, pero también con buen periodismo”, dijo Salgar, ahora el editor en español de la agencia de noticias turca Anadolu.

Aprobado para su lanzamiento, la serie de video aún sin nombre necesitaba un presentador. Cuando salió el correo electrónico para las audiciones, Baena se inscribió.

Leyó el guión de muestra, un artículo sobre un reciente escándalo relacionado con abuso sexual y agentes de policía, y luego lo memorizó. Se sentó frente a su computadora practicando, buscando una voz que pudiera hablar para su generación: jóvenes conectados a la comunidad global y desconcertados por la historia de corrupción, guerra civil, violencia de drogas y asesinatos de su país.

Pensó en el estilo de Jaime Garzón, un periodista colombiano y activista por la paz famoso por su ingeniosa sátira, quien [fue asesinado por enemigos políticos en las calles de Bogotá en 1999](#). Baena sintió una sensación de ira, hervida por la frustración por el absurdo de tal disfunción.

“Para mí fue importante mostrar esa emoción”, dijo. “Rabiosa, indignada, con un tono muy fuerte, pues estamos sacando eso de los jóvenes”.

“A partir de la risa, ver qué absurdo que es este país”, aseguró.

Pronto surgió su personaje: una mujer sincera y profundamente frustrada que ofrece informes periodísticos con brazos temblorosos y un tono de incredulidad; una mujer que habla de manera agresiva y por el que las mujeres no son conocidas por hablar en los medios colombianos; una presentadora de noticias que rompe el estándar de cara de muñeca, con el pelo rizado y el abrigo y la corbata de un hombre.

Baena fue a la audición. Un equipo de cinco miembros escribió el guion para el primer episodio de la serie llamada La Pulla. El video se lanzó en abril de 2016 y se volvió viral. El segundo video tuvo incluso más vistas. El equipo sabía que tenían un éxito.

Más tarde buscaron monetizar La Pulla, pero no quisieron poner anuncios o enchufes de productos en el programa. Ganaron fondos de Instinto de Vida, un proyecto por la Open Society Foundations, para producir siete episodios de violencia letal en América Latina. La fundación política alemana Freidrich-Ebert-Stiftung financió episodios sobre empleadas domésticas, corporaciones multinacionales, un barrio marginal de Bogotá y el ciberactivismo. Los episodios patrocinados terminan con una oración en la pantalla que identifica al financiador.

“La Pulla descubrió que sí se puede hacer periodismo sin poner promociones en todos lados”, dijo Salgar. “Ese descubrimiento fue muy importante”.

Ahora varias fundaciones prometen fondos para que La Pulla aborde sus propios problemas, y el programa paga los sueldos de su equipo, que también gana dinero dando charlas públicas.

Como resultado, La Pulla seguirá siendo gratuita, incluso [ahora que El Espectador anunció a principios de este mes que su sitio web irá detrás de un muro de pago](#) (paywall) a partir de marzo. De todos modos, no se podría monetizar con un muro de pago, dijeron los periodistas, ya que pocos usuarios lo encuentran en la página de inicio, sino en Facebook o YouTube.



*Un reciente episodio de La Pulla sobre el "castrochavismo" ha sido visto 1.7 millones de veces en Facebook. (Twitter).*

Además, las perspectivas de financiación están mejorando para La Pulla. Apenas la semana pasada, el programa lanzó uno de sus episodios más exitosos – una [crítica al temor por el "castrochavismo"](#) – que acumuló 1.7 millones de visitas y fue compartida 115.000 veces en Facebook desde que fue publicada el 22 de febrero, y terminó con el anuncio de una serie de un año financiada por Open Society Foundations que abordará temas como las elecciones en América Latina, migración, política colombiana y derechos humanos en el continente.

El proceso de paz en Colombia le ha proporcionado a La Pulla una de sus historias más exitosas, el de noviembre de 2017 sobre la posibilidad de que el líder de la guerrilla de las Farc, Rodrigo Londoño, conocido como ‘Timochenko’, se convirtiera en presidente del país. Con un presentador invitado – miembro del equipo y coordinador de la sección de opinión de El Espectador –, Juan Carlos Rincón Escalante, [el episodio recibió 5 millones de visitas en Facebook](#).

En general, los episodios sobre las noticias de más tendencia tienen la mayor cantidad de vistas para La Pulla, que [ganó un Premio Nacional de Periodismo Simón Bolívar](#) en 2016 por su video “[Dejen que los homosexuales adopten](#)”.

Otros episodios con gran número de vistas incluyen: uno sobre [el proceso de paz de Colombia](#) con la aparición de un popular YouTuber, [críticas por el rechazo de Colombia a los acuerdos de paz](#) por votación popular en 2016 y un episodio [sobre la toma por parte de la policía y soldados de un barrio en Bogotá](#), conocido como el Bronx, que tenía “su propio gobierno” como lo dijo La Pulla.

Ahora el periódico está lanzando otras video columnas inspiradas de manera similar, que incluyen un programa de conversación feminista y un elenco de noticias en las redes sociales.

“Ayuda la reputación de El Espectador”, dijo Padilla, el editor dominical. “Nos muestra como un medio moderno, inclusivo y liberal”.

## LECCIONES

- Mire a sus jóvenes reporteros y practicantes para obtener ideas sobre cómo atraer a los lectores “milenios” que desean consumir las noticias de manera diferente.
- No tenga miedo de ser “tonto” con un público más joven, pero utilice el humor para enmarcar temas serios con informes legítimos.
- Estudie los medios que se vuelven populares, pruebe y adapte el estilo al periodismo.
- Fomente la colaboración que trascienda las secciones tradicionales de una sala de redacción.
- Explore opciones de financiación fuera del modelo de publicidad tradicional.



*Parte de la redacción de la diaria. (Cortesía).*

# Seis maneras en que la diaria de Uruguay está innovando en la gestión de periódicos y la conexión con la comunidad

**Por Ismael Nafría**

*14 de marzo de 2018*

El periódico uruguayo [la diaria](#), nacido en el año 2006, es un caso atípico en el escenario de los medios de América Latina. Su experiencia ofrece una suma de elementos innovadores en ámbitos como el de su fórmula periodística, su modelo de negocio o la relación con su audiencia, entre otros.

Con iniciativas como su gestión a través de una cooperativa de trabajadores, el lanzamiento de canales verticales de pago, la apuesta por las suscripciones digitales o el impulso del laboratorio de innovación la diaria LAB, este periódico de Uruguay ha logrado hacerse un hueco en el panorama mediático innovador latinoamericano.

Además, la diaria ha sido uno de los [cinco medios](#) internacionales [seleccionados](#) recientemente por la iniciativa [The Membership Puzzle](#), impulsada por el programa [Studio 20](#) de la New York University y el

medio holandés [De Correspondent](#), para estudiar y analizar a fondo los modelos periodísticos apoyados de manera especial por los usuarios mediante suscripciones o membresías.

## Nacimiento de la diaria

La diaria, que tiene su redacción en Montevideo, la capital de Uruguay, se empezó a publicar en papel, de lunes a viernes, en el año 2006. La idea de crear este nuevo periódico surgió de un grupo de estudiantes universitarios entre los que se encontraba Damián Osta, que es el gerente general del diario.

“No teníamos qué leer – explicó Osta al Centro Knight para el Periodismo en las Américas-. Éramos un grupo de ciudadanos y lectores críticos que no estábamos de acuerdo con la oferta de prensa que había entonces en Uruguay”. Así que decidieron intentar crear su propio periódico.

Los trabajos previos de debate y preparación se iniciaron en 2004, un par de años antes del lanzamiento del diario. “Fueron muchas conversaciones en las que juntamos a gente que sentía lo mismo que nosotros”, dijo el gerente de la diaria. El primer gran reto fue el de “reunir a un equipo de periodistas que estuvieran a la altura del diario que deseábamos”, con la dificultad que suponía “tener cero experiencia de gestión empresarial y sin capital”.

Así, el equipo se lanzó a captar fondos entre los futuros lectores para poder financiar el diario. Pero como explica Osta, en ese momento no había en Uruguay una cultura propicia para la financiación de startups, por lo que la cantidad inicial recaudada fue únicamente de US 40.000 dólares. Entre otros, aportó dinero el periodista y escritor Mario Benedetti, fallecido en 2009. Con ese capital inicial se creó una empresa que está gestionada por una cooperativa de trabajadores (hoy, Cooperativa la diaria está integrada por el 40% de los trabajadores de la empresa).

El siguiente paso fue tratar de captar suscripciones, y lograron llegar a la cifra de 1.200 personas que decidieron pagar por recibir un periódico que todavía no existía, pero a las que les convencía el discurso y la propuesta que planteaba la diaria.

## Primera innovación: crear la propia empresa de logística

La primera gran innovación en el modelo de negocio de la diaria fue la apuesta por crear su propio sistema de distribución. “Llegamos al convencimiento –dijo Osta- de que teníamos que crear un canal de distribución propio, porque era mucha la dependencia y muy perjudiciales las reglas que nos quería imponer el monopolio de distribución de diarios y revistas” que existía entonces. “Y ese fue en cierta forma el acierto originario: si bien aumentaba el desafío de crear una empresa logística, además de una periodística, nos permitió construir un vínculo directo con la gente”, añadió el gerente de la diaria.



Portada de la edición de fin de semana del 10 de marzo de 2018. (Cortesía).

Hoy, de los 137 empleados que tiene la diaria, 56 trabajan en el área de distribución, repartiendo cada día el diario impreso a los hogares de los suscriptores por todo el territorio nacional.

## Segunda innovación: el formato

La siguiente innovación relevante tiene que ver con el modelo periodístico que plantea la diaria. Osta explicó que “desde el primer momento planteamos que el suscriptor necesitaba un resumen. El claim era ‘sólo lo que importa’”. Así, la propuesta fue lanzar un diario de sólo 16 páginas en formato tabloide, distribuido de lunes a viernes, y en blanco y negro, pero “con mucha proximidad hacia el lector en el relato tanto visual como escrito”.



*Lento es la revista impresa mensual de periodismo narrativo que lanzó la diaria hace cinco años. Su director, Gabriel Lagos, dijo que Lento nació “como una alternativa a lo que hacía el diario, como un producto que se pudiera preparar con más tiempo y fuera una lectura más tranquila”. (Cortesía).*

La diaria apostó desde el principio por construir “una agenda periodística propia, que muchas veces generó cierta sorpresa; éramos un caso raro”, dijo Osta. Pero para el gerente de la diaria, “esa rareza, todas las rarezas que construimos durante estos años, son hoy nuestra principal fortaleza. El diario que depende sólo de vos. Que te ofrece sólo lo que importa”. El hecho de la prescripción ayudó también a reforzar la idea de comunidad, esencial en la apuesta de la diaria.

Los suscriptores de la diaria “son posibles porque la sociedad fue cambiando hacia ese lado, si no seríamos mucho más de nicho”, dijo Lucas Silva, el director de 37 años de edad de la diaria. Silva ha formado parte del proyecto desde sus inicios, primero cubriendo información política y económica y, desde 2014, como director.

Durante años la diaria se publicó únicamente de lunes a viernes. Pero el pasado año sus responsables decidieron apostar también por una edición para el fin de semana, que se lanzó en abril de 2017. “También a contrapelo de cualquier manual de empresa –explicó Osta– salimos a la calle con una edición impresa donde el valor objeto es muy grande y el cuidado gráfico también”. Esta edición de fin de semana, que se distribuye a los suscriptores el sábado, tiene 32 páginas y se imprime a todo color.

La iniciativa ha sido un éxito. La edición de fin de semana, por la que apuesta la mayor parte de suscriptores, tiene un coste de unos US 9 dólares mensuales. Y gracias a ella, la diaria ha conseguido aumentar un 39% la facturación por suscripciones. La suscripción de lunes a viernes cuesta US 23 dólares al mes (la digital, de la que se habla más adelante, tiene un coste de US 12 dólares mensuales).

Según datos facilitados al **Centro Knight** por Damián Osta, la diaria cuenta actualmente con 12.503 suscriptores, repartidos del siguiente modo:

- 10.341 suscriptores de la edición impresa (sumados los que reciben la diaria de lunes a viernes y el fin de semana, ya que hay suscriptores que reciben las dos ediciones y, por tanto, no se cuentan dos veces).
- 2.162 suscriptores digitales, incluyendo los de la edición digital de la diaria y los suscriptores de los verticales (hasta ahora, Educación).

Hoy la diaria es el segundo periódico de Uruguay y pretende incluso disputar el liderazgo a El País, algo que resultaba difícil de imaginar cuando se lanzó el proyecto en el año 2006.

“Cuando arrancamos no pensamos que íbamos a poder ser el segundo diario, y disputándonos con El País el liderazgo. Creo que interpretamos bien los cambios políticos”, dijo Silva.

Según datos del Instituto Verificador de Circulaciones (IVC) correspondientes al mes de octubre de 2017, facilitados también por Osta al Centro Knight, el primer diario de Uruguay, El País, tuvo una circulación de 16.298 ejemplares de lunes a viernes (6.275 en kioscos y 10.023 suscriptores). El segundo periódico fue la diaria, con una circulación entre semana de 6.807 ejemplares (4.969 suscriptores impresos y 1.838 suscriptores digitales). Y el tercer puesto fue para El Observador, con 3.192 ejemplares (913 en kioscos, 1.611 suscriptores impresos y 668 suscriptores digitales).

En el fin de semana, El País es primero con una circulación de 20.315 ejemplares, la diaria es el segundo periódico con 8.189 ejemplares (todos suscriptores), y El Observador es tercero con una circulación de 5.288 ejemplares.

El próximo 2 de abril será un día importante para la diaria ya que se lanzará el rediseño de la edición impresa que se publica de lunes a viernes. La diaria pasará a ser “un diario/revista con 24 páginas a todo color”, según reveló Osta. “Vamos a agrandar el diario, pero también lo vamos a achicar en su formato, para que se parezca más a una revista diaria que a un diario”, añadió. (El nuevo tamaño de impresión será de 26 x 31,7 centímetros).

## Tercera innovación: la suscripción digital

En enero de 2015 la diaria lanzó su suscripción digital con el objetivo de “trasladar a lo digital la construcción de comunidad que hicimos en torno al papel”, dijo Osta.

The screenshot shows the 'la diaria SUSCRIPCIONES' website. At the top, it says 'Una suscripción necesaria' with a subtext: 'En tiempos de sobreinformación te ofrecemos un lugar desde donde mirar el mundo. Un diario en el que tu suscripción será determinante y hará posible el desarrollo del periodismo crítico en diversos formatos y plataformas.' Below this, it says 'Elegí tu forma de suscripción' and lists four options:

Revista Lento	Fin de semana	Digital	Lunes a viernes
Papel + Digital	Papel + Digital	Lunes + Viernes	Papel + Digital
\$220	\$250	\$350	\$670
<ul style="list-style-type: none"><li>Envío mensual de la revista a domicilio</li><li>Acceso a los contenidos digitales de Lento</li><li>Sus miembro de Comunidad la diaria</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Acceso digital los fines de semana</li><li>Sus miembro de Comunidad la diaria</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Acceso a la oferta de libros y filmes</li><li>Acceso a la oferta Educación</li><li>Acceso a la APP</li><li>Sus miembro de Comunidad la diaria</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Envío a domicilio del diario</li><li>Acceso a los contenidos digitales de la diaria</li><li>Acceso a la APP</li><li>Sus miembro de Comunidad la diaria</li></ul>

*La diaria ofrece cuatro paquetes distintos de suscripción. Uno es para su revista mensual Lento, el segundo para la edición del fin de semana, el tercero para el acceso digital y el cuarto para la edición diaria. (Captura de pantalla).*

Tras algo más de 3 años, la diaria ha logrado que el 16% de sus suscriptores sean digitales, y el objetivo es duplicar ese porcentaje en los próximos años. En cifras absolutas, se trata de unos 1.400 suscriptores digitales que pagan unos US 12 dólares al mes.

Hasta ahora, el modelo de suscripción era el siguiente: los usuarios podían leer gratis dos noticias por día, y debían suscribirse para poder consumir el resto. Sin embargo, la diaria está modificando el sistema para ofrecer 10 artículos gratis

por mes sin necesidad de registro y poder leer 20 más al mes de manera gratuita una vez registrado. Para consultar más noticias los usuarios deberán suscribirse.

Como explicó Silva, los contenidos que aparecen en la web del periódico se publicaron primero en la edición impresa de la diaria. Adicionalmente, cada día se publican unas cuatro o cinco notas por parte de un pequeño equipo de actualización.

## Cuarta innovación: apuesta por los verticales

La apuesta por la información estrictamente digital por parte de la diaria está llegando en forma de canales verticales especializados y no tanto a través del enriquecimiento de la información general.

En mayo de 2017 se lanzó el primer vertical digital del diario, dedicado al mundo de la educación. [La diaria Educación](#) es un servicio de información destinado específicamente a la comunidad educativa de Uruguay. Cubre información sobre los tres niveles del sistema escolar uruguayo: primaria, media y terciaria.

La diaria Educación es un servicio de suscripción mensual que da acceso también a todos los contenidos digitales de la diaria. Cuenta con un equipo específico de tres periodistas especializados en el área de educación.



Osta explicó que, para preparar el lanzamiento de este producto, “lo que hicimos fue crear un consejo asesor, formado por suscriptores expertos en educación, y destinar a tres periodistas para que se dedicasen exclusivamente a educación. Eso nos permitió mejorar muchísimo la agenda periodística del diario sobre el tema”. Uno de los servicios de la diaria Educación es un boletín especializado que reciben ya 1.200 profesionales del mundo educativo.

El buen rendimiento que ha dado la diaria Educación –ha logrado unos 700 suscriptores específicos- ha animado al equipo a preparar el lanzamiento de nuevos verticales, a los que internamente se refieren como “emergentes”. Así, también el próximo 2 de abril verán la luz una serie de nuevos canales verticales de la diaria dedicados a los siguientes temas: Salud, Trabajo, Feminismos, Ciencia y Deporte (este último se llamará “Garra”). Cada uno de ellos tendrá su propia identidad y presencia propia en las redes sociales, aunque formando parte de la oferta global de la diaria.

Para lanzar estos verticales se está ampliando el equipo de redacción de la diaria –formado actualmente por 37 profesionales- con el objetivo de contar con periodistas especializados en cada materia. Está previsto que se sumen al equipo por lo menos siete periodistas.

El caso específico del nuevo vertical de deportes, “Garra”, tiene una particularidad: se está creando “en alianza con los jugadores de fútbol” de Uruguay, según reveló Osta. En su día, “los futbolistas uruguayos se organizaron gremialmente y crearon un movimiento que se llama ‘Más unidos que nunca’ para defender sus derechos, y las reuniones de ese gremio se realizaron en la diaria, en la planta baja de nuestra redacción”, explicó el gerente del periódico.

Fruto de este estrecho vínculo es el nuevo vertical, para el que se están buscando 500 socios fundadores “que puedan participar de alguna forma en las reuniones editoriales”, señaló Osta.

Los responsables de la diaria consideran que, en el futuro, la edición impresa “se tiene que transformar en una suerte de catálogo de estos emergentes”, dijo el gerente del diario. “Tenemos mucha información especializada que tiene mucho que ver con preocupaciones, deseos y obsesiones de nuestros suscriptores,

y en la edición papel se publicará una parte de esa pirámide informativa que emerge desde una comunidad de conocimiento”, añadió.

### **Quinta innovación: la diaria LAB**

La redacción de la diaria está ubicada en la ciudad vieja, en el corazón de Montevideo. La planta baja de esa redacción fue en su día un espacio comunitario llamado Café la diaria, transformado ahora en la diaria LAB. Se trata de un laboratorio de innovación, abierto al público, que quiere posibilitar la investigación, producción y puesta en práctica de nuevos formatos periodísticos.

Aquí se celebran reuniones de todo tipo con suscriptores y otras personas vinculadas a la diaria. También se preparan programas formales, como un taller sobre realidad virtual y periodismo inmersivo que se celebró en mayo del pasado año y al que acudieron suscriptores e incluso periodistas de la competencia de la diaria.

### **Sexta innovación: comunidad de conocimiento y creación**

A los responsables de la diaria les gusta definir su proyecto como “una comunidad de personas que comparten información, inquietudes, gustos y conocimiento”, y que “aceptan pagar una membresía para formar parte y hacer posible que exista tal espacio de sensibilidad compartida”, como se explica en un documento de presentación del proyecto.

Osta considera que la razón de ser de la diaria es la de “administrar una comunidad de conocimiento”. El 70% de los suscriptores de la diaria tiene formación universitaria. “El conocimiento –afirma Osta- ya no puede fluir en forma unidireccional. Hay que buscar las formas de retroalimentar lo que hacemos y mejorar el periodismo que hacemos con el conocimiento que tienen nuestros suscriptores”.



*Un taller de Realidad Virtual realizado en la diaria Lab, donde participaron suscriptores y colegas de otros medios. (Cortesía).*

Un buen ejemplo de la función que la diaria quiere ejercer como dinamizador de una comunidad de conocimiento es el proyecto [Río Abierto](#), que es uno de los 11 seleccionados y financiados por [ALTEC](#) (Alianza Latinoamericana para la Tecnología Cívica). Esta entidad es fruto de una alianza entre Omidyar Network, Avina Americas y Fundación Avina y busca promover el desarrollo de iniciativas de tecnología cívica en América Latina.

El proyecto Río Abierto pretende “democratizar el acceso a la información sobre la calidad y gestión del agua de la cuenca del río Santa Lucía y del Río de la Plata”, según se explica en la web. Para ello, utiliza herramientas de visualización de la información y promueve acciones de sensibilización y participación ciudadana para el cuidado de un recursos clave como es el agua.

El origen de este proyecto se encuentra en la controvertida instalación de una nueva planta de celulosa en Uruguay de la empresa finlandesa UPM. La diaria quiso dialogar con suscriptores, científicos, ambientalistas y gobernantes sobre cuál debería ser su papel informativo en relación a este tema. Una alianza con expertos del mundo universitario puso de relieve que la situación de los ríos “era

extremadamente crítica en todo el territorio nacional”, explicó Osta, y por eso se decidió impulsar el proyecto Río Abierto, con el objetivo de ofrecer información clara sobre este asunto.

Los suscriptores jugaron un papel especialmente activo: 900 respondieron la encuesta que les hizo la diaria sobre el uso y cuidado del agua y sobre sus necesidades informativas en este tema.

El núcleo duro de este proyecto está integrado por la gerente de proyectos de la diaria, Lucía Pardo, que actúa como coordinadora, Natalia Uval, que se encarga de la parte periodística, y la abogada Ana Tuduri, activista en temas medioambientales.

Otro proyecto impulsado por la diaria que muestra su capacidad para convertirse en dinamizador de una comunidad de conocimiento es el [Día del Futuro](#), que se creó hace ya siete años. La diaria reúne a suscriptores y a representantes de la academia, de la sociedad civil y de los partidos políticos para debatir sobre el futuro del país. Cada año se define un tema específico a tratar y se celebran durante el mes de septiembre más de un centenar de actividades como talleres, conferencias o hackatones.



*Debate sobre Feminismos y el Futuro como parte de los eventos del Día del Futuro de la diaria. (Facebook).*

Como señala Lucía Pardo, la gerente de proyectos de la diaria, el periódico “plantea a los suscriptores que va a estar trabajando en un tema concreto para saber quién quiere participar y de qué manera, y conocer sobre qué temas tienen conocimiento específicamente”.

Pardo, que estudió Ingeniería de Alimentos y se incorporó al equipo en el año 2011 para la primera edición del Día del Futuro, considera que “el contacto a fondo con los suscriptores, que aportan conocimiento de múltiples maneras y su compromiso” es una gran muestra de innovación. Y esta relación tan directa con los suscriptores supone “una gran fortaleza” para la diaria, de la que quizás otros diarios no disfruten.

El evento ha ido ganando protagonismo y hace dos años el Parlamento de Uruguay aprobó por unanimidad la creación del Día del Futuro por iniciativa justamente de la diaria y del grupo impulsor de este proyecto, según explicó Pardo.

## **Próxima campaña**

“Hagamos lo imposible” es el nombre de la nueva campaña que la diaria está a punto de lanzar. Con ella, el diario quiere dar un paso más en su estrategia innovadora, ya que se propone que el 100% de su presupuesto esté costado por los suscriptores (actualmente el porcentaje que aportan los suscriptores es el 79% del total).

La novedad que pretende aplicar la diaria es la siguiente: si logra llegar a ese 100%, se compromete a destinar todo el dinero que se ingrese por publicidad –que actualmente supone el 15% del presupuesto--

a financiar nuevos proyectos periodísticos que serán elegidos por los miembros de la comunidad de la diaria.

Según el gerente de la diaria, si logran este objetivo, “estaremos aumentando la cantidad y la diversidad de contenidos que reciben nuestros clientes, lo que a su vez hará más atractiva la suscripción digital a la diaria”. En cifras absolutas, la diaria calcula que se podrían destinar unos US \$30.000 al mes a financiar nuevos proyectos periodísticos.

## **Escasez e innovación**

En la diaria, la innovación ha ido muchas veces ligada a la falta de recursos. Su gerente, Damián Osta, lo resume así: “Yo siempre digo que la innovación muchas veces es hija de la escasez, y la escasez es una marca identitaria nuestra”.

Pero los números de la diaria van mejorando. El pasado año 2017 tuvo una facturación total de US \$2.480.000. Según explicó Osta, “hoy somos un diario que no da pérdidas”. Y el objetivo en los próximos años es el de crecer.

# LECCIONES

- Los suscriptores pueden aportar al medio mucho más que simplemente su dinero. Si se les ofrece la oportunidad, muchos participarán con sus conocimientos e ideas.
- Contar con un espacio físico de encuentro directo con los suscriptores y lectores facilita que se sientan parte del medio.
- La innovación se puede aplicar en cualquier ámbito de la actividad del medio, no sólo en el campo tecnológico. Por ejemplo, la diaria creó su propio sistema de distribución.
- Los canales verticales centrados en temas que interesen especialmente a la audiencia del medio ofrecen una oportunidad para la ampliación del negocio.
- Los laboratorios de innovación suponen una fórmula práctica para concretar los esfuerzos de renovación y búsqueda de nuevas soluciones en el medio.



*Captura de pantalla del video de la campaña de crowdfunding #ElijoAnimal.*

## **Animal Político cimbra a la clase política mexicana con innovaciones en contenido, presentación y trabajo colaborativo**

**Por César López Linares**

*28 de marzo de 2018*

En México es común escuchar la frase “me lo dijo un pajarito” cuando alguien comparte una información cuya fuente no se puede (o no se quiere) revelar.

Esa frase nunca había tenido tanto sentido para el periodismo en ese país hasta que el periodista y empresario de medios Daniel Eilemberg eligió un pájaro de cabeza verde como el personaje central de lo que se convertiría en uno de los medios digitales nativos de noticias más influyentes en México.

El ave surgió en Twitter con la cuenta @pajaropolitico en octubre de 2009, una época en la que los medios nativos digitales todavía no despegaban en México y el consumo de noticias en internet se realizaba casi exclusivamente a través de los portales de los diarios, que eran básicamente réplicas de sus versiones impresas.

Eilemberg invitó al periodista mexicano Daniel Moreno para estar al frente del proyecto de @pajaropolitico. El ave tenía un objetivo específico: ser un personaje que informara y sostuviera una conversación directa con los usuarios de esa red social. Eso evolucionó a lo que hoy es un medio digital nativo que se propuso innovar en forma y contenido con temas que estaban prácticamente ausentes en los medios tradicionales mexicanos.

La innovación de @pajaropolitico comenzó con ese diálogo directo que pocos de los medios tradicionales tenían con sus lectores. Por eso desde el principio Moreno puso un equipo de periodistas a cargo de la cuenta de Twitter.

“Es un equipo que confirma información”, dijo Tania Montalvo, editora general de Animal Político. “Si tu mandas un mensaje a cualquier medio de este país o una denuncia, la verdad es que muy pocas veces tienes una respuesta, y nosotros trabajamos en un sentido totalmente opuesto. No estoy trabajando para que el político lo lea, sino para los ciudadanos. Eso creo que nos distingue y también creo que lo valoran mucho los lectores”.



Ese diálogo fue factor determinante un año después, cuando @pajaropolitico pasó a tener un sitio web. Moreno y su equipo se dieron cuenta que los temas que más interesaban a sus seguidores en Twitter eran la corrupción, el medio ambiente, la violencia y la escasa rendición de cuentas de los políticos.

A lo largo de su trayectoria de casi 30 años en el periodismo, y su paso por los periódicos más influyentes en México, como Reforma, El Universal, Milenio, Excélsior, El Financiero y El Economista, Moreno pudo ver que esos temas eran reportados por los medios tradicionales, pero no se investigaban a fondo.

“El que hayamos abordado de una manera casi obsesiva los temas de corrupción y derechos humanos ha marcado una diferencia importante en un país en donde el periodismo tiende a ser muy político. Creo que hemos tenido la virtud de abordar estos temas por encima de las fuentes tradicionalmente políticas”, dijo al **Centro Knight** Moreno, ahora director general de Animal Político. “Las investigaciones para revelar casos de corrupción no son ni de lejos una constante en los medios mexicanos. Y en el caso de derechos humanos, lo que hay es con frecuencia solo contar muertos, reproducir la versión oficial, revictimizar a las víctimas”.

Con la intención de trabajar esos temas, en noviembre de 2010 fue lanzado [Animal Político](#), considerado uno de los primeros medios exclusivamente digitales en México. En esa época, sitios de noticias nativos de Estados Unidos como [The Huffington Post](#) y [Político](#) estaban en plena expansión.

Animal Político notó que la mayoría de su público tenía entre 25 y 35 años, y se dieron cuenta que este sector de audiencia no quedaba conforme con el periodismo de declaraciones, sino que exigía evidencias más duras. Por ello, el portal recurrió al periodismo de datos para darle soporte a sus reportajes. Los editores tenían claro que era importante saber comunicar esos datos a su audiencia.



*Daniel Moreno, director general de Animal Político. (Cortesía).*

“Sostener una investigación periodística en datos, en información dura, en pruebas y en documentos debería ser un requisito a cumplir por cualquier investigación periodística”, dijo Moreno. “Estoy convencido de que los periodistas de Animal Político han aprendido el manejo de bases de datos, el saber procesar información, el saber extraer de los documentos información periodística altamente relevante, el saber cruzar los datos para encontrar coincidencias y revelaciones”.

El equipo del sitio ha hecho del manejo de datos algo cotidiano. Montalvo encabezó en 2015 el proyecto de Animal Político [NarcoData](#), uno de los trabajos más representativos del periodismo de datos en México. Se trata de la primera plataforma digital interactiva que explica la presencia y evolución del crimen organizado en México desde los años 70.

## LOS BRAZOS DE JAVIER DUARTE

Funcionarios que autorizaron la entrega de contratos a la red de empresas fantasma

**ALBERTO SILVA RAMOS**  
Ejecutorio de Desarrollo Social de Veracruz.  
Era el secretario de Sedesol cuando se entregaron los 45 contratos a la red de empresas.

**EDGAR SPINOSO CARRERA**  
Ejecutorio Mayor de la SEP de Veracruz.  
Su firma aparece en siete contratos que dio la SEP local por casi 300 millones de pesos.

**HUMBERTO BENÍTEZ PÉREZ**  
Ejecutorio de la Unidad Administrativa de Sedesol Veracruz.  
Firmó los contratos que entregó la Sedesol Veracruz en su calidad de Jefe de la Unidad Administrativa.

**TAREK ABDALA SAAD**  
Ejecutorio de la Secretaría de Finanzas.  
Fue tesorero del gobierno de Veracruz durante todo el periodo en el que se entregaron los contratos.

**NOEMI GUZMAN LAQUINES**  
Ejecutorio de Protección Civil de Veracruz.  
Era la titular de la Secretaría de Protección Civil de Veracruz cuando se entregaron 9 adjudicaciones directas.

**ZAIDE DEL CARMEN ZARUDO CORRO**  
Ejecutorio de la Secretaría de Protección Civil.  
Firmó los contratos de Protección Civil como Jefe de Unidad Administrativa.

**VICENTE BENÍTEZ GONZÁLEZ**  
Ejecutorio de Sedesol en Veracruz.  
Tuvo a su cargo los programas de apoyo a la pobreza por los que se entregaron los contratos.

**JUAN CARLOS RODRÍGUEZ GARCÍA**  
Ejecutorio Jurídico de Sedesol en Veracruz.  
Firmó los contratos que entregó la Sedesol Veracruz en su calidad de Director Jurídico.

**TOMÁS RUIZ GONZÁLEZ**  
Ejecutorio de Finanzas.  
Durante su gestión la Secretaría de Finanzas autorizó las partidas para 73 contratos.

**ADOLFO MOTA HERNÁNDEZ**  
Ejecutorio de Educación de Veracruz.  
Críticas por desvío de recursos en la Secretaría de Educación de Veracruz.

Las empresas fantasma DE VERACRUZ

www.animalpolitico.com

Captura de pantalla del reportaje "Las Empresas Fantasma de Veracruz".

y la Impunidad, Animal Político puso el tema de corrupción en el centro de la agenda, en gran parte gracias a la forma en la que presentaron una información tan compleja, de modo que fuera de fácil entendimiento.

Para la distribución del reportaje en redes sociales, los editores decidieron utilizar emojis, lo cual no era algo común en un medio serio, sobre todo con un tema tan duro como la corrupción. El resultado fue que el contenido también hizo eco en la audiencia que no tiene las noticias duras como primera elección.

“Fue una decisión editorial que finalmente tuvo muy buenos resultados”, contó al Centro Knight Yosune Chamizo, diseñadora de información del portal. “Ese tipo de cosas nos han ayudado a acercarnos a nuevos sectores, porque al final de cuentas Animal Político tiene información muy dura, y hay un grupo de personas que a lo mejor no está interesado en ese tipo contenido”.

El reportaje le valió a uno de sus autores, Arturo Ángel Mendieta, el prestigioso premio Walter Reuter German Award, el cual reconoce al periodismo mexicano. En el anuncio del galardón se indicó que el jurado consideró a este proyecto [“uno de los trabajos de más alto impacto en los últimos años en México”](#), y dijo que había sido “fundamental para exponer los excesos y abusos de un gobierno como el de Javier Duarte de Ocho”.

Además, Ángel Mendieta y el otro autor del reportaje, Víctor Hugo Arteaga, ganaron [el Premio Nacional de Periodismo de México en 2017](#) en la categoría de Reportaje de Investigación. Al anunciar a los ganadores, el jurado enfatizó el [“trabajo riguroso de cruce de información, verificación de datos oficiales e investigación in situ, presentado en formato multimedia”](#).

Pero el equipo detrás de los reportajes especiales de Animal Político va más allá de las personas que los firman. El sitio ha aprendido que el alcance de un reportaje se multiplica cuando en su elaboración están involucrados desde el principio miembros de todas las áreas de la redacción.

“Trabajamos las investigaciones en equipo, nunca es una sola persona haciéndolo, sino que es un equipo de ocho o diez personas”, dijo Montalvo. “Son dos reporteros con habilidades totalmente distintas que

Gracias a este manejo del periodismo de datos, el trabajo de Animal Político ha tenido un impacto en la realidad de su país en más de una ocasión. Uno de sus reportajes más emblemáticos es [“Las Empresas Fantasma de Veracruz”](#), publicado en 2016, que reveló cómo el gobierno del estado de Veracruz usó una red de corporaciones ficticias para desviar millones de pesos.

El proyecto cuenta con una serie de artículos, infografías, videos y documentos con los que se explica exhaustivamente el esquema de corrupción utilizado por el entonces Gobernador Javier Duarte, quien hoy está en prisión.

“Te lo digo sin dudar, sin el reportaje nunca se hubiera investigado a Javier Duarte”, dijo Tania Montalvo. “Él al principio negó todo, pero nosotros seguimos publicando las pruebas, y fue tanta la presión que renunció y escapó del país”.

A raíz de “Las Empresas Fantasma de Veracruz”, que fue realizado en colaboración en la organización [Mexicanos contra la Corrupción](#)

trabajan juntos y que desde el principio van trabajando con el editor con una mirada externa, pero también con un equipo de video, de diseño, con un editor de audiencias. Así el impacto es mucho mayor”.

“Es una necesidad actual en medios de comunicación tener estos equipos que son en tres vías: programador – periodista/comunicador – diseñador de información”, dijo Chamizo. “Este combo de tres personas con estos perfiles es lo que genera que se puedan hacer especiales de este tipo”.

## El arte de saber presentar la información

Cuando se trabaja con enormes cantidades de datos en un producto periodístico, el diseño de la información se convierte en algo fundamental. Por ello el portal decidió fortalecer su equipo de periodistas multimedia en enero de 2017 con una nueva estrategia de video y diseño, y también creó además el puesto de diseñadora de información para Chamizo, quien tiene experiencia en visualización de datos y una maestría en diseño de información. El objetivo era crear equipos multidisciplinarios para cumplir con la demanda de formatos que exigen los lectores de medios nativos digitales, que es contenido más visual, entendible y fácil de compartir en redes.

“[La Estafa Maestra](#)”, otro de los proyectos especiales de Animal Político que ha tenido un impacto significativo, utilizó la destreza de Chamizo en organización de información, así como las habilidades de presentación del equipo multimedia. Se trata de una compleja investigación que revela un esquema de desvío que involucra a dependencias del Gobierno federal, universidades públicas y empresas fantasma.

El reportaje, que fue publicado el 10 de enero de 2018, implicó el análisis y la organización de múltiples bases de datos y de información de tres reporteros.

“Cada reportero trabaja de una forma distinta, y luego tienes que juntar la información, pues no necesariamente es información homologada”, dijo Chamizo. “Hubo varios meses -dos o tres- para nada más juntar la información de los tres reporteros en una base unificada para poder dimensionar qué estaba sucediendo. Fue un paso fundamental, y sin ese paso todavía no habríamos publicado”.



*Periodistas del sitio aprenden que, aunque el contenido es lo más importante, la manera en que es presentado también es fundamental. (Captura de pantalla).*

Gracias a la aplicación de diseño de información, esa enorme cantidad de datos pudo ser traducida a elementos de mucho más fácil consumo. La investigación fue presentada en varios reportajes de texto, videos, infografías [y hasta un cómic](#). Cada uno de esos elementos iba dirigido a las preferencias de distintos tipos de audiencias.

“Es una forma de hacer la información más sencilla, de simplificarla sin banalizarla”, dijo Montalvo. “Con los videos de ‘La Estafa Maestra’; tú los veías y comprendías perfectamente bien el fraude. Pero eso no implicó que perdiéramos visitas en los reportajes largos en texto. Había públicos enteramente distintos que estaban buscando distintas formas de enterarse de qué era ‘La Estafa Maestra’”.

Según Moreno, la atención a los formatos y el fortalecimiento del equipo multimedia se tradujo en un incremento significativo en la audiencia de Animal Político en 2017, que fue el año con mayor número de lectores en sus casi ocho años de vida.

“El año pasado terminamos con más del doble de las cifras de 2016”, dijo Moreno. “Estoy convencido de que fue la suma de todas esas cosas, y una de ellas es el trabajo del equipo de video”.



*“La Estafa Maestra” incluyó un cómic que explicaba un complejo esquema de desvío.  
(Captura de pantalla).*

## **Apostarle todo a Facebook y Twitter es un error**

Para un medio digital nativo, una estrategia poderosa en redes sociales es de suma importancia. El equipo de Animal Político está consciente de ello, por eso creó el cargo de editor de audiencias como una posición clave dentro de su redacción.

El editor de audiencias no sólo está a cargo de los dos community managers del portal, sino que también participa activamente en la creación del contenido, planeación de especiales y propuestas de presentación de la información.

“Hablar de Animal Político y hablar de que solo es una estrategia de redes no dice algo completo”, dijo Jorge Ramis, editor de audiencias del sitio. “Es una estrategia 360. Es pensarlo un poco en términos de marketing, no solo concentrarnos en redes, sino ver todos los tipos de canales por los que una audiencia quiere recibir información y tratar de estar ahí”.

Uno de esos canales es el newsletter al que los lectores se pueden suscribir gratuitamente. Animal Político tiene como una de sus prioridades de 2018 fortalecer esta herramienta para atraer tráfico a su sitio desde correos electrónicos. Además, contemplan la implementación de canales de difusión de su contenido a través de Whatsapp o Telegram.

Sin embargo, alrededor del 60 por ciento del tráfico de Animal Político viene de búsquedas orgánicas, 25 por ciento de acceso directo al sitio y sólo un 15 por ciento viene de redes sociales. Ramis atribuye lo anterior a que su equipo trabaja en tener su SEO lo más optimizado posible.

El sitio ha confirmado que basar una estrategia únicamente en Facebook y Twitter es un error.



“Hay que mirar a otros canales, las redes no lo son todo, hay que pensar fuera de la caja”, dijo Ramis. “Los medios que basaron todo en pautas en Facebook, ahorita están cayendo en tráfico. Nosotros no, porque volteamos a ver otros lados”.

En febrero de 2018, Animal Político registró un total de más de 8.8 millones de visitas, y atrajo a 4.4 millones de usuarios únicos. En smartphones -la principal plataforma en la que Animal Político es consumido- se colocó entre [los tres medios nativos digitales de noticias más leídos en México](#), con 3.6 millones de visitantes únicos, sólo por debajo de UNOTV.com (7.7) y SDP Noticias (6.1).

El equipo atribuye los buenos números en enero y febrero en gran medida a su especial de “La Estafa Maestra”, que ha sido la historia más consumida en redes sociales en lo que va del año, y al hecho de haber involucrado al equipo de audiencias desde la gestación del proyecto. También destacaron la diversificación de formatos en los que el proyecto fue presentado.

“A la hora que involucras a un editor de audiencias, a un community manager, la conversación cambia y pueden proponer ideas distintas a lo que normalmente se hace”, dijo Ramis. “El equipo de editores de audiencia fueron los que propusieron el título de ‘La Estafa Maestra’, y el hashtag. Fue una lluvia de ideas muy grande que ahí ya se involucran muchas más mentes de distintos perfiles y es lo que hace que el trabajo en equipo haya sido tan productivo y que el producto haya sido un éxito”.

## Pioneros en fact-checking

Desde enero de 2015, Animal Político se dio a la tarea de evaluar el discurso de los políticos con el fin de encontrar inconsistencias e información falsa. [El Sabueso](#) es el nombre del proyecto de verificación del sitio, que utiliza una metodología inspirada en los portales líderes de fact-checking: [Politifact](#) y [Chequeado](#), de Estados Unidos y Argentina, respectivamente.

Tras tres años, El Sabueso es de los pocos esfuerzos de fact-checking que se han mantenido vivos en México, y es el único con reconocimiento del Poynter Institute.

En época electoral, el fact-checking se convierte en una herramienta fundamental para los periodistas que buscan evidenciar la información falsa o el uso de datos manipulados por parte de candidatos. Es por eso que Animal Político se unió a [AJ+](#) y a [Pop-Up Newsroom](#) para convocar a más de 60 medios, tanto digitales como tradicionales, para llevar su proyecto de verificación del discurso a otros niveles.

Así surgió [Verificado 2018](#), ante la coyuntura de las elecciones presidenciales de México. El proyecto, que fue lanzado el 12 de marzo, tiene su propia página de Internet y cuentas en redes sociales. Desde ese día han sido difundidas decenas de notas con el sello #Verificado2018, que significa que es información analizada y con una calificación según su nivel de veracidad.

“Estoy convencido de que el Verificado 2018 es una evolución de El Sabueso”, dijo Moreno. “El ánimo ha sido servir al lector desde un formato distinto que consiste en elevar el costo de la mentira, en no dejarle pasar a la clase política que le pueda mentir a la gente impunemente”.

El portal ha sumado esfuerzos con redacciones como Mexicanos Contra la Corrupción y la Impunidad o AJ+, así como con periodistas independientes de diferentes perfiles, para hacer investigaciones. Igualmente, han dado cursos de metodología y periodismo de investigación a cerca de una decena de medios.

“Sobre las innovaciones de Animal Político, también agregaría que hemos apostado por el trabajo colaborativo”, dijo Moreno. “Yo parto de la base de que el trabajo colaborativo es indispensable para los retos que tenemos los medios independientes y periodistas de todo el país”.

El sitio también ha concretado alianzas estratégicas de difusión de sus contenidos con medios del interior de México y redacciones más pequeñas. E inclusive, la colaboración se ha dado en compartir el espacio físico de una redacción.

Tras el terremoto en la Ciudad de México del 19 de septiembre de 2017, el edificio de oficinas de Animal Político sufrió daños importantes y tuvo que ser desalojado. Pese a no contar con una redacción física, el equipo intensificó su trabajo y desarrolló [la cobertura #Sismo19S](#), con el apoyo de Mexicanos Contra la Corrupción y la Impunidad, quienes los alojaron en sus instalaciones.



*Verificado 2018 es un proyecto de AJ+ en Español, Animal Político, Pop-Up Newsroom y otros medios aliados. (Facebook).*

Las alianzas con otros medios también tienen ventajas comerciales y de negocios. Este 2018, Animal Político se integró al Grupo Editorial Criterio, que edita [la revista Newsweek en Español](#) y opera varios periódicos en diferentes estados del país. El objetivo es aprovechar la fortaleza comercial de un medio tradicional bien posicionado y a su vez aprovechar nuevos canales para difundir el contenido.

“Ellos tienen mucha más experiencia para hacer esto de negocios, ventas, que era muy complicado y que no teníamos tanta capacidad de hacer”, dijo Montalvo. “Newsweek es un enorme canal de difusión. Leer contenidos de Animal Político en Newsweek le da un plus”.

Hasta antes de esta alianza, Animal Político había tenido que hacer grandes esfuerzos para su financiamiento, como la mayoría

de medios independientes. La mayoría de sus ingresos -un 45 por ciento- provienen de publicidad vía programmatic advertising, y otra porción importante -25 por ciento- de cursos y consultoría a otras empresas.

Desde un principio el sitio contó con donaciones (grants) para proyectos específicos, aunque recientemente ese rubro ascendió a 25 por ciento de su financiamiento total, gracias a aportaciones de organizaciones como Open Society Foundations y Fundación Ford. Además, gracias a su [campaña #ElijoAnimal, 5 por ciento de sus ingresos proviene del crowdfunding](#).

Gran parte de su publicidad proviene de Animal Gourmet, su sitio vertical que se enfoca en temas de gastronomía y alimentos, lo cual resulta más atractivo para los anunciantes. De esta forma han podido evitar la publicidad gubernamental, lo que les permite reforzar su imagen de medio independiente.

“No somos el único medio que no recibe publicidad del gobierno federal, pero sí creo que somos unos de los pocos que abiertamente exigen regulación a la publicidad oficial”, dijo Montalvo. “Estamos con organizaciones civiles que están impulsando una regularización del tema para que no sea utilizado en el resto de la prensa para una forma de control y de censura, y eso creo que también los lectores lo distinguen”.

Con el crecimiento que ha logrado a lo largo de casi ocho años, y tras haberse posicionado como un medio con credibilidad, Animal Político tiene planes de seguir expandiendo su alcance a través de la creación de redacciones en otros estados de México, o incluso llevar su marca y concesión periodística a otros países de América Latina.

Además, seguirán explorando nuevos lenguajes y formas de llevar la información a sus lectores.

“Animal Político hoy es más de lo que yo había imaginado”, dijo Moreno. “Hemos tenido la capacidad para adaptarnos al tiempo, para reimaginar los contenidos, los lenguajes, para repensar cómo conversar con los lectores. Todo eso ha sido repensado todos los días. Entonces sí digamos que estamos en ánimo de imaginar un futuro ambicioso”.

## LECCIONES

- El espíritu innovador debe estar presente en todo momento en un medio digital. Conviene plantearse siempre nuevos retos.
- La transparencia es esencial en un proyecto periodístico digital. Conviene explicar cómo se trabaja para que los usuarios entiendan bien qué aporta el medio.
- Es fundamental pensar en formatos adecuados para hacer llegar la información de la manera más efectiva posible.
- Es fundamental diversificar las vías de ingresos para que el modelo de negocio de un medio digital sea sostenible.
- Los casos locales generan un elevado impacto en la población. Hay que buscar fórmulas para conectar con el público local y presentar la información de manera original. Tanto en el mundo online como en el entorno offline.
- Es muy importante saber medir el impacto real del medio. Es el mejor modo de demostrar la efectividad del mismo.



*El equipo de ECOLab de El Colombiano. (Cortesía).*

## El ECOLab de El Colombiano rediseñó un periódico tradicional desde dentro hacia afuera

**Por Dylan Baddour**

*4 de abril de 2018*

Cuando Martha Ortiz aceptó la oferta de reformar por completo El Colombiano, un periódico centenario de Medellín, Colombia, ella resolvió cuestionar todo en lo que creía la industria de noticias. Y lo hizo con resultados notables.

Ortiz, de 48 años, ha vivido relacionada con el periodismo toda su vida. Su familia es copropietaria del grupo mediático El Colombiano, por lo que sus padres y su abuelo esperaban que ella fuera periodista. En rebeldía, ella se graduó en diseño industrial en una universidad de Bogotá, aunque luego estudió la carrera de medios de comunicación en España, inglés en Inglaterra y administración en Estados Unidos.

Ortiz conocía bien la historia del declive de los medios tradicionales con la reducción de la circulación, la caída de los ingresos y la emergencia de una audiencia joven que ha demostrado ser difícil de cautivar.

Por el año 2009, trabajaba como consultora de medios independiente, conceptualizando y creando sitios web corporativos y universitarios, cuando recibió una llamada de Medellín. Jorge Hernández, la cabeza de la otra familia copropietaria del grupo El Colombiano, quería que ella rediseñara un diario más pequeño sobre finanzas, La República, el cual Ortiz realizó con éxito.

Pero cuando le pidieron modernizar El Colombiano, la marca centenaria, ella supo que unos cuantos ajustes no iban a bastar para resolver los problemas que continuaban sorprendiendo a los grandes medios de todo el mundo.



*Martha Ortiz, fundadora de ECOLab. (Cortesía).*

En vez de proponer un rediseño de El Colombiano, ella propuso organizar un grupo a tiempo completo para reimaginar lo que podría ser el diario.

“Dije, tienen que dejar de tener miedo, ponerse a pensar y desarrollar nuevas ideas”, dijo Ortiz, quien ahora es la directora del diario, en entrevista con el Centro Knight. “Es un cambio de todo el modelo periodístico, un cambio de contenido, de cabezote, toda la estrategia de comunicación visual”.

Para llevarlo a cabo, ella fundó ECOLab, nombre que partió de la abreviación de El Colombiano, una innovación in-house que desde su creación ha reformado una amplia gama de piezas del grupo mediático El Colombiano.

Esto representa un modelo de negocio distinto para el periódico, un órgano interno listo para identificar constantemente potenciales

innovaciones en la compañía, y para hacerlas realidad. En un mercado de noticias tan dinámico, dijo Ortiz, los medios tienen que estar preparados para adaptarse constantemente.

En 2015, ECOLab ganó el mayor premio del Global Media Awards de la International News Media Association (Asociación Internacional de Medios Noticiosos), y fue semifinalista en 2016 en la competencia mundial del periódico con mejor diseño que organiza la Society for News Design (Sociedad del Diseño de Noticias). Los jueces de INMA [dijeron](#) que ECOLab “abordó cientos de innovaciones de largo plazo. Eso empoderó a sus empleados para cambiar sus rutinas diarias e innovar”.

“El cambio de formato, el diseño y la distribución del periódico fue un reto para un diario regional y tradicional”, comentó Juan Luis Aristizabal, presidente de la junta directiva del grupo El Colombiano. “Este proyecto fue exitoso y ha permitido que el periódico continúe siendo un negocio rentable en unos tiempos donde todo los medios impresos están luchando por sobrevivir”.

“Martha es inquieta y curiosa respecto a lo que está pasando en los medios de comunicación a nivel global y entiende los retos que plantea la industria para reinventarse en un entorno donde es complejo monetizar el valor agregado de la información y la investigación periodística”, agregó.

Desde su creación hace seis años, ECOLab pasó cinco meses rediseñando la versión impresa del diario, seis meses rediseñando al aplicativo móvil, dos años rediseñando el sitio web además de los otros periódicos y revistas del grupo.

Antes de crear ECOLab, Ortiz puso algunas condiciones a su director, Hernández. Si el grupo iba a trabajar tan empeñosamente en un proyecto de tal envergadura, Ortiz necesitaba garantías de que sus cambios serían implementados. Ella no quería que la gerencia interviniera a último momento imponiendo sus ideas. En ese momento, ella también necesitaba alejar de sus roles a algunos empleados del diario por al menos seis meses.

Ortiz seleccionó a un equipo de nueve, escogiendo gente de cada sección del diario, desde fotografía y redacción hasta diseño y publicidad. Luego le pidió a todos dejar a un lado sus jerarquías - en ECOLab, los jefes y empleados son todos iguales - y todas las responsabilidades que tenían con el diario.

“Era un compromiso muy patriótico”, dijo Paula Andrea Montoya, una diseñadora de revistas del personal que fue convocada para el primer proyecto de ECOLab. “Quedé sorprendida por el rigor y la disciplina”, resaltó.

El equipo pensó que correrían grandes riesgos en el rediseño de El Colombiano. El diario, de más de cien años de antigüedad, era una institución en Medellín. Les preocupaba que los cambios radicales pudieran dañar la marca. A pesar de ello, comenzaron a evaluar.

El proceso empezó con el análisis del mercado de noticias y del lugar que El Colombiano ocupaba en él, identificando los rasgos importantes o distintivos de su medio y sus fortalezas y debilidades. Cada persona tenía que investigar y analizar 30 periódicos o medios de todo el mundo.

Realizaron encuestas y conversaron con gente local sobre su diario, hicieron un recuento de sus propias capacidades tecnológicas y del personal, y contrataron a antropólogos para que los ayudaran a clasificar su audiencia.



Luego el equipo hizo una lista de los objetivos que tenían para el nuevo El Colombiano y comenzaron el arduo proceso de lanzar ideas. Cada problema requiere tres posibles soluciones en ECOLab - una solución natural, generalmente la más obvia; una solución “contemporánea”, una ligeramente más radical; y una solución “artística”, aún más radical. La táctica fomentó la creatividad de los integrantes del equipo, dijo Ortiz.

“Cambiamos todo”, enfatizó ella.

Sus estudios mostraron que su nueva audiencia tenía un interés global y quería saber cómo las tendencias internacionales se relacionaban con los asuntos locales. El equipo determinó que su versión impresa no podía tener solo las noticias que estaban disponibles en la web; sino que estas tenían que ser “post-web”, analíticas. ECOLab amplió la sección de opinión y agregó más puntos de vista. También agregaron un contrapunto al editorial diario e insertaron pequeños recuadros de hechos en todo el periódico.

Dedicaron más espacio a la fotos, para poner menos, pero en mayor tamaño y de mejor calidad, enfocándose generalmente en la creación de un producto más atractivo. Incluso rediseñaron el cabezote clásico del periódico. También cambiaron el gran formato del diario por uno tabloide engrapado, y consideraron elegir colores que también luzcan bien en la web. Ellos cambiaron los nombres de las secciones y eliminaron las letras de sección que aparecían en la paginación.

“Es como cuando uno organiza la casa”, dijo Montoya. “Tú la pintas, pero se empieza a ver que el piso se ve feo, que los muebles son viejos. Entonces empezamos a ver las revistas como feas”, continuó.

El equipo también rediseñó las dos revistas semanales, además de un periódico semanal dirigido a niños, El Colombiano. Luego de seis meses de trabajo, el equipo presentó su propuesta a la gerencia del grupo y se deshizo. En ECOLab se convoca a nuevos grupos para cada proyecto.

En 2014, ECOLab empezó a trabajar en el rediseño del sitio web del periódico, un cometido que duró dos años. Los usuarios de la web se incrementaron en un 20% luego del lanzamiento de la nueva página, de acuerdo con ECOLab.

Más que generar productos nuevos, Ortiz dijo que el efecto principal de ECOLab en El Colombiano es impartir un sentido de energía creativa entre el personal, justo cuando la industria de noticias siente la presión constante de innovar.

Más de 25 empleados de El Colombiano han pasado por el laboratorio innovador, y han participado en el proceso mediante el cual un medio tradicional puede, aunque lentamente, reformatearse a sí mismo para adaptarse a una audiencia moderna. Los empleados traen consigo las experiencias adquiridas en ECOLab cuando regresan a sus escritorios.

“Me quedé con la mentalidad y la metodología de ECOLab tatuadas en el alma”, aseguró Montoya.

## LECCIONES

- Nada es sagrado (revalúa tu cabezote)
- Emprende el proyecto de rediseño como la gran tarea que es, no vayas a medias
- Hay un lugar para un diario impreso “post web” en el mundo digital
- Involucra a todos los departamentos en el proceso de rediseño
- La estética es importante, haz de tu periódico algo bonito



*Proyecto El Surtidor, de Memetic Media, usa gráficos para contar historias, como esta sobre la venta de información personal. (Captura de pantalla).*

## Memetic Media innova en diseño y distribución y apuesta por el periodismo digital para el público joven en Paraguay

**Por Carolina de Assis**

11 de abril de 2018

Desde Asunción, la capital de Paraguay, un grupo de profesionales - entre periodistas, diseñadores, ilustradores y fotógrafos - se ha dedicado en los últimos tres años a construir nuevas narrativas periodísticas digitales dirigidas al público joven del país. [Memetic Media](#), una asociación sin fines de lucro fundada en 2016, reúne tres proyectos mediáticos que tienen en común la innovación del formato, el lenguaje y el enfoque periodístico. La intención es enganchar a esa audiencia abandonada hasta ahora por los grandes medios, según los editores.

“Una apuesta por la juventud es una apuesta política”, dijo Juan Heilborn, cofundador y uno de los nueve miembros de Memetic Media, al **Centro Knight**. “Es la generación que deberá mejorar el país que tenemos y tratamos de darle puertas a la información relevante. Por otro lado, es un público que vimos huérfano, del estado, de las comunicaciones, de sus familias trabajadoras. Todo lo que está dirigido a ellos es consumo o represión. Y han demostrado con revueltas estudiantiles y universitarias, que son mucho más conscientes de que no quieren ser solo consumidores o productos”, comentó.

La apuesta de Memetic Media parece tener lastre: en Paraguay, que tiene cerca de 7 millones de habitantes, los adultos jóvenes de entre 20 y 34 años [conforman el 26% de la población](#), según la Dirección General de Estadística del país. “Aún así, hay poca atención tanto de políticas públicas como de servicios, más allá de oferta de consumos y, ocasionalmente, electorales”, dijo Alejandro Valdéz, también cofundador de la asociación, al Centro Knight.

Según Valdéz, la audiencia inicial de Memetic Media consistió en “un público urbano, que viene en Asunción, que estudia y trabaja y cuya característica distintiva es que están insertos en organizaciones (movimientos, partidos, redes, comisiones, gremiales, estudiantiles sindicatos, ONG, colectivos emprendedores tech). Usan internet de manera *heavy*, muchos son líderes de opinión en sus áreas y tiene una visión cosmopolita. Un rango de edad de 23 a 35 años”.

Esta descripción puede ser aplicada a los propios miembros de Memetic Media - la media de edad de los miembros de la asociación es de 34 años, dijo Jazmín Acuña, también cofundadora, al **Centro Knight**.



*Redacción de Memetic Media. (Cortesía).*

Acuña, Heilborn y Valdéz son editores, respectivamente, de [Kultural](#), [El Surtidor](#) y [Fotociclo](#), proyectos de Memetic Media que llevan elementos innovadores a la producción y presentación de investigaciones, y al reporte periodístico y fotoperiodismo urbano.

## **Una cámara sobre ruedas**

El fotógrafo Juan Carlos Meza es editor de fotografía de uno de los mayores medios de Paraguay, el diario ABC Color. Luego de cuatro décadas dedicadas a la fotografía, en 2013 su pasión por retratar Asunción hizo nacer [Fotociclo](#)— que terminó conduciendo a la formación de Memetic Media, dijo Valdéz, editor del proyecto.

Fotociclo nació del intercambio de ideas de varios profesionales y artistas que compartían un espacio de trabajo en el centro de la capital paraguaya, entre ellos Meza y Valdéz. “Es básicamente un proyecto de fotoperiodismo urbano, enfocado en la ciudad de Asunción, una ciudad como muchas ciudades latinoamericanas, muy conflictiva, y el Fotociclo pone la mirada sobre eso”, contó el editor.

El nombre mismo explica de qué se trata la iniciativa: Meza “se sube todos los días a ese motociclo, a esa moto de carga especialmente equipada para hacer fotos y transportar el equipo y llegar a los últimos rincones de la ciudad, hace fotos y el equipo se encarga de convertir esas fotos en historias”, explicó Valdéz.

Como sus principales características, el proyecto tiene una estrecha relación con la audiencia y una fuerte presencia en redes sociales, aspectos que se volvieron el núcleo de otras iniciativas de Memetic Media.

“Vivimos 100% en las redes, es un proyecto que tiene la audiencia más grande de Memetic y la comunidad más consolidada”, dijo el editor.

Todos los días, al menos una foto de algún lugar de Asunción es publicada en los perfiles de Fotociclo en las redes sociales. Las imágenes resaltan la belleza cotidiana de la ciudad, pero también sus paradojas y sus deficiencias, y movilizan los sentimientos de los habitantes de la capital paraguaya respecto al espacio urbano que los rodea.

El proyecto creció con una comunidad online que se ha ido expandiendo en los últimos cuatro años, y también invirtió en crear lazos *offline* a través de ferias, exposiciones y “[fotocaminatas](#)”. Los tours son guiados por el fotógrafo o el editor de Fotociclo y por especialistas en arquitectura, urbanismo e historia, para que los amantes del proyecto puedan explorar Asunción y fotografiar la ciudad por sí mismos.



*El fotógrafo Juan Carlos Meza. (Cortesía).*

Esas actividades “van mucho más allá del espacio habitual del periodismo”, explicó Valdéz, y ayudan a consolidar la relación entre Fotociclo y su público. Esta conexión con la audiencia también tiene que ver con que el proyecto tiene mucho de arte: es street media, es performático (hay un carrito naranja muy particular recorriendo todos los días la ciudad, conducido por un fotógrafo que ya es una leyenda urbana)”, afirmó.

A fines de 2017, Fotociclo lanzó su primera revista impresa, donde reunió más de 150 fotografías y que fue financiada y “coeditada” por el público, contó Valdéz. El equipo responsable del proyecto revisó más de

tres mil fotos tomadas por Meza que fueron publicadas en las redes sociales de Fotociclo para identificar los comentarios y los sentimientos expresados por el público sobre cada imagen para así decidir cuáles publicar. Después, los seguidores fueron consultados con preguntas a través de Historias de Instagram: ¿libro o revista?, ¿blanco y negro o a colores?, ¿cuánto precio tendría?, ¿qué periodicidad debería tener la revista? “Todas las preguntas que nos ayudaron a resolver cuestiones pragmáticas como forma de pagos o sistemas de envío o los temas”, dijo el editor.

El tiraje inicial de mil ejemplares se agotó en tres semanas - “un número que, para el minúsculo mercado editorial de Paraguay, es muy importante y significó mucho para nosotros”, contó Valdéz. La intención es que la revista sea anual y que se vuelva también un medio de difusión de las imágenes e historias registradas por Fotociclo. El próximo paso del proyecto es publicar un repositorio online con las cerca de 300 mil fotografías que Juan Carlos Meza ha registrado en los últimos cuatro años, lo que esperan hacer a fines de este año.

Para el editor, Fotociclo “cumplió un ciclo” con la publicación de la revista, y este es un momento para repensar el proyecto. “Es una audiencia muy comprometida, entonces ahora los comprometidos somos nosotros para generar espacios para construir, para cocrear historias juntos con esa audiencia, por lo tanto ahora estamos en un proceso justamente de rediseño del proceso del fotociclo, con la esperanza de hacer un periodismo más colaborativo con la audiencia”.

## **Periodismo de formato largo para entender Paraguay**

A mediados de 2015, mientras Fotociclo fascinaba a sus seguidores en las redes y los hacía reflexionar sobre su relación con Asunción, el equipo a cargo comenzó a desarrollar otro proyecto, más cercano al periodismo investigativo tradicional.

[Kurtural](#) publicó series de reportajes largos que exploraron los fenómenos y conflictos que afectan Paraguay, sostuvo la editora Jazmín Acuña. “El proyecto nace de la necesidad de contar historias que no se rijan por la inmediatez y la brevedad, y que ofrezcan un ángulo distinto desde donde mirar y entender lo que ocurre en el país”, explicó.

Las series publicadas hasta el momento abordaron en profundidad desde las diferentes perspectivas una serie de temas que pueden parecer desconectados entre sí, como la violencia contra la mujeres, el panorama de la educación en el país y el deforestación del Chaco paraguayo. Todos los temas, no obstante, se conectan al tocar las tensiones sociales e injusticias estructurales del país.

“Nuestro mayor aporte es la profundidad con la que nos acercamos a los temas que abarcamos”, dijo Acuña. “En vez de tratar los hechos como situaciones aisladas, nos enfocamos en el contexto en el que se desarrollan los hechos. Ubicamos a estos hechos como parte de fenómenos o conflictos más amplios que definen al país”, explicó, agregando que [hasta una serie sobre recetas de cocina típica paraguaya](#) tiene un subcontexto periodístico relevante: la lucha por la soberanía de los alimentos.

Para explorar en profundidad fenómenos tan complejos, la producción de las series involucra a grandes equipos de reporteros, fotógrafos, editores de texto, visuales, creativos, entre otros profesionales; es un trabajo colaborativo intenso, contó Acuña. Ella citó como ejemplo la serie “[Los desterrados no van al supermercado](#)”, sobre el conflicto por la tierra en Paraguay.

“La riqueza de la creación de la serie radica por sobre todo en el intercambio. El proceso de realización de las crónicas y reportajes conllevó mucho debate, discusiones, pruebas, entre los participantes. Nos reunimos semanalmente a tomar decisiones colectivas sobre el rumbo que tomarían los trabajos de reportaje y la edición. En total, dedicamos aproximadamente seis meses a la realización de la serie”.

Además de los reportajes de formato largo, Kurtural pretende experimentar nuevos formatos para llevar sus historias al público. El más reciente experimento fue con una narrativa sonora, mediante un [reportaje en audio](#) incluido en el especial “[Ipukuma la transición](#)” (“Está demorando la transición”), publicado en el 29º aniversario de la caída de la dictadura de Alfredo Stroessner, que dominó el país entre 1954 y 1989.

El especial trata sobre la memoria, justicia y democracia en Paraguay bajo la sombra de su pasado autoritario, y para hablar sobre eso Kurtural invitó a personas que fueron afectadas por la dictadura. Según la editora, el formato de los reportajes en audio está poco explorado en el país, en ese caso se trató de “una nueva forma de acercar a la gente a lo que fue la dictadura, partiendo desde el cotidiano de la gente que vivió ese régimen”. Para Acuña, “la narrativa sonora genera mucha empatía y abre nuevas puertas para acercarnos a la gente en un país que es eminentemente oral”. Por ello, los podcast y los nuevos reportajes en audio también están en los planes de las próximas investigaciones de Kurtural, dijo.



Las tendencias del periodismo internacional, del periodismo de datos y de la verificación de datos también están en el radar del equipo de Memetic Media. El primero será incorporado cada vez más a Kurtural, explicó Acuña, y el segundo ya es parte del proyecto con la iniciativa [#LaPrecisa](#).

Con la metodología basada en la experiencia del sitio argentino [Chequeado](#), un pionero en la región, [#LaPrecisa](#) verifica informaciones de políticos paraguayos usando los datos abiertos y otras fuentes. La intención es hacer que el público tenga los elementos para evaluar y cuestionar los temas que forman parte del debate diario y que informan sobre la elaboración de las políticas públicas en el país.

Además de los discursos cuestionables de los políticos y los funcionarios del gobierno, [#LaPrecisa](#) comenzó a abordar también las noticias falsas, las llamadas “fake news”. “Elegimos contenido que circula en redes y chats que sean de dudosa procedencia y constatamos su veracidad”, detalló Acuña. “Lo que hacemos es difundir la verificación en las redes de Kurtural. Si encontramos que el contenido es efectivamente falso, le colocamos la etiqueta de «bolaterapia», que es una expresión paraguaya para calificar a todo aquello que sea mentira”.

Según la editora de Kurtural, esta es la primera iniciativa de verificación de noticias falsas a nivel local en Paraguay. “Esta es una iniciativa bastante nueva, que surge a raíz de las próximas elecciones presidenciales donde notamos que ha crecido significativamente la difusión de información falsa”.

Recientemente, Kurtural comenzó a invitar al público a enviar contenido que crean que es falso para que el equipo del sitio haga la verificación. “Establecimos un canal en WhatsApp y también todas las redes de Kurtural para recibir inquietudes [de los lectores]”, explicó Acuña.

La idea es contribuir al combate de las noticias falsas y también a la visibilización del fenómeno de las noticias fraudulentas por medio del fact-checking (verificación de datos) como “elevando los estándares de rigurosidad a través del uso de datos, y motivando a la audiencia a ser más exigente y crítica con las noticias que consume”, sostuvo la editora.

## **Periodismo gráfico para difundir en redes**

Uno de los socios en la difusión del fact-checking realizado por el equipo del sitio es el proyecto [El Surtidor](#). Este fue el tercer proyecto creado por Memetic Media, en 2016, poco después de la creación de la asociación, que fue formalizada para albergar los proyectos ya existentes Fotociclo y Kurtural.



"Los Defensores del Chaco", del sitio El Surtidor.  
(Captura de pantalla).

cotejamos con especialistas. Otras, vamos tras las fuentes de primera mano. Otras, son datos de investigaciones para Kurtural. Y por último, están las piezas editoriales propias, en las que tomamos postura sobre algunos temas”.

Algunas verificaciones de #LaPrecisa se difundieron en redes sociales en [piezas gráficas](#) creadas por el equipo de El Surtidor, con la [incorporación de “elementos de la cultura popular para volver más atractivo el factchequeo”](#), dijo Acuña.

La traducción de reportes periodísticos en piezas gráficas cautivantes es el núcleo de El Surtidor, que nació como un experimento, contó Juan Heilborn, editor del proyecto. “La hipótesis – basada en experiencias regionales– es que la periodismo gráfico tiene el potencial de circular mejor en un país con baja velocidad de internet”.

Las artes gráficas son un elemento importante en el equipo de Memetic Media - los cofundadores Heilborn y Alejandro Valdéz son diseñadores de formación. Así, decidieron producir una pieza de periodismo gráfico para ver qué sucedía, y el experimento tuvo una gran repercusión en el público joven, relató el editor de El Surtidor. “Fuimos entendiendo que, a diferencia de los videos, las gráficas no necesitan de mucho ancho de banda para circular, algo fundamental en un país con pobre acceso a la red como el nuestro”, explicó.

Según la Unión Internacional de Telecomunicaciones (UIT), el [51% de los paraguayos](#) tenía acceso a internet en 2016.

De este éxito inesperado, salieron más confirmaciones: la primera, “que el público joven era una franja ignorada totalmente por los medios locales, no solo en lenguaje sino en lo temas”, dijo Heilborn. Y la segunda, que las piezas gráficas abren una nueva posibilidad de distribución. “En vez de pedir a la gente que venga, lo que probamos es ir nosotros a los espacios donde está ese público: sus celulares a través de las redes y servicios de mensajería”, explicó el editor.

Los temas que cubre El Surtidor son escogidos por el equipo, formado por Heilborn, un reportero y dos ilustradores, en reuniones semanales. La idea es siempre incidir sobre los temas del momento y las tendencias de los debates en redes. La investigación varía según el tipo de pieza gráfica que se producirá, dijo el editor: “En algunas ocasiones, las fuentes son investigaciones de la sociedad civil con datos contundentes y los

Cada semana se publican al menos tres piezas gráficas en las cuentas de redes sociales de El Surtidor - la idea a mediano plazo es hacerlo de forma diaria, dijo Heilborn. Estas cuentan historias, como la de [la primera comandante aérea de Paraguay, que dejó de volar como consecuencia del machismo en la profesión](#), que recuerdan episodios importantes de la historia del país, como el [Marzo Paraguayo, un mes de protestas en 1999](#), y contextualizan noticias, como el [asesinato de una campesina](#) en medio del conflicto por la tierra que involucra a terratenientes brasileños y a funcionarios públicos paraguayos.

Aunque muchos de los temas son serios, la irreverencia es una de las marcas de El Surtidor - muchas piezas llevan cierta dosis de burla, por ejemplo, al [abordar la declaración de un político paraguayo](#) o al describir los [principales criterios de búsqueda en Google de los usuarios del país](#).

“Las referencias a la cultura popular y la cultura pop (que son parecidas pero no lo mismo) y cierto desenfado e irreverencia hacen muy diferente nuestro acercamiento al de los medios tradicionales”, comentó Heilborn. “Recordamos siempre lo que Eliecer Budazoff nos decía: hay que huir de la solemnidad como de la peste”.

El enfoque diferenciado también incluye los temas y el ángulo desde el cual son presentados. “El periodismo enfocado en derechos no es muy habitual aquí, y hemos identificado temas que son sensibles y necesarios que tienen muy buena acogida, como el género, ambiente, no discriminación, el problema de la tierra, la alimentación, etc.”, dijo el editor. “Nos preguntamos en determinado contexto noticioso ¿qué necesita saber nuestro público en este momento que nadie les está diciendo? Y le damos información que de otra manera no le llega”.

Además de las piezas estadísticas que se difunden en las redes, El Surtidor tiene un [sitio](#) que reúne series gráficas animadas, el contenido más innovador del proyecto, de acuerdo con el propio editor. Se trata de “una narrativa visual diseñada para mobile en la que se combina información textual con lenguaje muy simple, ilustraciones que proveen información, la dimensión del movimiento y el tiempo, permitiendo abordar temas en mayor profundidad sin complicar la narrativa”, explicó Heilborn.

Entre la ilustración, el GIF y el video animado, esas narrativas visuales son también una alternativa al video en un contexto de poca banda de internet, y el formato fue pensado justo para adecuarse al acceso a la tecnología del público objetivo, según el editor. “la estructura en cómo le llega la información al usuario se asemeja mucho a libros infantiles, y eso no lo había visto en periodismo digital ni analógico. Cuando estábamos desarrollando este formato, era una incógnita si iba a funcionar. Pero la recepción superó las expectativas, y nos ganamos una nueva audiencia”.

Las series animadas hospedadas en el sitio pueden ser compartidas en redes sociales y en aplicativos de mensajes - los espacios por excelencia de contenido producido por El Surtidor. La “distribución multiplataforma”, dijo el editor, también es otro aspecto innovador del proyecto: “Primero distribuimos contenido en tres redes sociales, una web, dos app de mensajerías mobile. Incluidos sticker propios de telegram. Luego volvimos a lo analógico, imprimimos posters y calcos, está en imprenta un fanzine, está planeada una revista impresa este año, exposiciones, talleres y conferencias. Vamos donde está la comunidad, e interactuar con las personas que nos valoran”.

## **El desafío de la sustentabilidad**

Al enfocarse en la distribución en las redes, los proyectos de Memetic Media no consideran como eje central de medición de audiencia los números de visitas en sus sitios, explicó Valdéz. “En promedio, alguna de nuestras historias llegan a 300 mil personas a la semana en las redes sociales, de las cuales al menos unas 50 mil interactúan (reaccionan, comparten, comentan) y terminan yendo a la web unas 15 mil”, afirmó.

El editor de Fotociclo y cofundador de Memetic Media dijo que aprendió de Jeff Jarvis, un periodista estadounidense y uno de los principales pensadores del periodismo en la era de internet, que “más allá de esos números, es más importante poder nombrar a tu comunidad con nombre y apellido, y que respondan, valen más 200 personas que vengan al lanzamiento de una serie que los 50 mil likes en las

redes. Por ello estamos trabajando en implementar diferentes iniciativas que nos permitan relacionarnos más directamente con la comunidad, para producir y financiar historias que sean relevantes”.

Para generar comunidad y acercar los proyectos a la audiencia y viceversa, Memetic Media pretende fortalecer iniciativas online, como establecer un canal directo para recibir sugerencias de historias, preguntas, sugerencias y denuncias y así desarrollar reportajes con la colaboración del público por medio de tecnologías como el mapeo colectivo. Offline, la idea es continuar priorizando las actividades presenciales, como las fotocaminatas y las presentaciones de sus series de reportajes.

Otro proyecto es abrir al público una Mediateca, un espacio en Asunción donde trabaja el equipo de Memetic Media y que está compartido con la organización por los derechos digitales TEDIC. La casona fue construida en los años 1930 y ya albergó una vez a la Fotoferia, feria de fotografía de Fotociclo. El proyecto está inspirado en la [Casa Pública de la brasileña Agência Pública](#), ubicada en Rio de Janeiro y que realiza exposiciones, cursos, conferencias y actividades colectivas. La intención es establecer “un espacio de referencia que será abierto a la comunidad, alrededor de la cual implementaremos diferentes acciones y que se sostendrá también gracias al programa de socios que estamos ahora diseñando y que se implementará en los próximos meses”, contó Valdéz.



*Fotoferia, feria de fotografía de Fotociclo (Cortesía).*

La generación de comunidad es el principal interés de Memetic Media, también por el objetivo de contar con la contribución de la audiencia en el financiamiento de las iniciativas de la organización. La sustentabilidad es el mayor desafío, según Valdéz, y Memetic Media busca superarlo con la diversificación de las fuentes de ingresos, que es la clave para la independencia editorial y el buen periodismo, dijo el editor.

Actualmente, la asociación, que no tiene fines de lucro, se financia gracias a la cooperación internacional, con fondos de la Fundación Rosa Luxemburgo, de Alemania, y Diakonia, de Suecia; alianzas con organizaciones locales, como [TEDIC](#), de tecnología cívica, y [Fundación Texo](#), que apoya al arte contemporáneo; acuerdos comerciales con empresas privadas que patrocinan proyectos como el Banco Sudameris, que financió la serie [#Artífices](#), de Kurtural; y la consultoría en servicios de comunicación visual.

La audiencia de Memetic Media también contribuyó al financiamiento de las iniciativas de Fotociclo, como las ferias y la revista impresa lanzada a fines de 2017. Pero el objetivo principal es que el público se vuelva el principal financista de los proyectos de la organización, contó Valdéz.

“Nuestro objetivo es que nuestro periodismo sea tan esencial para el lugar donde estamos, para el contexto en el que nos desarrollamos, que sea la propia audiencia la que pueda sostener esto. Nuestra hipótesis, y también conociendo la experiencia de otros medios de la región, es que cuando la audiencia es la principal financista, la posibilidad de independencia es mayor”, afirmó. “Entonces es como un círculo virtuoso: tenemos que generar comunidad para que esa comunidad nos permita financiar proyectos periodísticos de nivel, y la información relevante nos va a permitir aumentar la audiencia, por lo tanto, la influencia en los temas que se discuten en nuestro país”.

## LECCIONES

- Experimente nuevos lenguajes y formatos para presentar su contenido. La innovación en la presentación puede captar un público que no necesariamente buscaría su contenido si este tuviese un formato tradicional.
- Apueste por la construcción de una relación offline con su público. Los eventos y encuentros facilitan el intercambio con la audiencia y ayudan a crear una comunidad de personas que, además de gustarle su contenido, va a querer mantener su medio vivo.
- Diversifique sus fuentes de ingresos. La independencia periodística y la capacidad de hacer buen periodismo están directamente relacionadas con la diversificación de ingresos.
- Diversifique sus canales de distribución. Estar en todas las plataformas online posibles y también llevar su contenido por canales impresos amplifica su voz y abre nuevas posibilidades de conexión del público con su contenido.



*Equipo editorial de la red de periódicos online Mi Voz. (Cortesía).*

# Red Chilena Mi Voz propone “ágora del siglo 21” con periodismo ciudadano y cobertura regional

**Por Carolina de Assis**

27 de abril de 2018

En 2018, el acceso a internet y la posibilidad de expresarse por medio de diversas plataformas y redes sociales como blogs, Tumblr, Facebook y Twitter es algo casi dado por hecho entre una porción significativa de la población latinoamericana.

En 2005, sin embargo, el escenario era diferente. El alcance de internet se expandía lentamente, pero definitivamente los blogs eran una invención reciente que comenzaba a transformar la producción de contenido online. En Chile, el comunicador social Jorge Domínguez y la diseñadora Paula Rojo vieron en esa revolución la oportunidad de actuar respecto a algunas cuestiones que les preocupaban, como la concentración mediática y la posibilidad de construir nuevas realidades a partir del periodismo. De esa forma crearon la red de diarios en línea Mi Voz, que innovó al invertir en periodismo ciudadano y en la cobertura regional que estaba fuertemente conectada al territorio.

Hoy, con 15 medios digitales distribuidos en 14 regiones chilenas, Mi Voz se basa en la colaboración voluntaria de cerca de “corresponsales ciudadanos”, quienes escriben sobre las cuestiones que afectan a las comunidades donde viven. La red también tiene un equipo de cerca de 30 periodistas y editores que producen contenido regional y nacional, y coordinan el material enviado por los corresponsales en los territorios.

De acuerdo con Domínguez, gerente general de la red, la principal razón de ser de Mi Voz fue crear una alternativa a la concentración mediática en Chile, [una de las más altas en América Latina, según un estudio de 2016](#). El estudio apuntó que la situación en el mercado de la prensa del país es de un “virtual duopolio” de los grupos El Mercurio y la Tercera (Copesa), que concentran 80 por ciento de los lectores y 83 por ciento de la publicidad en el sector, además de tener un fuerte control de la prensa regional.

“Chile es un país largo subdividido en regiones, con una capital, Santiago, muy centralizada, donde vive aproximadamente 40 por ciento de la población chilena”, dijo Domínguez al **Centro Knight**. “Pero el 60 por ciento que vive en las regiones tenían esencialmente un grupo mediático que les daba información, la cadena Mercurio. Nacimos por una parte como una alternativa a esa concentración”.

Mi Voz también buscó atacar “la urgencia de que la ciudadanía tomara el protagonismo en la conversación que construye la ciudad”, al colocarse como un “ágora del siglo 21”, dijo Domínguez. “Nos pareció una tremenda posibilidad invitar la ciudadanía a ir a la cancha y ser parte de la construcción de la realidad del territorio en que vive”, afirmó.

## Contribución ciudadana en el periodismo



Mapa de diarios de Mi Voz. (Cortesía).

Esa invitación a la ciudadanía fue hecha por primera vez en Arica, una ciudad de 180 mil habitantes en la punta norte de Chile, en la frontera con Perú. Ahí realizaron los primeros talleres de capacitación para los corresponsales ciudadanos, en los cuales participaron 600 pobladores. “Invitamos a todos los grupos de interés: estudiantes, indígenas, profesores, empresarios, pescadores, lo más que se pudiera, que nos permitiera tener el abanico completo, y por lo tanto que la conversación territorial fuera más rica, no la conversación de la élite”, dijo Rojo, gerente de clientes de Mi Voz, al **Centro Knight**.

Ese primer entrenamiento se convirtió en un modelo para los siguientes, realizados antes de la apertura de cada uno de los medios de la red, en 2012. En los talleres, a los futuros corresponsales se les presentaron las posibilidades que el internet ofrecía, desde el correo electrónico hasta los blogs y las redes sociales, además de un entrenamiento sobre periodismo ciudadano. “Muchísimos no tenían un correo electrónico”, recuerda Domínguez.

“Les enseñamos a usar blogs a quien quisiera hacer sus propios canales, y al mismo tiempo les enseñamos qué es ser un corresponsal ciudadano”, recuerda Rojo. “Cómo tú te haces responsable primero de que tú eres el hablante, con nombre y apellido, no con un pseudónimo, cómo una nota se construye, y lo más importante: cómo construimos noticias que fueran un aporte para la comunidad donde estaba”.

La voluntad de invertir en contribuciones ciudadanas por medio del periodismo para el desarrollo de los territorios fue otro punto importante para la creación de Mi Voz. Domínguez y Rojo recuerdan que al iniciar la red, ellos examinaron durante meses las primeras páginas de los periódicos regionales de todo el país y encontraron una cobertura enfocada casi exclusivamente en crimen y chismes de celebridades.

“No había ni un titular que construyera una realidad que fuera relevante a la comunidad que leía ese medio”, dijo Rojo.

“Hacíamos talleres, mostrábamos las portadas, que eran terribles”, recuerda Domínguez. “Entonces le preguntábamos a la gente si esa era la realidad con la cual ellos querían vivir. La mayoría, si no todos, decían no. Hay muchas otras cosas que no son objeto de atención de parte de los medios. Les pareció muy

seductor traer un relato en la construcción de realidad que era por cierto más positiva”.

Un ejemplo, según Rojo, puede ser la cobertura de un accidente. “Si en este accidente murió una persona relevante de la ciudad, ¿por qué no en vez del accidente destacar la persona relevante y la contribución



*Uno de los talleres para corresponsales ciudadanos de la red Mi Voz que se realizaron entre 2005 y 2012. (Cortesía).*

que hizo para el territorio? Así le damos una vuelta que nos permita construir algo valioso y no quedarnos con ese morbo que finalmente no lleva a nada”.

Con esa propuesta y con 600 corresponsales ciudadanos entrenados en Arica, [El Morrocotudo](#), el primer medio de la red, fue lanzado en septiembre de 2005. El modelo del periódico digital y entrenamiento con residentes de cada territorio se repitió en otras 13 regiones de Chile hasta 2012, cuando fue creado [El Magallanews](#), el medio más reciente de la red.

“A lo largo de los primeros diarios, de 2005 a 2012, trabajamos con cerca 30 mil chilenos en esa estructura de formación”, dijo Domínguez. “Fue maravilloso porque nos permitió

conocer profundamente cada región de Chile, conocer su diversidad, llevarle voz a quienes no tenían voz”.

## **El proceso editorial**

Cristian Mena, actual editor general de la red Mi Voz, es uno de los 30 mil que fueron formados como corresponsales ciudadanos. “Partí cuando era estudiante universitario de periodismo”, contó al **Centro Knight**. “Desde que los trabajos se quedarían en el escritorio del profesor, lo que yo hacía era publicarlos en El Morrocotudo, porque también soy de Arica”.

De ser corresponsal, Mena fue contratado como reportero y después pasó a ser editor del medio de su ciudad. Al conocer el proceso editorial “de afuera hacia adentro”, él participó en la creación de medios de la red en otras cinco regiones chilenas. Mena también pasó por el área comercial de Mi Voz, trabajando con los clientes publicitarios, y hoy coordina el contenido editorial de los 15 medios de la red.

Él explica que la convocatoria para nuevos corresponsales ciudadanos está siempre abierta, y quien desee escribir para algún medio de la red Mi Voz debe únicamente registrarse en el sitio del medio en cuestión. El equipo entra en contacto con el candidato a corresponsal y le envía una breve guía con orientaciones editoriales referentes a la forma y al contenido. Entre las guías está la necesidad de que el texto responda a las preguntas básicas del periodismo (qué, quién, cuándo, dónde, cómo y por qué), que incluya la opinión de la persona que escribe y una propuesta constructiva para solucionar el problema expuesto.

Los editores acuerdan con los corresponsales sobre la frecuencia de las publicaciones -una vez por semana, por quincena o por mes. Al recibir el material enviado por el corresponsal, los editores lo revisan, verifican la información presentada y cuidan que no haya algo por lo que el diario pudiera ser legalmente responsable, como plagio, violación de derechos de autor o calumnias, dijo Mena, quien recordó que la red Mi Voz se rige por la Ley de Prensa chilena.

Los corresponsales ciudadanos son voluntarios, y con la popularización de las redes sociales hubo una disminución en las contribuciones para los diarios de Mi Voz en comparación con los primeros años de la red. Pese a que comenzaron con 30 mil corresponsales, Domínguez estima que la red cuenta hoy con la participación de cerca de cinco mil cada año.

“Cuando nosotros partimos, no había ni Twitter, ni Facebook, y por lo tanto no había tantos canales por los que la gente pudiera expresarse”, dijo Rojo. “Cuando aparecen estos otros canales, nos baja mucho la cantidad de corresponsales. Tenemos un proceso de invitarlos, hacer que ellos sientan que el diario es su diario y no nuestro, y que su contenido es relevante para lo que se está construyendo”.

Para contrarrestar esa caída en participación ciudadana y aprovechar el contenido producido en las nuevas plataformas, la red de medios Mi Voz hoy también hace curaduría de posts en redes sociales y en los propios diarios. “A veces un corresponsal no manda algo, pero como lo seguimos en las redes sociales le pedimos el contenido y lo publicamos sin problemas”, dijo Mena, quien destacó que por lo tanto es también importante poner atención a las voces regionales que se están expresando en redes sociales. “Vemos que hay algunos nuevos líderes, vemos que están comentando dentro de nuestra línea editorial, y los invitamos a participar”.

### “Laboratorio de líderes”

Desde las capacitaciones iniciales promovidas por Mi Voz, la red busca concientizar a los ciudadanos sobre sus capacidades de incidir en temas importantes para la región en la que viven. Uno de los primeros impactos en este sentido se dio con el [“Campana Pro Calidad del Agua”](#), lanzada por el diario El Morrocotudo a principios de 2007, a partir de una cobertura sobre los altos índices de minerales tóxicos en el agua consumida por los habitantes de la región de Arica y Parinacota.

La campaña llegó a la entonces Presidente de Chile, Michelle Bachelet, con la entrega de una petición para un cambio en la ley sobre el padrón de calidad del agua en el país, según reportó IPS en ese momento. Vlado Mirosevic, quien era el director de El Morrocotudo al momento de la campaña, fue elegido diputado en 2013 por el Partido Liberal y presentó como su primer proyecto de ley en el Congreso chileno la propuesta para la adecuación de la calidad del agua según los estándares de la Organización Mundial de Salud (OMS).

Mirosevic no es el único egresado de Mi Voz en ser elegido para un cargo político: según Domínguez, por todo Chile hay autoridades municipales y regionales que salieron de las filas de la red de medios. Uno de ellos es [Gerald Espíndola Rojas](#), actual prefecto de Arica por el mismo Partido Liberal del diputado Mirosevic. El periodista ayudó a fundar El Morrocotudo, y fue el primer editor de dicho diario.

Para Domínguez, la conversión de colaboradores de los diarios en autoridades políticas es un “efecto colateral” de la propuesta de la red. “La invitación que tuvimos desde el inicio de Mi Voz fue generar un espacio que provocara a la ciudadanía a aportar a la calidad de la conversación y a mejorar la ciudad desde un medio de comunicación”, dijo. “De esos grupos emergieron líderes que tuvieron la posibilidad de dar a conocer sus perspectivas, sus ideas, también una plataforma para que ellos agruparan a otras personas. Entonces naturalmente tiempo después esas personas pasaron ya sea a distintos roles en la acción social, política, económica”.



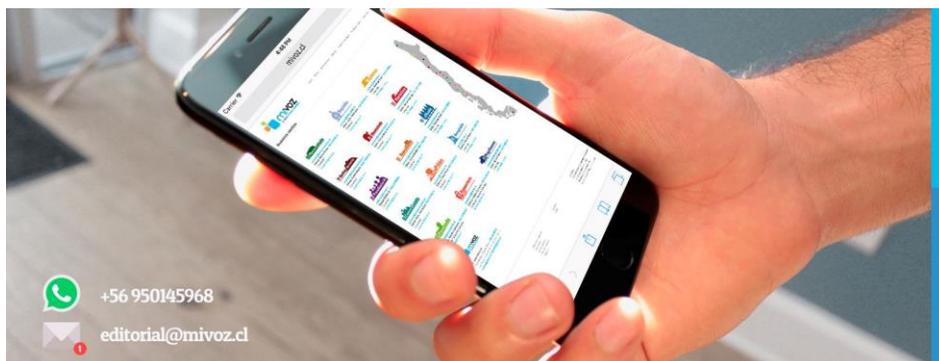
*El Morrocotudo, con base en Arica, al norte de Chile, fue el primer diario online fundado por Mi Voz. (Cortesía).*

El editor general Cristian Mena también cree que es “natural” que la red sea no sólo formadora de liderazgos, sino también un vehículo de diferentes perspectivas políticas de sus corresponsales ciudadanos.

“Cada uno tiene su ideología y su punto de vista, y quien quiera sumarse al diario a exponerlos transparentemente, bienvenido sea”, dijo. “Lo que nosotros garantizamos como equipo editorial es que si escribe alguien de derecha, buscamos alguna voz interesante del otro lado, o de todos los lados para que no se cargue por un sector por sobre el otro. Podemos escribir de cultura, de economía, de entretenimiento, pero siempre vamos a tener nuestro punto de vista político en cada cosa que expresamos. Entonces en ese sentido no nos preocupa que las personas hagan uso político del medio, porque el equipo editorial va a velar porque justamente esa persona se haga responsable de lo que escribe y también buscar voces que sean diferentes a los que naturalmente estén llegando”.

### “Innovar para no morir”

Para Rojo, la principal innovación aportada por Mi Voz fue la apuesta por el periodismo ciudadano y el uso de la lógica de los blogs para construir la red de medios conectados con cada región chilena en la que están presentes. El momento actual, sin embargo, exige “innovar con propósito para no morir”, según Domínguez.



*La red Mi Voz tiene 15 diarios online que ofrecen cobertura regional de norte a sur en Chile. (Cortesía).*

Esto debido a la "agonía del modelo de negocio publicitario", dijo el gerente general. Este es el modelo que mantiene a la red, que "no tiene y nunca ha tenido aportes del Estado o de mecenas internacionales", afirmó. "Todo lo ha hecho una empresa a través de la venta de productos y servicios publicitarios".

La red de diarios digitales es una de las ramas a las cuales se dedica la empresa Mi Voz. Sus otros brazos son un centro de estudios de redes sociales que trabaja con big data, una agencia de incidencia digital y un área de innovación social y tecnológica, explicó Domínguez. Según Rojo, a pesar del objetivo de que cada unidad de la empresa sea autónoma, eventualmente necesitarán asignar fondos provenientes de las otras ramas de actuación para subsidiar la red de medios, "cuando la publicidad no alcanza cubrir la totalidad" de los costos. (Los fundadores de Mi Voz prefirieron no revelar al Centro Knight sus costos de operación ni los ingresos anuales vía publicidad).

Aquí también la expansión de las redes sociales afecta a Mi Voz, ya que estas se están quedando con la mayor parte de la torta publicitaria que hasta hace pocos años iba a los medios como los de la red, comentó el editor general Cristian Mena. "Entonces, si no cambiamos el modelo para hacerlo más atractivo y económicamente sustentable, puede que quede una bonita historia y tengamos que bajar la cortina", afirmó.

Para evitar que esto suceda, Mi Voz está probando algunos proyectos piloto que ayuden a responder a la pregunta planteada por Domínguez: "¿Cómo hacer algo que aporte valor a la sociedad y cómo recuperar económicamente ese valor?". Como los proyectos están en fase de prueba, Domínguez y Rojo prefirieron no dar detalles de en qué consisten, pero dieron pistas de que se trata no solo de establecer nuevas fuentes

de ingresos, sino también de experimentar nuevas maneras de producir y presentar el contenido de los diarios online.

“Los medios tienen que entenderse como bienes públicos”, dijo Domínguez, indicando que ese aspecto es determinante en las actuales transformaciones de la red de Mi Voz. “Puede haber una dimensión privada, pero lo disponibiliza como un bien público, como una plaza, un servicio de la comunidad, y no de interés del dueño o del financiador”.

Para Mena, “el mayor desafío es reinventarnos sin perder la línea histórica que ha tenido Mi Voz, de ser un ágora y de ser un lugar de mayor libertad, de construcción, con la identidad del territorio”. Este desafío está también en la incorporación de otros formatos, como gráficos, videos y memes, para poder “captar mucho mejor la atención e informar de manera diferente, no solo con la escrita que ha sido nuestro fuerte, y seguir siendo una escuela de líderes, pero con habilidades mucho más desarrolladas, ahora que el teléfono facilita mucho”, dijo.

Las transformaciones tecnológicas están moviendo mundos en toda la industria de noticias, fortaleciendo inclusive al periodismo ciudadano que es la base de los medios de Mi Voz. Mena enfrenta ese fenómeno como una “vuelta a los orígenes” del periodismo. “En su origen fue un oficio, después se profesionalizó, llegó a cátedra universitaria”, observó el editor.

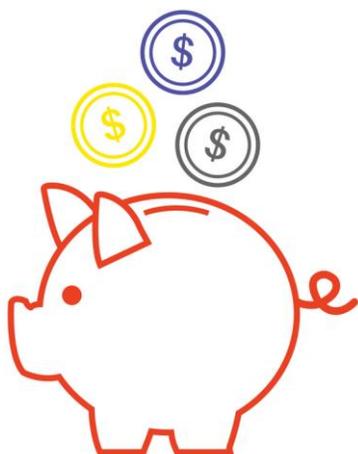
El periodismo ciudadano, entonces, pone un desafío a los periodistas profesionales, según cree él. “Noto con muchos colegas que la universidad los preparan para ser soldados y no ingenieros de la comunicación. Y ese es el principal desafío, que un medio tenga más ingenieros de la comunicación, un periodista con habilidades filosóficas, éticas, sociológicas, porque va a tocar más que generar contenido, administrar un contenido que está disponible entre los ciudadanos. Hoy con la tecnología lo que nos queda a los profesionales de la comunicación es administrarla mucho mejor y que sea un aporte para la sociedad”.

## LECCIONES

- **Invite a su público a contribuir con su medio con cobertura y contenido. El enganche es mayor cuando los lectores se sienten parte de la historia que están leyendo.**
- **Conecte su cobertura con el territorio. El periodismo local y regional tiene una gran capacidad para enganchar al público y tiene un impacto real en las comunidades.**
- **Fomente el debate público con la divulgación de diferentes perspectivas sobre los temas de interés. La amplitud de opiniones y puntos de vista también ayuda a abarcar diferentes segmentos de la audiencia.**
- **Diversifique sus fuentes de ingresos. Depender de los anuncios publicitarios puede poner en peligro la sobrevivencia de su medio en un momento en que los anunciantes están dirigiendo sus inversiones a las redes sociales.**

# Los diez mandamientos del financiamiento colectivo para periodistas, con base en exitosas campañas de A. Pública de Brasil

Por Natalia Viana, directora de [Agência Pública](#)



Desde 2013, Agência Pública ha sido la organización periodística que más fondos ha recaudado vía financiamiento colectivo en la plataforma Catarse, la más grande de Brasil. Fueron tres campañas, realizadas cada dos años, para financiar nuestro proyecto Reportagem Pública (reportaje público). En total, 2.429 lectores nos apoyaron con R\$ 231.167 (cerca de US \$67.000).

El valor puede parecer poco si lo comparamos con campañas internacionales como aquella realizada por el sitio holandés Der Correspondent, que recaudó más de un millón de euros. Pero el *crowdfunding*, como otras estrategias de recaudación de fondos, depende de la cultura local. Y Brasil es un país que tiene poca tradición de donaciones de individuos a ONG, y ninguna tradición de financiamiento en el área de periodismo. Fuimos la primera organización que recolectó fondos para periodismo investigativo y, de paso, abrimos las puertas para otros grupos.

Este será, de hecho, mi primer consejo para quien pretende aventurarse en el *crowdfunding*: **estudie su entorno.** Hay plataformas de *crowdfunding* en cada país de Latinoamérica. ¿Les está yendo bien? ¿Cuáles son los tipos de campañas que están teniendo más éxito - incluyendo las que no están relacionadas al periodismo? Es importante conversar con personas que ya han realizado campañas en su propio país para entender lo que funciona y lo que no.

También póngase en contacto con los directores de esas plataformas de *crowdfunding*. De acuerdo con nuestra experiencia, es fundamental, de hecho, relacionarse con una empresa que va a darte su apoyo como socio y que no te va a decepcionar.

El segundo paso será detenerse a pensar: **¿realmente quiero hacer esto?**

Una campaña de *crowdfunding* demanda mucha energía. Es más exhaustiva, inclusive, que buscar fondos de otras maneras, como subsidios o con financiadores. Por un motivo simple: usted tendrá que convencer a personas que no están acostumbradas a pagar por el periodismo para que se vuelvan donantes.

Pero justamente esa es la gracia del *crowdfunding*. No es solo una manera de juntar dinero; es una manera de difundir nuevas ideas y de invitar a las personas a formar parte de su construcción. Los donantes tienen que sentir que están formando parte de un proyecto mayor, con un grupo con el cual se identifiquen.

En nuestro caso, Reportagem Pública también es un llamado a los lectores para que participen de nuestro Consejo Editorial. Cada donante recibe, vía email, tres propuestas de investigación que nuestro equipo quiere hacer, y votan todos los meses. La propuesta ganadora es realizada por nuestros reporteros, que también mantienen un diálogo con los miembros del Consejo a través de un grupo cerrado en Facebook.

Por lo tanto, piense si este es el modelo que usted quiere para su organización. Hay muchos sitios independientes que prefieren trabajar con *paywall* (muro de pago), por ejemplo, en un esquema que es más parecido a la compra de un periódico en un kiosko.

¿Lo pensó bien? ¿Qué es lo que hará? Ahora piense **cómo puede convencer a una persona de compartir su salario con usted**. Y piense que eso es casi sagrado. Nadie está obligado a darle dinero solo porque usted hace periodismo. ¿Cómo hará para convencer a las personas que obtendrán un beneficio al hacerle una donación a usted?

Un recurso que funciona muy bien para el periodismo es hacer una campaña para realizar una investigación específica, porque usted podrá movilizar a las personas que tienen interés en ese tema, aún cuando no les interese mucho "defender al periodismo". O para escribir libros, porque los lectores verán que sus donaciones son, en realidad, una "compra" anticipada de un producto que les interesa.

Nosotros siempre optamos por las **campañas "todo o nada"**, en las cuales si la meta no es alcanzada, se les devuelve el dinero a los donantes. Eso da la sensación de que todos forman parte de la campaña y que depende de todos el convencer a más personas para llegar a la meta. ¡Y hace todo más emocionante!

Otra lección importante que aprendimos de nuestras campañas es **verlas como una maratón**, y no como una carrera de cien metros. En Brasil, las campañas idealmente varían entre 30 y 40 días - eso es mucho, mucho tiempo - y usted necesita estar preparado.

Es necesario tener una estrategia para cada semana, buscando grupos diferentes a los que pueda interesarles, con una táctica de comunicación cada semana, ángulos diferentes del proyecto y usando diferentes materiales de campaña, como imágenes o videos. Una campaña exitosa no está todo ese tiempo solo pidiendo dinero. Esta explora otros aspectos, como recompensas, el apoyo de personas conocidas, el trabajo periodístico que está haciéndose y las promesas de lo que vendrá.

Todavía existe una regla de oro para quienes van a hacer una campaña de *crowdfunding*, que siempre se debe recordar: una persona solo hará su donación luego de escuchar tres veces sobre su campaña. Por eso, es necesario explorar diferentes medios para difundir su mensaje. No se quede solamente publicando en Facebook. Busque sitios web que cubren periodismo para publicar una nota, coordine entrevistas sobre la campaña en programas de radio y tv, haga campaña por correo electrónico y, por supuesto, coloque anuncios en las redes sociales dirigidos a personas que visitan su página e interactúan con su contenido.

Finalmente, dejo al lector estos Diez Mandamientos de *Crowdfunding*. Son mantras que, en mi opinión, cualquier organización debe tener siempre presente:

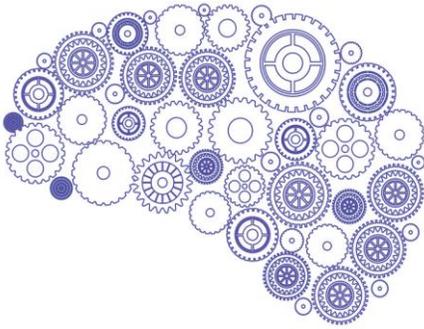
1. Para convencer a otros, usted necesita estar convencido de la importancia de su proyecto. Sea honesto con usted mismo y tenga fe.
2. Nadie hace una campaña de *crowdfunding* por su cuenta. Necesita asociarse con organizaciones que lo ayuden a promocionar la noticia; involucre a todo su equipo; y busque lectores cercanos, amigos y colegas que se unan a la causa.
3. Invite a las personas a participar y piense en cómo puede hacer que los lectores se sientan parte de la campaña.
4. Piense en buenas recompensas, que también atraerá a las personas que tengan interés en recibirlas.
5. Sea organizado, desarrolle una buena estrategia que varíe de semana en semana.
6. Sea transparente en relación a las metas, intenciones y uso del dinero.
7. Busque diversos canales para difundir su campaña.
8. Hable, hable, hable mucho sobre su proyecto, hable todo el tiempo.
9. Mantenga su palabra. Cumpla todo aquello que promete.
10. Honre cada apoyo que usted reciba. Manténgase animado y mantenga la confianza de todos los que lo rodean.

---

**Natalia Viana** es periodista hace 18 años, cofundadora y codirectora de Agência Pública y Periodismo Investigativo. Ha cubierto desde historias de refugiados tibetanos en el Norte de la India, indígenas masacrados en Colombia y en barrios populares de Cancún, en México, hasta violaciones de derechos humanos del régimen autoritario de Angola y sus relaciones con la empresa brasileña Odebrecht. Es autora y coautora de cuatro libros sobre violaciones de derechos humanos: *Plantados no Chão* (Conrad, 2007), una denuncia sobre los asesinatos políticos en Brasil entre los años 2003 y 2006, *Jornal Movimento*, un Reportaje (Manifesto, 2010) y *Habeas Corpus: Que Se Apresente o Corpo* (Secretaría de Derechos Humanos, 2010), sobre los desaparecidos políticos, y el e-book *El Obispo y Sus Tiburones*, sobre el juicio político de Fernando Lugo en Paraguay (Agência Pública, 2013). Como reportera y editora, ganó diversos premios de periodismo, entre ellos Prêmio Vladimir Herzog de Derechos Humanos (2005 y 2016), premio *Comunique-se* (2016/2017), Premio Trofeo de la Prensa para Mujeres (2011/2013) y el premio Gabriel García Márquez (2016).

# Chicas Poderosas explica cómo el Design Thinking te puede ayudar a ser un mejor periodista digital

Por [Mariana Santos](#), CEO de [Chicas Poderosas](#)



El objetivo de este artículo es explicarte cómo el *Design Thinking* te puede ayudar a convertirte en un mejor periodista digital, con una mentalidad de negocio y habilidades colaborativas. Esto me ha ayudado mucho, y espero que a ti también te ayude.

Desde el inicio de Chicas Poderosas en 2013 en Chile, mientras era becaria Knight del ICFJ, la primera impresión que tuve mientras asistía al capítulo de Hacks & Hackers de Santiago fue que estaban teniendo dificultades para atraer a mujeres periodistas al evento, que quiere ser un punto de encuentro entre periodistas y desarrolladores, ofreciendo un espacio para la cocreación de proyectos periodísticos digitales para potenciar el acceso a la información para el público en general. Bueno, si nosotras las mujeres no nos presentamos, perderemos el tren.

Este fue un momento “¡Ajá!”: necesitamos crear un espacio seguro para que las mujeres participen y aprendan más sobre tecnología, que la usen en sus salas de redacción, porque de una forma u otra estamos dentro de una sociedad digital y necesitamos saber cómo utilizar las plataformas y metodologías para ser capaces de trabajar de manera colaborativa y atrevernos a innovar en periodismo.

Más tarde, en 2015, tuve la oportunidad, al convertirme en becaria Knight en la Universidad de Stanford en California, de pasar la mayor parte de mi tiempo en la [D.School](#) (Instituto de Diseño), donde fui becaria bajo la dirección de [Justin Ferrell](#). El objetivo era introducir un problema periodístico de emprendimiento que intentaríamos resolver. Profundizando en la metodología del diseño centrado en las personas, pude definir claramente lo siguiente:

1. Mi público objetivo.
2. Aprender y comprender cuáles eran sus necesidades.
3. Hacer tormenta de ideas junto a las muy brillantes mentes de la D.School sobre cómo lograr eso.
4. Probar un prototipo para poder equivocarme rápido y así aprender de lo que no funcionó.
5. Repetir y adaptar mis soluciones hasta que coincidan con las necesidades.

Toda la metodología del *design thinking* parte del conocimiento de nuestra audiencia. ¿Realmente sabes cuál es tu público objetivo, cuáles son sus necesidades y en qué ambiente viven? Bueno, esta es la primera pregunta que necesitamos preguntarnos para poder entender cuáles son realmente los problemas, empleando los datos y el análisis de sus necesidades, en vez de pensar “creo que necesitan x”. Los datos pueden jugar un papel fundamental en ayudar a abordar el núcleo del asunto.

¡Es una gran lección de humildad y una necesidad de renunciar a todas nuestras suposiciones periodísticas y, más bien, ponernos nuestros lentes antropológicos y observar mucho!

Desde hace bastante tiempo (tal vez desde 2010), The Guardian ha estado invirtiendo en conocer profundamente a sus lectores para seguir siendo significativo y un elemento diferencial en el mercado.

Debo admitir que es bastante difícil implementar este enfoque innovador en las compañías de medios tradicionales, y que cuando se trata de probar algo novedoso, encontrarás mucha resistencia por parte de los administradores, que naturalmente temen fracasar.

Permitirse a uno mismo el fracaso es crucial para la innovación; manteniendo un alto nivel de calidad periodística, DEBEMOS probar nuevos formatos narrativos, de monetización y buscar lagunas en el mercado. No sirve de nada seguir pensando que el modelo de la publicidad que en su día funcionó muy bien para lo impreso vaya a funcionar de igual manera para lo digital. Con las plataformas online en constante crecimiento, el mercado de la publicidad también ha cambiado profundamente, al tener ahora otros espacios donde pueden invertir su dinero (Facebook, Google Ads, etc.), por lo que debemos ser más creativos aquí y atrevernos a más para mantenernos en el juego.

Medios informativos independientes, que piensan globalmente pero que invierten en periodismo local, atreviéndose a hacer cosas que las grandes corporaciones no se atreven, es en el diferencial en el que podemos invertir. Hoy en día, no es el más grande el que ganará el mercado, sino aquellos que puedan adaptarse mejor al entorno cambiante. La tecnología es clave para conectarnos con nuestras audiencias.

Este año en Chicas Poderosas hemos lanzado un acelerador para organizaciones de noticias independientes dirigidas por mujeres. Estas periodistas tal vez nunca necesitaron saber sobre desarrollo de negocios, diferentes posibilidades de monetización, probar modelos de negocios poco comunes, hacer presupuestos anuales o anticipar alianzas para el desarrollo colaborativo de ideas y proyectos. Creemos que hoy en día los periodistas no solo necesitan ser extremadamente ágiles con la tecnología; necesitan también tener una mente emprendedora, probar nuevos enfoques, no tener miedo al fracaso, aprender a hacer prototipos, probar y pivotar.

El periodismo es aún central para la democracia, pero ha sido amenazado por la cantidad de diferentes plataformas y canales para compartir información. Como dice Cecilia Olliveira de Fogo Cruzado: “Las noticias falsas no existen, o son mentiras o son noticias”. La cuestión aquí es que todo eso transita por los mismos caminos, y la audiencia puede naturalmente quedar confundida, sentirse manipulada y perder su confianza en lo que leen en línea.

Bueno, yo veo en esta crisis una gran oportunidad para aquellos que se atrevan a abordar el problema, a ser diferentes, no solo porque lo deseen, sino porque su mercado tiene una gran necesidad de una fuente de información confiable.

---

**Mariana Santos** es la fundadora y directora ejecutiva de [Chicas Poderosas](#), “una organización sin fines de lucro que busca atraer a más mujeres a la tecnología”. La organización trabaja con narradores de América Latina para ofrecerles formación sobre emprendimiento, negocios, innovación y *design thinking*.

“Los valores humanos están en el corazón de nuestro enfoque colaborativo, y nos centramos en crear experiencias de aprendizaje transformativas”, como se explica en la misión de la D.School de la Universidad de Stanford. “En un momento en que hay hambre de innovación en todas partes, nuestra principal responsabilidad es ayudar a preparar a una generación de estudiantes para superar los desafíos de nuestro mundo. Nuestra combinación deliberada de industria, academia y problemas del mundo real es la clave de nuestra evolución continua”.

Chicas Poderosas utiliza esta metodología que combina el diseño centrado en las personas con la capacitación empresarial para tener la mentalidad emprendedora y, sobre todo, la colaboración, como las claves del éxito en nuestros tiempos extremadamente exigentes.

# Periodismo colaborativo: claves para el éxito de proyectos transnacionales en América Latina, según Connectas

Por Priscila Hernández Flores y Carlos Eduardo Huertas, [Connectas](#)



Con historias de impacto global como Panama Papers, parece que en América Latina se despertó un león dormido para hacer toda clase de colaboraciones periodísticas. Son muchos los que quieren replicar este caso emblemático, y algunos creen que es un asunto de fórmulas mágicas que con sólo aplicarlas *ivoilà!* se tiene una historia de alto impacto.

Además, es fácil suponer esto por la química natural que hay entre nuestros pueblos. Lo que permite, por ejemplo, que en un abrir y cerrar de ojos tres colegas de distintos países - como un mexicano, un venezolano y un argentino que se encuentran en uno de los múltiples foros regionales- al minuto estén en una gran fiesta y sean compadres para toda la vida.

**El reto es cómo llevar la camaradería a la productividad. ¿Cómo convertir este “party factor” en un “working factor”?**

Son varias las consideraciones esenciales que evitan que esta provocadora forma de trabajo sea un camino tapizado de frustraciones. La principal consideración para tener éxito en una colaboración exitosa no pasa por técnicas sofisticadas de periodismo o complejas aplicaciones tecnológicas. Tampoco por un alto presupuesto o por rimbombantes anuncios de convenios entre medios de comunicación.

**La primer clave para que un proyecto pueda comenzar es humildad.** Es abandonar la figura del periodista ermitaño que nadie sabe en qué trabaja y es celoso de su información, para dar paso a la del periodista que reconoce que la realidad que le interesa contar es más compleja, que supera sus capacidades, o que incluso, aun así la comprenda, sabe que en la mirada colectiva logra un mejor resultado para su audiencia. Se parece más a hormigas que tienen un proyecto común donde cada una aporta un pedazo de hoja.

**El siguiente paso es la generosidad,** algo que implica ir en contravía de un “chip” instalado por las corporaciones de medios como filosofía del oficio durante años, donde el sentido de “propiedad” del periodista y de la información fue algo incuestionable. Panama Papers no hubiera sido posible si Frederick Obermaier y Bastian Obermayer, los talentosos investigadores del Süddeutsche Zeitung que recibieron la gran filtración, no la hubieran compartido sin restricciones con el International Consortium of Investigative Journalism (ICIJ).

En el periodismo colaborativo lo “mío” deja de existir para convertirse en “lo nuestro”. El concepto más elevado en esta ecuación es el de “*radical sharing*” propuesto por la argentina Marina Walker, subdirectora del ICIJ. Ella se refiere a los trabajos en los que se acuerda que todos los hallazgos son activo de la investigación, independiente de qué posición editorial tenga cada uno de los participantes.

**Para una producción colaborativa es indispensable la confianza.** Por eso, es imprescindible conocer a la persona, sin embargo, el mejor amigo de fiesta no siempre es el mejor coequipero.

El ICIJ comenzó cuando el visionario Chuck Lewis reunió a periodistas cuyas trayectorias y credenciales eran garantía de calidad. Muchos de ellos son referentes como maestros del periodismo a nivel global, y sentaron las bases del actual momento. Pero la consolidación del modelo ha venido de la mano de los periodistas con menos exposición y más transpiración, adaptando una expresión de la colombiana Ana Lucía Duque. El trabajo, profesionalismo, independencia, idoneidad y buen criterio de esta generación son parte de las claves que les ha abierto la puerta a “la membresía” a estos espacios.

De ahí que una clave para encontrar el mejor aliado, es participar de los múltiples espacios que en la región estimulan la cualificación del oficio y propician las coincidencias entre colegas con principios, valores y metodologías afines. Es el caso de CONNECTAS, que como plataforma periodística para las Américas impulsa desde 2013 más y mejor periodismo. Su propuesta de “complicidades periodísticas” ya reúne en 15 países del hemisferio a un centenar de periodistas probados como hormigas.

En nuestro ADN la colaboración va desde la posibilidad de “pimponear” o discutir el foco editorial de un tema local y su estructura con un colega interesado en apoyar, hasta la realización de proyectos de gran calado, en equipo y con carácter transnacional.

**Para avanzar en una historia colaborativa es necesario abandonar ese miedo a hablar de frente, e implementar algo que por razones culturales en la región cuesta trabajo: la claridad.** Debe haber claridad en las reglas del juego, en la coordinación del trabajo, en las instancias de decisión editorial, en las comunicaciones e incluso en las diferencias. Es el antídoto a dolores de cabeza.

Hay diversas motivaciones para colaborar. Se da cuando varios colegas se reúnen entorno a un tema que de otra manera sería peligroso asumirlo, por estrategia en función de lograr un mayor impacto o por la necesidad de ampliar la capacidad de trabajo. Estas motivaciones pueden ser en función del interés de alguien que requiere un apoyo, en función de un tema en común con desarrollos individuales, o el más complejo: en total interdependencia.

Si en un trabajo individual es fundamental tener una ruta clara a seguir, en el colaborativo es aún mayor esta exigencia. **La definición de un hipótesis común evitará que cada uno trabaje en el tema como buscando su propia nota.**

El nivel hiper básico de colaboración es poner el texto de cada uno al lado del otro. **Pero no hay duda que las audiencias estarán agradecidas con esfuerzos mayores que articulen los hallazgos en estructuras que permitan la lectura integral y no fragmentada de la realidad.** Esto se traduce en esfuerzos de estilo y escritura y que ponen a prueba las claves descritas anteriormente para que un buen resultado no se malogre en la puerta del horno. Allí es fundamental el respeto a los acuerdos de los tiempos de producción y fechas de publicación.

**La verificación y contrastación de todo el material será el condimento permanente para darle más sabor a la confianza.** Es la garantía que permite a todos tener tranquilidad con el material obtenido por el otro.

Es un reto que los colaboradores avancen emocionados con los hallazgos y que esa misma energía permanezca hasta que se llegue a la publicación. **Esto irá indicando el nivel de entusiasmo y compromiso con el trabajo.**

**El éxito de la colaboración, no sólo vendrán de la mano de los impactos que tenga el trabajo. También lo será con el interés de hacer nuevos trabajos colaborativos.**

Como compartió Frederick Obermaier en la Conferencia Global de Periodismo de Investigación en Sudáfrica en 2017, **las colaboraciones periodísticas demandan una alta responsabilidad, una exigencia logística y, en no pocas oportunidades, costos y esfuerzo extra.** Pero trae como réditos mejor periodismo con más impacto, que abre la puerta a nuevos proyectos y mejora la reputación de quienes participan; y entre los periodistas -las hormiguitas- se genera una cofradía divertida y casi familiar. Una mezcla justa del “party factor” con el “working factor”.

---

**Priscila Hernández Flores**, reportera mexicana, especializada en derechos humanos. Miembro destacado de la Comunidad de [CONNECTAS](#), plataforma periodística de las Américas, participando de su programa de Residencia Periodística en 2018. Estudió Ciencias de la Comunicación y la maestría en periodismo de la Universidad de San Andrés y la Universidad de Columbia en el diario Clarín de Argentina. Ha tenido diferentes reconocimientos por sus reportajes a profundidad sobre temas sociales con énfasis en discapacidad, género y migración. En 2016, el premio de la Iniciativa para el Periodismo de Investigación de las Américas de ICFJ/CONNECTAS en la categoría de periodismo colaborativo. En 2009, el Premio Rey de España. Ha publicado en medios como W Radio, Milenio y El Universal en México, y Clarín en Argentina, entre otros. También ha participado de reportajes colaborativos en medios como CONNECTAS, Ojo Público de Perú, Animal Político de México y el Mundo y Revista FACTUM de El Salvador.

**Carlos Eduardo Huertas**, Director de [CONNECTAS](#) y también de la Iniciativa para el Periodismo de las Américas, un programa del International Center for Journalists (ICFJ). CONNECTAS es su más reciente emprendimiento que comenzó en 2012 como plataforma periodística de las Américas que promueve el intercambio de información y conocimiento sobre temas claves de la región. Esta se gestó durante su estancia como Nieman Fellow en la Universidad de Harvard, gracias al apoyo de la Fundación Knight. Ahora esta Plataforma se viene consolidando en la región de la mano de la Iniciativa que tiene en alianza con el ICFJ. Por más de una década y hasta julio de 2013 Huertas trabajó en la Revista Semana, una de las principales publicaciones de Colombia, de la que fue su Editor de Investigaciones. Su carrera periodística comenzó como corresponsal del Instituto Prensa y Sociedad (IPYS), monitoreando temas de Libertad de Prensa y Expresión en su país. En 2016 fue el gestor de Consejo de Redacción (CdR) la asociación de periodistas que promueve el periodismo de investigación en Colombia. Desde 2011 es miembro del International Consortium of Investigative Journalism (ICIJ), participando con ellos en varias investigaciones colectivas incluida Panama Papers que ganó el premio Pulitzer en 2017. Sus investigaciones sobre corrupción violaciones a los Derechos Humanos y temas ambientales le han significado diversos reconocimientos.

# ¿Cómo buscar ingresos para financiar un medio digital independiente? 7 tips de Nómada de Guatemala

Por [Martín Rodríguez Pellecer](#), director y CEO, [Nómada](#)



Cuando fundé Nómada, el medio del que soy el director y principal accionista, apenas imaginaba lo difícil que puede ser financiar el periodismo de calidad. Ahora, cuatro años después, en el ámbito empresarial y financiero estamos empezando a ver la luz al final del túnel gracias a nuestro modelo de negocios.

**Aquí están las 7 claves.**

## **1. Diversificar las fuentes de ingresos**

El primer paso (en 2015) fue acercarnos a una incubadora de negocios que se llama Alterna. Apoya proyectos en su fase inicial para construir su modelo de negocios con una oferta muy atractiva: Cobra conforme uno aumente sus ventas a partir de su

intervención. Seguro que en la mayoría de países de América Latina hay incubadoras de negocios.

Desde este momento empezamos a poner en práctica un principio básico empresarial: No se pueden poner todos los huevos en la misma canasta. No es que después de una incubación ya se tengan todas las respuestas, pero uno va aprendiendo conforme pone en práctica las ideas.

Dos años después (durante 2017) me parece que estamos encaminándonos a una respuesta en esta diversificación:

- Ventas ‘normales’ de pauta y productos comerciales.
- Patrocinios de eventos lúdicos y académicos.
- Agencia de contenido, Nueve.
- Grants de fundaciones (representan el 47% de ingresos).

Los ingresos de Nómada en 2017 fueron US \$585.000, que representan el 87% de nuestro presupuesto. Estamos muy cerca de alcanzar el punto de equilibrio en nuestro cuarto año de operación.

## **2. Tener un colchón, un ingreso base que permita operar**

Esto se dice fácil si uno hereda una fortuna. Yo no heredé una fortuna.

Lo primero que hice (2014) fue convertir posibilidades de consultoría por parte de instituciones internacionales, fundaciones y ONGs en investigaciones periodísticas que podían ser públicas (o no). Esto aumentaba la agilidad para la lectura y el impacto para los donantes. Y para mí, financiaba periodismo. Esto nos permitió empezar a demostrar con hechos que podíamos ser un medio de investigación de calidad.

Ese no es un capital suficiente para tener un equipo periodístico que nos permitiera crecer en nuestra misión como empresa y medio, y vendí también acciones a personajes públicos intachables. El precio de 1% de las acciones ha ido creciendo desde US \$10,000 hasta US \$20.000 en cuatro años.

Además, un familiar me confió una propiedad para hipotecarla y pedí un préstamo bancario que empezó por US \$230.000, aumentó hasta US \$450.000 y ahora disminuyó hasta situarse en US \$360.000. Eso sí, no hemos dejado de pagar a tiempo ningún mes.

Lo más importante es decidir cómo invierten uno esos fondos: periodismo, seguridad social y, clave: puestos y proyectos que puedan generar fondos.

### **3. Hacer una apuesta, una inversión**

A mi generación de periodistas, que decidimos fundar medios más independientes que los medios tradicionales, nos ha tocado aprender de empresarialidad (o dirección de organizaciones no lucrativas) más bien por necesidad, como creo que les ocurre a todos los emprendedores.

Para ensayar en esta diversificación de fuentes, se necesita invertir, apostar. No se pueden lograr ingresos suficientes para financiar un equipo de 8 periodistas (incluyéndome) sólo con pasantes o contrataciones a medio tiempo, se necesita un equipo comercial.

Así que desde 2016 hasta 2018 empezamos a invertir en varios puestos:

- Fundraiser y administradora
- Gerente de ventas
- Gestora de eventos
- Productora audiovisual
- Segunda diseñadora gráfica
- Segunda productora audiovisual
- Tercer diseñador gráfico
- Segundo encargado de ventas
- Administradora (a tiempo completo)
- Gerente general
- Gerente de estrategia

Es decir, uno tiene que apostar, invertir, y trabajar para que esa inversión genere ingresos.

Es decir, el equipo comercial y el equipo técnico (diseño y producción) ahora son más integrantes en el equipo de Nómada que el equipo periodístico (que ahora somos 9 personas).

#### **4. Ensayar productos digitales (no solo banners)**

Les tengo noticias. La prosperidad no está en los banners.

Es una herramienta maravillosa para las empresas e instituciones. Por US \$1.500 pueden llegar hasta a 500.000 vistas y asociar su marca con un medio que es apreciado por sus lectores por nuestro trabajo por la transparencia, la democracia y una sociedad de vanguardia (que promueve valores, por ejemplo, como la igualdad de género o la diversidad).

Pero Google y Facebook se comieron el mercado digital y eso nos hace que no podamos cobrar por un banner de 500.000 visitas más que lo que se cobra por una página de un periódico que ven 50.000 personas.

De igual manera, los productos comerciales digitales, como guías de viajes, videos de emprendedores o herramientas/juegos sobre marcas, continúan siendo el 43% de nuestros ingresos.

#### **5. Los eventos**

Inspirados en el ISOJ y el Texas Tribune, pensamos en hacer eventos desde Nómada con **tres objetivos**:

- Dar a nuestra comunidad de usuarios otras avenidas para el conocimiento (charlas Dixit, tipo TED).
- Cohesionar a nuestra comunidad con nosotros y entre sí (Fiestas, Mercadillos).
- Dar a nuestros clientes una herramienta de patrocinio en la que pueden interactuar con nuestra comunidad en persona.

Periodistas emprendedores, mientras un banner tiene un precio de US \$1.500, los patrocinios para eventos oscilan entre US \$500 y \$20.000.

En **términos de equipo**, una de las lecciones es que se necesita contratar a una persona tiempo completo para organizarlo (puede empezarse contratando a alguien free-lance o medio tiempo), una o dos personas para buscar patrocinios (más el involucramiento del director o directora del medio), dedicar tiempo de la administradora, del equipo de diseño y del community manager.

Además, tener un pequeño fondo para invertir (puede empezarse con una tarjeta de crédito bien administrada o cobrar a empresas de comida por vender en el evento). Alquilar los lugares para los eventos, traer a los conferencistas o comprar las bebidas y comidas antes de que lleguen los asistentes no es gratuito. Además, los patrocinios pueden tardarse hasta tres meses en hacerse efectivos con empresas grandes.

En el evento, es necesaria la participación de todo el equipo. Tanto para la relación con la comunidad de lectores como para que la organización no aumente los costos.

Idealmente, debería pensarse en obtener el doble de ingresos que la inversión. Y debe buscarse ingresos desde el consumo y la asistencia, pero especialmente en los patrocinios.

Hemos hecho conferencias Dixit sobre medios y el futuro, sobre mujeres cambiando el mundo, sobre tecnología para la innovación social y sobre innovación social empresarial. El más grande que hemos hecho fue en alianza con Duolingo (fundada por el guatemalteco Luis von Ahn, quien es accionista de Nómada) en el Teatro Nacional en agosto de 2017; tuvo una audiencia de 1,500 personas y siete patrocinios que junto a la asistencia y consumo sumaron \$40.000 en ingresos, 50% en utilidad.

Hemos hecho fiestas de aniversario, de Halloween, antes de Semana Santa o eventos como un mercadillo de juguetes eróticos. La más exitosa fue la de Halloween de 2016, con 2.000 asistentes, ingresos por US\$15.000 y una utilidad de 50%.

Para contextualizar, esas dos utilidades, por sí solas, financiarían la mitad de un mes de funcionamiento de Nómada. Se necesita una combinación de eventos con otras fuentes de ingresos para financiar los once meses y medio restantes del año.

## **6. La agencia de contenido: Nueve, de Nómada**

Inspirados en GK (Ecuador) y VICE-México y tomando en cuenta que había empresas a quienes les interesaba contratar nuestros servicios de video, diseño, manejo de redes sociales y análisis político especializado, fundamos nuestra agencia Nueve.

El reto supone la administración de los tiempos del equipo de producción audiovisual, diseño y edición.

Aquí hemos hecho alianzas comerciales para clientes grandes como bancos, siderúrgicas o empresas de bebidas.

Lo bueno de esta fuente de ingresos es que no requiere de más inversión que la que ya se hace, y tener un equipo de calidad para producción audiovisual, diseño y análisis político es bueno para el periodismo también.

## **7. Alianzas estratégicas financieras-empresariales**

En nuestro cuarto año, en el que ya empezamos a ser parte de las empresas de impacto social, hemos buscado dos alianzas nuevas. Una es con el Media Development Investment Fund, con quienes estamos a punto de reestructurar la mayor parte de nuestra deuda (US\$310.000) para obtener mejores tasas de interés con asesoría técnica. Y también otra con el fondo Qomon Capital del Grupo IDC (centroamericano) que incluye su ingreso como accionistas (5%), reestructuración de otra parte de la deuda (US\$50.000) y asesoría técnica.

En fin, ser empresario de medios es una aventura y un aprendizaje tan intenso como ser periodista.

---

**Martín Rodríguez Pellecer** (1982) es el director y CEO de Nómada. Es guatemalteco, perseverante y alegre. Empezó en el periodismo en 2001 en cartas de lectores. En 2011 fundó Plaza Pública para la URL, y en 2014, Nómada. Estudió una licenciatura en la UFM y una maestría en Estudios Latinoamericanos en la UAM. Fue finalista del premio FNPI en 2013 y 2017. Ganó el premio nacional de periodismo en 2004 y 2017. Es políglota y feminista. @revolufashion.

