

MEMBRESÍA EN LOS MEDIOS: LECCIONES DE ORGANIZACIONES FINANCIADAS POR SUS MIEMBROS

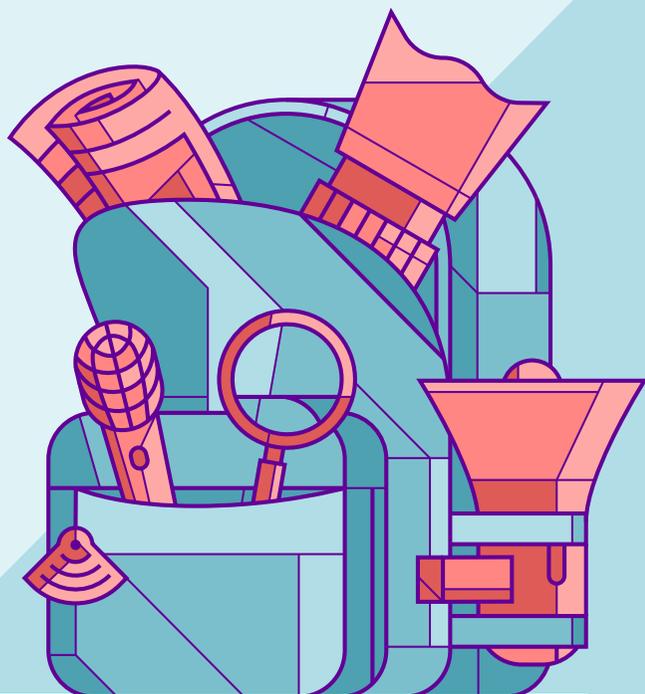
Emily Goligoski & Matt Thompson

Del Membership Puzzle Project de New York University

Publicado por el Centro Knight para el Periodismo en las Américas

the
**MEMBERSHIP
PUZZLE
PROJECT**

 The University of Texas at Austin
Knight Center for Journalism
in the Americas
Moody College of Communication



Los modelos tradicionales de financiamiento del periodismo están en declive. ¿Pueden las iglesias, los movimientos ambientalistas y las comunidades de códigos abiertos contener pistas para su sobrevivencia?

Antecedentes

Somos Emily Goligoski, directora de investigación, y Matt Thompson, experto en colaboración abierta, del Membership Puzzle Project. Juntos con Laura Ballay, JP Gomes, Corinne Osnos, Daniel Stringer, Cherie Hu y Gonzalo del Peon dirigimos la investigación para un informe sobre lo que nuestro proyecto ha aprendido al estudiar los espacios fuera del ámbito de la noticia.

Parte de nuestra motivación fue la reflexión de que las personas en el negocio periodístico necesitan tener una mirada horizontal, y no solo vertical, para ser sostenibles y contar mejor las historias de cómo hacemos nuestro trabajo. A principios de este verano, nuestro equipo reflexionó a partir de algunos de nuestros hallazgos sobre esos espacios análogos en este webinar, y nos entusiasma compartir el trabajo con más gente que pueda poner en práctica este conocimiento. Desde entonces hemos publicado en The Guardian acerca de por qué realizamos este trabajo.

El Proyecto El Rompecabezas de la Membresía es un proyecto de investigación financiado por la Fundación Knight, Luminare y Democracy Fund, con la colaboración de NYU y la plataforma periodística holandesa De Correspondent. Investigamos a profundidad las maneras en que las organizaciones periodísticas están diversificando sus ingresos centrándose particularmente en programas de membresía y en la optimización de noticias para restaurar la confianza. A continuación, usted verá los temas que nuestro equipo, bajo la dirección de Jay Rosen, ha identificado al estudiar software de código abierto, colectivos religiosos, divisas alternativas, comunidades ecológicas e intencionales, entre otros.

El Membership Puzzle Project es financiado por la Fundación Knight, Democracy Fund y Luminare.

La Fundación Knight es una fundación nacional con fuerte arraigo local. Invierte en periodismo, arte y en el progreso de las ciudades en donde antes los hermanos John S. y James L. Knight editaron periódicos. El objetivo es promover comunidades informadas y comprometidas que consideramos esenciales para una democracia saludable. Democracy Fund es una fundación bipartidaria que invierte en organizaciones que trabajan para garantizar que nuestro sistema político pueda sobrellevar los desafíos y cumpla con su promesa a los estadounidenses. Hoy en día, los retos modernos – como los partidismos exaltados, el dinero en la política y las dificultades que atraviesan los medios – amenazan la salud de la democracia estadounidense. Democracy Fund invierte en los creadores del cambio que abogan por soluciones que produzcan mejoras duraderas en nuestro sistema político y en construir puentes que ayuden a las personas a unirse para servir a nuestra nación.

**Membresía en los medios:
Lecciones de organizaciones financiadas por sus miembros**

Luminate es una organización filantrópica global enfocada en empoderar a personas e instituciones para que trabajen juntas en la construcción de sociedades justas y equitativas. Fue establecida en 2018 por Pierre Omidyar, fundador de eBay. Luminate trabaja con sus beneficiarios y socios para garantizar que todos tengan la oportunidad de participar y definir los problemas que afectan a sus sociedades, y para hacer que el Gobierno, las corporaciones, los medios y aquellos en puestos de poder sean más receptivos y responsables. Luminate hace todo esto financiando y apoyando a organizaciones y emprendedores valientes e innovadores en todo el mundo, y defendiendo las políticas y acciones que fomentan el cambio en cuatro áreas de impacto: Empoderamiento Ciudadano, Datos y Derechos Digitales, Transparencia Financiera y Medios Independientes. Luminate fue anteriormente la iniciativa Gobernanza y Participación Ciudadana de Omidyar Network y ahora forma parte de The Omidyar Group. Hasta la fecha, ha brindado su apoyo a 236 organizaciones en 18 países con \$314 millones en fondos.

Contenidos

Sumario Ejecutivo

Descifrando el rompecabezas de las membresías
Ideas de espacios similares
Aportes claves y preguntas para las noticias

1. MISIÓN & MOTIVACIÓN | ¿Por qué se hacen miembros?

Pruebas de escucha y rapidez
Desdibujando las fronteras: pasión + propósito
¿Qué hace que las propuestas de valor de las membresías sean únicas?
Conectarse con el momento presente (“Algo no está bien”)
Motivos para el optimismo
Ideas para las noticias: proposición de ideas para la misión de su membresía y propuestas de valor

2. PARTICIPACIÓN FLEXIBLE | ¿Qué hacen los miembros?

Maneras en que los miembros aportan
Establecimiento de contactos & vías
“Encuentra tu mejor recurso”
Creación de un fichero de miembros
Apoyando lo que los miembros ya están haciendo
Apoyo y capacitación flexibles
Ideas para las noticias: ¿de qué manera sus miembros pueden contribuir más que el dinero?

3. ESCALA HUMANA | ¿Cómo crecen las comunidades de miembros?

Crecimiento intencional vs. escala rápida
Diferencia clave entre modelos de suscriptores y de miembros
Comunidad como guardiana de las normas
Seguridad emocional y salud comunitaria
Aprovechar los sucesos actuales
Ser creativo respecto de “la competencia” / lugar en el que estás
Ideas para las noticias: ¿cuáles son sus ventajas competitivas?

Lluvia de ideas en una caja
Tensiones y preguntas desatendidas
Más lecturas y recursos
Agradecimientos

Sumario Ejecutivo

Los modelos de negocio tradicionales de las noticias están muriendo. ¿Pueden las iglesias, movimientos ambientalistas y las comunidades de código abierto contener las pistas para su supervivencia?



Trabajando juntos por un vecindario más sostenible: miembros de Ecobairros, un grupo voluntario dirigido por la comunidad en São Paulo, Brasil, unió esfuerzos para revitalizar los manantiales del vecindario durante una de las peores crisis de agua en décadas.

Estamos en un momento de profunda transición y continuas crisis para las noticias. Nuestra misión es analizar de qué forma pueden ayudar los modelos de membresía. Una conclusión clave de nuestro estudio durante los últimos 12 meses es que los modelos de membresía son fundamentalmente diferentes a los modelos de suscripción o de producto – y que estos requieren de formas de pensar y métodos completamente nuevos para ser exitosos.

La membresía no se trata de una “suscripción con otro nombre” (aunque muchas veces es así como se le refiere), o de dar a los consumidores acceso a un producto. Es poder participar en una causa mayor que refleja lo que ellos quieren ver en una sociedad civil. En la membresía hay un “contrato social” o “propuesta de valor” diferente entre el sitio y sus miembros. Al nivel más elemental de: **¿Qué das? ¿Qué recibes?** Los suscriptores pagan con su dinero y reciben acceso a un producto. Pero los miembros se unen a la causa y participan porque creen en ella.



Ilustración hecha por Leon Postma

Cuadro: Investigación de Espacios Análogos y Adyacentes (Centro); Grupos de Aprendizaje, Comunidades Religiosas, Comunidades Intencionales, Servicios de Transmisión de Sonido y Música, Radiodifusión pública, Ciencia Ciudadana, Comunidad de Juegos, Divisas Alternativas, Software de Código Abierto, Programas de Noticias en YouTube, Cooperativas Ambientalistas.

¿Qué pueden aprender los programas de membresía de noticias de otros espacios?

La industria periodística no es la primera en lidiar con estas preguntas. Otros espacios han experimentado con formas de membresía y pertenencia, tal vez durante miles de años. Otros están comprometiendo a sus miembros a hacer de todo, desde crear un software de código abierto para automóviles hasta construir campamentos en el desierto con fiestas en aviones jumbo.

La pregunta para nuestro equipo de investigadores independientes alrededor del mundo fue: ¿qué ideas podríamos recoger de otros veteranos y pioneros de la membresía? ¿Cómo están *ellos* lidiando con sus propios enigmas sobre la membresía? ¿Y cómo podrían las organizaciones de noticias emular algunas de esas técnicas, inspirarse en su forma de pensar y/o aprender de sus ejemplos para afianzar los modelos de membresía para las noticias?

Durante seis meses, los investigadores incluidos Laura Ballay, JP Gomes, Corinne Osnos, Daniel Stringer, Cherie Hu y Gonzalo del Peon entrevistaron a decenas de líderes y miembros en lugares importantes alrededor del mundo, poniendo énfasis en tres preguntas:

- **Motivación** ¿Qué motiva a las personas a unirse? ¿Qué propuestas de valor de la membresía destacan en contraste con la coyuntura social, política y económica que generan sentimientos comunes como “algo no está bien”? ¿Existe un ingrediente secreto? ¿Algún imán? ¿Qué fuerzas o sentimientos mayores conducen actualmente a las personas a buscar nuevas formas de membresía?
- **Participación** ¿Qué hacen los miembros? Además de desembolsar su dinero ganado con esfuerzo, ¿cómo pueden aportar las personas con tiempo y experiencia en modos que sean mutuamente útiles? ¿Qué les piden hacer a sus afiliados las organizaciones más innovadoras en cuanto a su modelo de membresía -- y ¿cómo eso fortalece la participación de sus miembros, su permanencia y lealtad?
- **Escala** ¿Cómo crecen los movimientos impulsados por miembros que tienen éxito? ¿Cómo manejan los limitados presupuestos de marketing y cómo cultivan el boca a boca? ¿Cómo reclutan nuevos miembros y crecen en escala mientras se mantienen fuertes sin debilitar lo que atrajo a las personas en primer lugar?

¿Qué significa esto para el periodismo y para su organización? Ofrecemos cinco puntos importantes para las noticias:

1. Existe un gran valor en escuchar, examinar y fascinarse con lo que los miembros valoran. Este es un cambio de mentalidad. En vez de solo asumir lo que los miembros quieren, las organizaciones con membresía que son exitosas han desarrollado maneras de escuchar, reflexionar sobre lo que sus miembros realmente quieren y crear ciclos intensos de retroalimentación para hacerlo bien. Son empáticos y están abiertos a aprender. Frecuentemente adoptan enfoques más ágiles que los que hubieran usado en el pasado.

2. Las inspiradoras organizaciones impulsadas por miembros conectan las pasiones de las personas con un propósito compartido mayor. Lo que venden es más que un producto o una causa. Las organizaciones con membresía exitosas reconocen y celebran a las personas a la vez que las hacen sentir que participan de algo que va más allá de ellas mismas. Logran la justa proporción entre el individuo y el grupo. Esto no es un lanzamiento de producto (“¡obtenga 20% de descuento en contenido exclusivo!”) ni una “causa” tradicional (“¡salve a las ballenas!”). Al contrario, es un cóctel único o híbrido, o ambos. Conseguir esa proporción o receta correcta (lo cual es difícil por ser algo que suele desafiar los consejos o enfoques típicos del marketing) es como conseguir el ingrediente secreto de muchos de los movimientos exitosos que observamos, en términos de cómo piensan ellos respecto de la misión del miembro, del “contrato social”, y del enfoque. Esto va más allá de ofrecer a los miembros múltiples beneficios y se basa en estudiar las motivaciones intrínsecas y extrínsecas de los miembros.

3. La membresía es una manera de restablecer eso que se siente que está mal. Muchas personas comentaron a nuestro equipo que se hicieron miembros porque sienten que algo fundamental en el mundo y/o en ellos mismos andaba mal. Buscan en

la membresía la forma de sentirse parte de la solución. Los programas de membresía exitosos no dudan en conectarse con un estado mayor de las cosas en el mundo. Se conectan con el espíritu de la época presente en donde algo crucial anda mal o sin equilibrio – y luego ofrecen la membresía como un espacio creíble para el optimismo.

4. Ofrecer medios flexibles de participación. Las organizaciones que estudiamos están en sintonía con las capacidades, objetivos, limitaciones y estilos de vida de la gente. Hay toda una variedad de maneras de participación para sus seguidores, diseñadas de modo que maximicen su tiempo y esfuerzo.

5. Crecer a escala humana. A diferencia de los modelos más transaccionales (incluyendo el de suscripción), la membresía no puede ampliarse más allá de la capacidad de la organización para servir a sus miembros. En algunos casos, vemos que hay organizaciones que limitan su crecimiento estratégicamente para apoyar a sus miembros y asegurar que el valor de los miembros no se debilite. Creemos que esto conlleva importantes ramificaciones para restaurar el “factor humano” de las noticias.

PARTE 1: MISIÓN y MOTIVACIÓN

Después de hablar con cientos de seguidores de sitios periodísticos independientes sobre su deseo de contribuir, podemos clasificar en seis tipos sus motivaciones para aportar. Estos tipos reflejan motivaciones intrínsecas como “quiero aprender algo nuevo”, y motivaciones extrínsecas como “quiero apoyarte porque tu misión de servicio público es importante”:

<p>I want to learn something new: Curiosity / learning</p>	<p>I want to contribute my expertise: Show a superpower!</p>	<p>I want to have a say and be heard: Voice</p>
<p>I want the inside scoop & to find out about your process: Transparency</p>	<p>I want to show some love because this topic / your public service mission matters: Passion</p>	<p>I want to be a part of something bigger: Community</p>

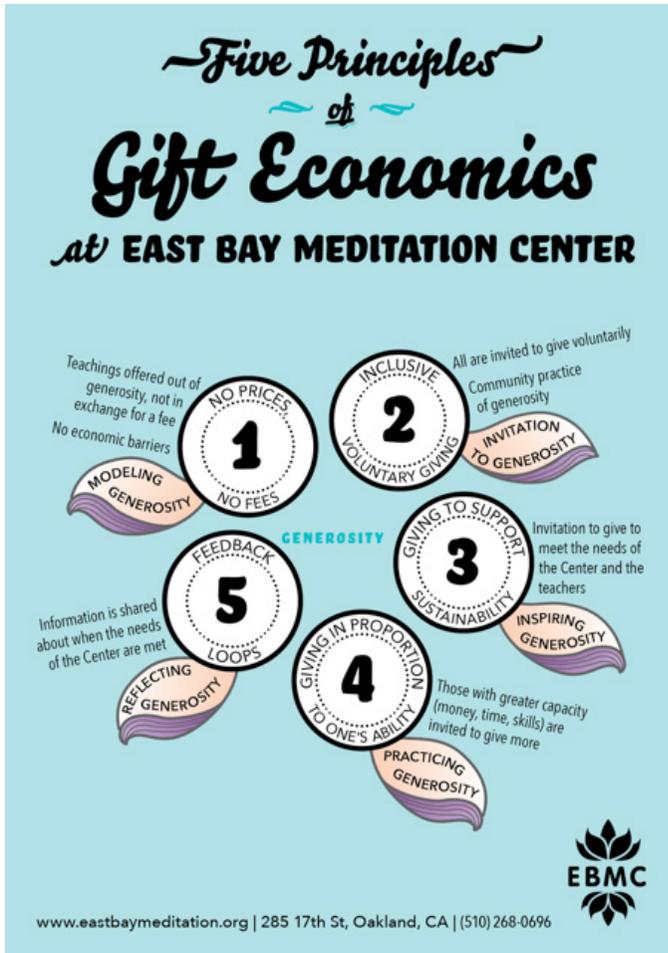
Cuadro: Quiero aprender algo nuevo: Curiosidad/aprendizaje ; Quiero contribuir con mi experiencia: ¡Mostrar un superpoder!; Quiero tener voz y ser escuchado: Voz; Quiero estar informado y conocer su proceso: Transparencia; Quiero demostrar mi aprecio porque este tema/su misión de servicio público es importante: Pasión; Quiero ser parte de algo mayor: Comunidad.

El rompecabezas de la motivación

¿Qué motiva a las personas ocupadas a volverse “miembros” de algo – y cómo está cambiando eso? En paralelo, ¿cómo están cambiando las organizaciones inteligentes impulsadas por sus miembros?



Sesión de meditación en East Bay Meditation Center en Oakland, California. Foto de Candi Martinez Carthen. Fuente: Lionsroar.com



El East Bay Meditation Center describe su programa de economía de los dones de esta manera: "No cobramos tarifas de inscripción fija para asistir a nuestros eventos (excepto en programas de recaudación de fondos), y EBMC recibe muy poco financiamiento externo. Confiamos en la regocijante reciprocidad que hay dentro de nuestra comunidad, expresada de diferentes maneras, cuando la gente se conmueve y ofrece sus recursos, su tiempo y capacidades a EBMC, según sus posibilidades".

Las iglesias y centros de meditación podrían parecer lugares extraños para buscar ideas para la empresa periodística. Pero en muchos aspectos, las organizaciones basadas en la fe han estado en el "negocio de las membresía" más tiempo que nadie; su sobrevivencia siempre ha dependido de atraer y retener a una comunidad de seguidores comprometidos y leales. Y al igual que con el periodismo, ese sustento está en transición y es cada vez más tenue a medida que el servicio de atención disminuye en

muchas partes del mundo y las poblaciones se vuelven cada vez menos religiosas.

Pero al entrevistar a líderes de todos los credos, geografías y regiones descubrimos que esos desafíos están promoviendo una serie de sorpresas e innovaciones en la escena. Se comprometen a escuchar, probar y adoptar un enfoque flexible para brindar lo que las personas valoran.

Ballet, barbacoas y música death metal

David Allred, pastor principal de la Iglesia Comunitaria High Places en Oak Ridge, Tennessee, representa ese espíritu experimental. David contó que nunca imaginó que se convertiría en pastor cuando crecía. “Nunca me sentí cómodo en los bancos de las iglesias. Como [Henry David] Thoreau, encontré a Dios cuando me encontraba deambulando en la naturaleza”, dijo.

Es poco probable que él sea de las personas que convoque a la congregación de una nueva iglesia en un antiguo y remodelado cine de los años 1940 – un espacio que ahora alberga a miembros y a los que no lo son en todo tipo de eventos como recitales de ballet, barbacoas y bandas de death metal.

“En 2004, [la iglesia] compró un teatro de la época del antiguo Proyecto Manhattan, que había caído en deterioro y que fue restaurado para la comunidad”, dijo Allred. “Lo creamos con el objetivo de ‘entregar el espacio’. Dijimos: ‘Este es un lugar financiado colectivamente, así que úsenlo gratuitamente y sean parte de ese colectivo’”.

Mantener un área de 7.620 metros cuadrados que tiene más de 75 años de antigüedad es oneroso (“a veces me sentía como el administrador del teatro, no como un pastor”), pero Allred relató que ahora representa más del 80% del alcance de la iglesia para nuevos miembros. “Tenemos cerca de 15.000 personas cada año que vienen a disfrutar de alguna presentación, ya sea de ballet, el show de una orquesta, un concierto de death metal o un concurso de belleza. Está ocupado casi todos los fines de semana”.



Sound Company, un show de coros infantiles que atrae los talentos de cuatro condados de Tennessee y se presenta en el Teatro The Grove Theater, operado por la Iglesia High Places en Oak Ridge, Tennessee.

Este flujo constante de gente crea lo que Allred llama “el ambiente”, una forma de participación o membresía menos estricta que incluye:

- **Un nivel de comunidad sin compromisos:** “Solo venga a pasar el rato y cuéntenos su experiencia – no hablaremos de la iglesia”.
- **Un nivel de acercamiento:** “Venga a pasar un buen rato, aunque también, ¿estaría dispuesto a escuchar nuestra historia?”.
- **Un nivel de crecimiento,** en el que las personas se vuelven miembros de la iglesia: “Venga a trabajar con nosotros en algunos de nuestros asuntos”.

Allred dijo: “Nosotros no ofrecemos ‘gato por liebre’ en donde usted invita a personas para que usen el espacio – y de repente, ustedes intentan hablarles de Jesús. Creo que eso está sucediendo mucho, especialmente en el sur [estadounidense]”.

En cambio, ellos intentan lograr con un enfoque creativo lo que la comunidad que los rodea quiere y necesita más – ya sea que eso involucre a artistas que enseñen talleres de pintura, conducir reuniones públicas sobre la epidemia de los opioides, proveer comidas semanales gratuitas a más de 50 niños que tal vez no sean miembros de la iglesia o campamentos de verano para adolescentes y “fiestas de superhéroes”.

“Comparta su historia con nosotros. Necesitamos conocerla para poder servirle”

Allred reflexionó que “muchos de nuestros miembros han vivido un ‘TEPT’(Trastorno de Estrés Postraumático) con la iglesia en el pasado. Pero creo que ahora dicen que somos para ellos como una extensión de su familia”. Dijo: “Es brindarles atención desde la cuna hasta la tumba. Le digo a las personas en el ministerio, ‘ustedes están en la sala de estar de todos cuando atraviesan sus peores momentos, y en sus mejores momentos””.

Lo que nos llamó la atención al invitar a líderes como Allred para hablar con nosotros sobre su proceso fue la importancia que le dan regularmente a escuchar a sus miembros. Allred considera que la membresía a veces es informal, sutil y no tan concreta como cuando alguien “se inscribe” o incluso paga cuotas. Para que esto funcione, escuchar lo que las personas necesitan y viven es una práctica regular que puede conducir a maneras nuevas y sorprendentes de producir experiencias positivas y de valor. El “equipo de contacto suplementario” de la iglesia contacta regularmente a sus miembros para mantenerse al día sobre lo que sucede en sus vidas. Además, envían un cuestionario a las personas que han asistido a las instalaciones de la iglesia para saber qué impacto tuvo ese espacio en ellas.

Como hemos podido ver en proyectos de código abierto, existe toda una continuidad de maneras en que las personas podrían involucrarse más en su trabajo. Tome como ejemplo a Wikipedia, la enciclopedia en línea creada y editada por voluntarios:

- **La fundación detrás de la enciclopedia de colaboración colectiva emplea a 300 personas,** incluyendo un equipo de Alcance Global de 24 personas que

tiene recaudadores de fondos profesionales que concentran sus esfuerzos en el uso de Wikipedia y su introducción en lugares donde es menos utilizada.

- **200.000 personas contribuyen con ediciones cada mes.** Cuando le preguntamos a Caitlin Virtue, directora de desarrollo de la Fundación Wikimedia, por qué los voluntarios dicen que editan, ella respondió que muchos lo encuentran “personalmente satisfactorio”. Ellos quieren apoyar un esfuerzo que desean que exista en el mundo.
- **Los donantes son considerados voluntarios y, siendo cuatro millones,** conforman el tipo de voluntariado más grande.
- **La participación más frecuente proviene de sus lectores.** Cada mes registran el acceso de personas desde mil millones de dispositivos únicos. (La organización dice que su compromiso con la privacidad les impide rastrear visitantes únicos).

Nos interesan de igual manera los proyectos en donde la “población civil” y otras personas sin formación formal en ciencias hayan contribuido con conocimientos útiles. Un número cada vez mayor de proyectos de ciudadanos de ciencia destacan del status quo en su campo. Para comprender lo que queremos decir, considere las maneras en que la mayoría de investigaciones científicas – y la mayoría de las noticias diarias, por ende –se producen y publican actualmente.

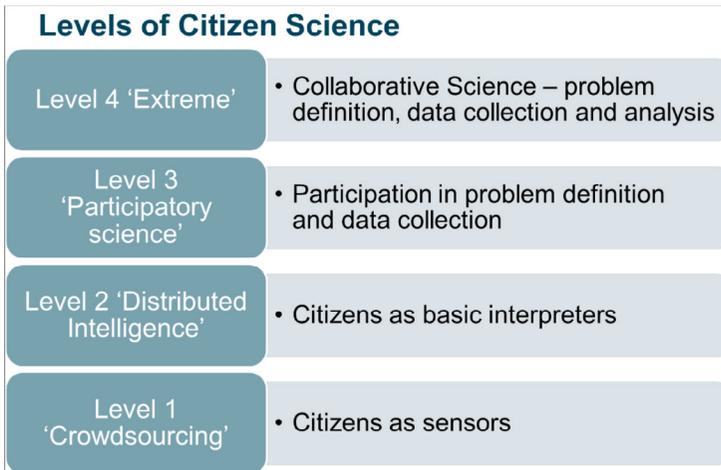
Un número limitado de personas con credenciales especializadas buscan financiamiento y aprobación para su trabajo, recogen datos (por lo general durante años, sin saber de otras investigaciones furtivas y relevantes que podrían estar relacionadas), y colaboran con un pequeño grupo de expertos que revisa su trabajo antes de que esté disponible para el resto de nosotros vía revistas científicas y cobertura noticiosa. ¿Dónde están los laicos en este proceso? No estamos. En el mejor de los casos, cualquier colaboración pública involucra un conjunto discreto de tareas posteriores a la publicación: leer hallazgos, compartirlos de forma exclusiva para investigadores e instituciones, dar respeto... y a veces donaciones.

Puede compararlo con proyectos de investigación participativos diseñados de modo diferente desde el inicio. Los proyectos que invitan a personas a contribuir en cuestiones de interés público desde cualquier lugar en donde tengan una conexión a internet incluyen juegos que crean modelos tridimensionales de neuronas y proyectos de mapeo de colaboración colectiva en OpenStreetMap para evaluar daños causados por desastres naturales. Cada uno de nosotros puede participar en la recopilación de información local para esfuerzos de conservación ambiental o, con una cuenta GitHub, contribuir en un proyecto para DIYBio, una institución de gran envergadura “para biólogos que trabajan por su cuenta” que dirige proyectos desde Open Insulin Lab hasta una distribuida comunidad de “bioimpresión” de materiales físicos para prótesis de extremidades.

Estos proyectos de ciencia ciudadana son parte de un movimiento global más amplio que está creciendo. El profesor Muki Haklay es codirector del grupo Extreme Citizen Science (Ciencia Ciudadana Extrema), un colectivo de la University College London. El grupo “se dedica a permitir que cualquier comunidad, independientemente de su nivel

de alfabetización, utilice herramientas y métodos científicos para recopilar, analizar, interpretar y usar información sobre su zona y sus actividades”.

Haklay describe el trabajo que él, sus organizadores compañeros y colaboradores hacen como la “práctica de abajo hacia arriba” que integra tecnología y prácticas sociales para formas de participación significativas e inclusivas. La factibilidad y facilidad de uso de este conjunto de producción de conocimiento científico es clave. Sabiendo que no todas las contribuciones suponen las mismas capacidades de voluntariado, compromiso o dimensión del proyecto, él ha creado una escala útil para organizar las posibilidades de participación:



Niveles de participación de las contribuciones de la ciencia ciudadana del profesor Muki Haklay de University of London. Cuadro: Niveles de Ciencia Ciudadana. Nivel 4, 'Extremo': Ciencia Colaborativa - problema definición, recolección de datos y análisis. Nivel 3, 'Ciencia Participativa': Participación en la definición del problema y recolección de datos. Nivel 2, 'Inteligencia Distribuida': Ciudadanos como intérpretes básicos. Nivel 1, 'Colaboración Colectiva': Ciudadanos como sensores.

“Desdibujando los límites entre uno mismo y el otro”

Cuando Daniel Stringer, investigador del Proyecto El Rompecabezas de la Membresía, empezó a juntar historias respecto de lo que motiva a las personas en organizaciones religiosas contemporáneas a involucrarse, pensó que escucharía cosas como el “propósito superior” o “el servir a los demás”: motivaciones enfocadas en el altruismo o en el servir a una causa superior.

“Esperaba escuchar sobre todo lo que los miembros tenían que hacer para encajar en el molde creado por la organización”, dijo Stringer. “Resultó ser más sobre lo que las organizaciones hicieron para satisfacer las diversas necesidades de los miembros. Los miembros tenían muchas ganas de conectarse con un propósito mayor – pero las organizaciones tenían que verlos de forma individual para poder ayudarlos a hacerlo”.

**Membresía en los medios:
Lecciones de organizaciones financiadas por sus miembros**



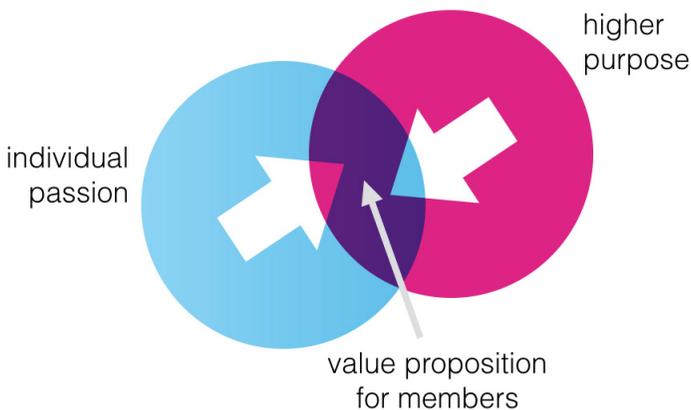
Darrell Jones (izquierda), que fue miembro por muchos años de East Bay Meditation Center antes de mudarse fuera del estado, dijo algo similar al describir el momento cuando se sintió por primera vez miembro de EBMC. “Pasé de no hablar con nadie en las reuniones a sentirme como si fuera miembro de una comunidad”, contó Jones.

“Pasé de sentir que estaba apoyando algo a sentir que me estaba ayudando a mí mismo. Ser miembro de aquí también significa lograr apoyar aspectos de mí que me importan”.

“El centro de meditación que antes era algo que estaba fuera de mí se volvió una parte mí”, dijo Jones. “Se difumina esa distinción entre el yo y el otro”.

Casper ter Kuile, un becario del Ministry Innovation de Harvard Divinity School y coautor de How We Gather (Cómo Nos Juntamos), dijo que esa mezcla – de sentirse reconocido como un individuo único, al mismo tiempo que se está conectado con algo mayor – es una parte fundamental de lo que conduce a las personas a buscar nuevas formas de pertenencia. Él sostuvo que su investigación comenzó al escuchar a un número cada vez mayor de personas, especialmente millennials, hablar de organizaciones no teológicas en términos religiosos.

Ter Kuile dijo: “Creo que el valor intrínseco es la comunidad. Las personas quieren sentir que pertenecen. Pero no solo quieren asistir – quieren crear y participar. Las organizaciones impulsadas por sus miembros prosperan cuando permiten que las personas logren o emulen su ‘mejor versión de sí mismas”.



El coautor Matt Thompson muestra dónde se encuentra la propuesta de valor para los miembros. Cuadro: pasión individual; proposición de valor para los miembros.

Pasión individual + propósito superior

Lo que encontramos en nuestro estudio – en historias como la de Darrell Jones y en otros espacios – es una mixtura o cóctel de ambas cosas: los modelos de miembros fusionan pasiones individuales con un propósito superior compartido o colectivo. Daniel Stringer dijo: “El mensaje explícito de los miembros parece ser: ‘Ser reconocido y celebrado como individuo – y ser conectado con algo más grande que yo mismo. Al mismo tiempo. Quiero las dos cosas’. Las personas quieren formar parte de algo más grande que ellas mismas; ayudarles a lograr eso requiere enfocarse en sus necesidades”.

Todos queremos sentirnos reconocidos como individuos únicos, con nuestros propios intereses, fortalezas y experiencias individuales – ninguno de nosotros quiere ser tratado como parte de la masa o de una multitud sin rostro, y nuestra investigación así lo demuestra. Y, al mismo tiempo: queremos sentirnos conectados con algo más grande que nosotros mismos. No es de sorprender que también busquemos – tal vez más que nunca – ser tratados como algo más que consumidores individuales atomizados.

Este es el espacio único que ocupa la membresía en el mercado. Conseguir poner correctamente esas dos piezas del rompecabezas es crucial para diseñar exitosamente y promocionar programas de membresía para las noticias y demás. Como muchos líderes y personal de sistemas de membresías están aprendiendo, conectar a las personas con una meta colectiva es tan importante (a veces hasta más) que describir los beneficios funcionales que pueden obtener como miembros.

Algo no está bien



Un miembro de Ecobairros, Maurício Oliveira (izquierda), ayuda como voluntario en SOS Mata Atlântica Foundation, una organización sin fines de lucro brasileña que ayuda a monitorear la calidad del agua de un riachuelo en su vecindario de São Paulo. Crédito de foto: Cecília Lotufo. Un miembro de Ecobairros, Maurício Oliveira (izquierda), ayuda como voluntario en SOS Mata Atlântica Foundation, una organización sin fines de lucro brasileña que ayuda a monitorear la calidad del agua de un riachuelo en su vecindario de São Paulo. Crédito de foto: Cecília Lotufo.

**Membresía en los medios:
Lecciones de organizaciones financiadas por sus miembros**

Maurício Oliveira, un experto en comercio exterior que vive en São Paulo, Brasil, nunca pensó mucho en asuntos como la calidad del agua y la sustentabilidad hasta que empezó a faltarle agua en los grifos de su casa. En 2015, São Paulo enfrentó su peor crisis de agua en décadas, resultado de un complejo conjunto de factores en el que los expertos incluyen cambio climático, deforestación, falta de inversión y mala gestión.

Oliveira dijo: “Revisaba constantemente en mi teléfono celular los niveles del reservorio, comprando tanques de almacenamiento, pero no era suficiente. Siempre pensé que Brasil era ‘el país de las aguas’. Esto no tenía ningún sentido”.

Eso llevó a Oliveira a unirse a Ecobairros, un grupo de voluntarios dirigido por la comunidad que trabaja para mejorar la sostenibilidad urbana en los barrios locales. Ahora él ayuda a organizar actividades educativas para niños en edad escolar, participa en foros públicos y ayuda a movilizar a funcionarios del gobierno. También ayudó a dirigir los esfuerzos de su comunidad para proteger las fuentes locales de aguas manantiales como la que está cerca de su casa.

“La crisis del agua me hizo encarar directamente el problema”, dijo Oliveira. Nunca me había preocupado por el agua manantial que estaba cerca de mi casa. Pero de pronto, esto se convirtió en mi problema”



Memo Salazar en la Cooperativa Agrícola con Apoyo de la Comunidad de Sunnyside. Foto de Buck Ennis. Reproducido con permiso de Crain Communications Inc., copyright 2017.



Voluntarios de CSA de Sunnyside se juntan en un centro comunitario para trabajar en la distribución semanal de vegetales para sus miembros. Crédito de Foto: Sunnyside CSA.

Memo Salazar, un escritor y cineasta de Nueva York, sentía que algo importante estaba fuera de lugar cada vez que abría la puerta de su refrigerador. Mientras más sabía del impacto en el clima y la salud de la agricultura industrial, más cómplice se sentía de un sistema fallido.

“Te empiezas a dar cuenta de que todo lo que comes o usas para sobrevivir, para ser una parte funcional de la sociedad, se basa en alguien siendo explotado en algún lugar o en la explotación del planeta”, dijo Memo. “Y tú solo tienes que aceptarlo porque intentas funcionar en la sociedad”.

El deseo de Salazar por alimentos más saludables y sostenibles lo llevó a empezar a su voluntariado en la Cooperativa Agrícola con Apoyo de la Comunidad de Sunnyside en 2006, en donde ayuda durante su tiempo libre a coordinar las comunicaciones entre los miembros. Los miembros de la cooperativa reciben cajas semanales con vegetales frescos y orgánicos de granjas locales y algo más tangible: una relación directa con los campesinos que cultivan su comida.

“Cada vez que los agricultores vienen a visitar, los miembros se agrupan alrededor de ellos como si fueran celebridades”, dijo Salazar. “Ellos comparten sus experiencias del año anterior, los retos y las historias que hay detrás de los alimentos que comemos. Es impresionante la intensidad con que las personas se sienten conectadas a ello”.



Ilustración de JP Gomes.

“En el resto de nuestro mundo, la confianza se ha roto”, reflexionó Salazar. “Esto es la antítesis de todo eso. Saber que este aspecto de tu vida es positivo y sustentable, y que al menos estás ayudando en vez de explotando o dañando las cosas – esa es la razón principal por la que me uni”.

La membresía como motivo de optimismo creíble y convincente

Ese tema – el sentimiento de que algo no está bien y que la gente busca ser miembro como parte de la solución – se reflejó más allá de todas las organizaciones ambientales y también en todos los otros espacios que estudiamos. Para los congregantes de las organizaciones religiosas, el satisfacer sus propias necesidades generalmente no es suficiente. Escuchamos de los participantes de proyectos de código abierto que existe tensión respecto de un internet tóxico, comercializado y monopolizado comparado con los proyectos de código abierto y relacionados con la “tecnología cívica”. Para los participantes del campamento Burning Man (Hombre en Llamas), se trata de una desilusión con un mundo cotidiano mercantilizado del que surge a un entusiasmo a partir de una manera alternativa de vivir.

Este sentido de profunda insatisfacción con el status quo emerge como uno de los catalizadores clave que lleva a la gente a hacerse miembros. Las personas desconfían cada vez más de los sistemas, tienen fe en la sociedad en general, un sentido de conexión con la comunidad o la creencia de que estamos viviendo de forme sostenible. Esto los conduce a buscar y experimentar con nuevas formas de membresía que los hace sentir como si ellos fueran parte de la solución. Dicho de otro modo, algo importante o fundamental se siente roto y el acto de unirse y contribuir ayuda a arreglarlo.

En Arcosanti, una ciudad experimental en el desierto de Sonora, a 70 millas al norte de Phoenix, Arizona, los estudiantes, profesionales y voluntarios se juntan para repensar radicalmente la vida en espacios urbanos sustentables. Orientados por los principios de la “arcología”, una mezcla de arquitectura y ecología desarrollada en la década de 1960 por el arquitecto italiano Paolo Soleri, los colaboradores de Arcosanti pueden participar

en talleres de cinco semanas para aprender sobre diseño urbano sostenible y aplicar sus nuevos conocimientos en la construcción de edificios ambientalmente equilibrados.

El arquitecto Jeff Stein, copresidente de Arcosanti, sostuvo que sus proyectos impulsados por miembros y los de otros ofrecen “un tipo de posibilidad para pensar las cosas más ampliamente e incluso de un modo más holístico, por lo que participar y tener una breve experiencia con estas ideas le permite a la gente de alguna manera repensar sus propias historias”. Su ciudad es un ejemplo extremo, pero tiene implicancias más amplias en el sentimiento de agencia de sus miembros. “Creo que las personas imaginan que ya no son solo parte del problema sino que son parte de una posible solución”.

Sabemos que existe un alto interés público en dejar de colaborar con sistemas fallidos y, en su lugar, contribuir a mejorar otros. Esto nos motivó a considerar cómo los miembros de audiencias de noticias experimentan actualmente las noticias y otros medios. Sus frustraciones son numerosas, según encontramos en otros estudios cualitativos de seguidores de noticias independientes. Desde luego, el periodismo conlleva preguntas contemporáneas importantes – sobre la salud del mundo, el estado de la democracia, el discurso público y cómo dialogamos entre nosotros – sobre qué organizaciones periodísticas se promocionan cada vez más como una guía. Conectarse con ese momento más amplio, y no ignorarlo, es fundamental. Hemos escuchado por mucho tiempo a los organismos de radiodifusión pública hacer estas conexiones, y los servicios de suscripción que incluyen al Washington Post y The New York Times están prestándose la idea.

Nuestra investigadora Cherie Hu escribió recientemente que “para las noticias, esto significa no solo [articular persistentemente tu caso para los lectores], sino también una autorreflexión cautelosa sobre por qué las personas pagan por tu producto en primer lugar. “En un entorno de medios en línea cada vez más saturado, estas proposiciones de valor alternativas son centrales para los pedidos de membresía satisfactorios y significativos, tanto para editores como para seguidores”.

Ideas para las noticias: Misión y Motivación

Lluvia de ideas en una caja

¿Qué motiva a sus miembros a unirse? ¿Cómo puede usted generar nuevas ideas y ángulos para la misión de su membresía, proposiciones de valor y discurso? Pruebe estas preguntas inspiradas en lo que aprendimos de espacios afines.

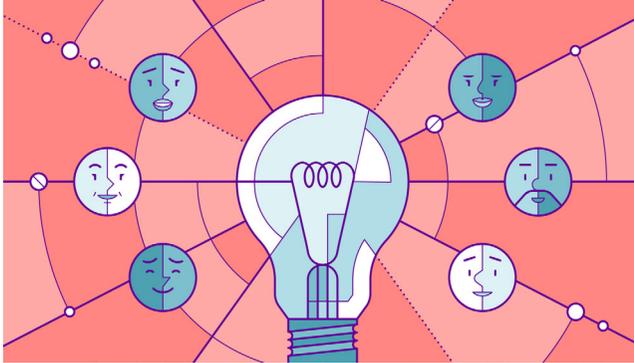


Ilustración de Leon Postma & Lukas Kouwets, Momkai / De Correspondent

1. ¿Cómo puede reimaginar o ser creativo respecto de la misión de su organización y las proposiciones de valor para sus miembros? ¿Qué problemas está tratando de resolver su audiencia para lo cual usted se encuentra en una posición única para ayudarla?
2. ¿Cuál es la misión de su programa de membresía?
3. ¿Cómo podría usted responder a ello de forma colaborativa? ¿Cómo invitaría a los miembros a ayudar a definir su misión organizacional?
4. ¿Cómo podría usted proporcionar valor de forma individual a los miembros *Y* hacerlos sentir conectados a algo mayor? ¿Cómo podría su organización ser leal con ellos?
5. ¿Cómo conectaría la membresía con una perspectiva más amplia de cómo se sienten en este momento sus miembros potenciales con respecto al mundo en general?
6. ¿Cómo relacionaría una creciente sensación de ruptura de los actuales modelos (de noticias, democracia, discurso público, internet e instituciones) con una oportunidad? ¿Cómo conecta usted su programa con motivos de optimismo/ pasos positivos/ayudar a los miembros a sentirse parte de la solución?
7. ¿Cómo podría adoptar un enfoque más ágil y orientado a las pruebas basado en escuchar a los miembros, hacer evaluaciones para aprender sobre las motivaciones y adaptarse?
8. ¿Cómo podría aprovechar las pasiones de los miembros, incluyendo los deseos de compartir sus conocimientos, entre otras formas de contribución valiosa?
9. ¿Cómo podría colocar el trabajo de su organización en un contexto global o social más amplio? No evite en conectarlo con una perspectiva más amplia.

2. FLEXIBLE PARTICIPATION



Miembros del campamento Big Imagination (Gran Imaginación) llevaron un avión 747 – y una fiesta disco de acompañamiento -- a Burning Man en 2016.

¿Cómo conviertes un avión jumbo en una experiencia de arte inmersiva en medio del desierto? Antonio Tambunan fue parte del equipo que quiso averiguarlo.

Tambunan, un estratega financiero que vive en Los Ángeles, participó en el festival de arte de Nevada, Burning Man, por cinco años antes de liderar el grupo que consiguió el Boeing 747. Lo hizo por encargo del campamento Big Imagination, uno de cientos de grupos que crea con anticipación instalaciones de arte y proyectos antes de pasar la semana en la playa, en una casa compartida y temporal con sus compañeros de campamento.

“Big Imagination es un campamento de 100% participación”, dijo Tambunan. Comparado a otros campamentos, los miembros deben ayudar en esfuerzos de creación conjunta aportando su tiempo y dinero – no se admiten aprovechados ni “ponis brillantes”. (Las personas que van a Burning Man poco preparadas para las duras condiciones del desierto y que se vuelven dependientes de otros asistentes para conseguir agua y refugio son conocidas como “ponis brillantes”.) Los miembros potenciales de Big Imagination completan un formulario de solicitud en línea en el cual enumeran las habilidades y recursos que podrían ofrecer al campamento, incluyendo talleres de enseñanza o roles de liderazgo.

La producción que logró llevar un avión a la playa requirió miles de horas de trabajo de miembros voluntarios. Algunos pasaron una semana en una casa alquilada en el Desierto de Mojave durante los meses de verano anteriores al festival para poner manos a la obra en el avión. Ellos deconstruyeron, reconstruyeron, extendieron y reforzaron el avión, luego refaccionaron la cabina e instalaron nuevas escaleras. Transportaron por 804 km las alas, el tren de aterrizaje y la mitad superior, hasta la ciudad de Blackrock, la locación de Burning Man, donde ensamblaron y unieron el resto del avión.



Miembros del campamento Big Imagination restauran el interior del avión que luego llevaron a la playa. Foto de Antonio Tambunan.

Pero eso no fue todo lo que hicieron los participantes: pagaron hasta \$750 de cuota anual al campamento Big Imagination (los que contribuyeron con su tiempo pagaron menos) y, durante el evento principal, se comprometieron a trabajar por turnos. Estos turnos implicaron cocinar para sus compañeros de campamento, garantizar que todo lo llevado a Burning Man fuera removido o desechado al finalizar el festival, entre otras cosas. (La expectativa de incremento de cuotas nos hizo plantearnos algunas preguntas. Del mismo modo, tenemos preocupaciones constantes sobre la igualdad económica y el elitismo en la medida en que el foco de la innovación en el modelo de negocio de las salas de redacción se ha desplazado de los anunciantes a los miembros de la audiencia. Heather Bryant ha hecho indagaciones para nuestro proyecto sobre lo que las salas de redacción necesitarían para crear nuevos caminos hacia la membresía para audiencias de bajos o ningún ingreso: personas que han sido excluidas históricamente de las relaciones de beneficio mutuo con las redacciones. (Tenemos más investigaciones en marcha sobre el tema y recomendamos los estudios realizados por Fiona Morgan y Jay Hamilton).

El campamento Big Imagination y otras reuniones intencionales muestran que puede existir un gran valor en las contribuciones más allá del dinero. Demostraron a los miembros que hay -- en su tiempo, energía, ideas, experiencia y contactos -- más cosas que ofrecer para llevar a cabo los objetivos compartidos. A veces estas pueden ser oportunidades más sencillas para poder contribuir; en este caso, los campistas viajaron los fines de semana para ayudar en la construcción, aportando su tiempo y trabajo con bastante anticipación al evento principal. Esto implica que las organizaciones anfitrionas conozcan las habilidades y posibilidades de sus miembros, y esto comienza con escuchar activamente.

El proyecto resultante es conocido como la más grande intervención artística de autopartes en la historia de Burning Man con el fin de llevar a los asistentes a un “viaje interactivo para transformar su futuro”. Un grupo de más de 100 realizadores, creadores, artistas e ingenieros ideó un programa de una semana con expositores y fiestas a bordo.



Image of the rendering of the plane from the project's [IndieGogo crowdfunding campaign](#) (above) and actual installation.



Burning Man participants bike around the illuminated art installation at night. Photo by Antonio Tambunan.



Community Supported

In order to make our project a reality and bring the 747 to Burning Man, we need your help. Such a massive undertaking requires an even larger amount of volunteer coordination and financial support. To date our project has been supported and funded through hundreds of individual contributors from the community. And we intend to maintain that trend - a project made by the community, for the community.

We are a certified 501(c)(3) non-profit foundation. Each donation you make today is entirely tax deductible.



La campaña de recaudación de fondos de Big Imagination en IndieGogo en 2016 describe cómo se puede participar. El campamento continúa operando como Big Imagination Foundation.

Participación flexible

Nick Stoner, redactor de 27 años de una agencia de publicidad en Chicago, reflexiona sobre cómo los grandes proyectos como las instalaciones de Burning Man no pueden sostenerse solo con una recaudación de fondos: requieren de la inteligencia y habilidades de muchas personas miembros de una comunidad. “No es solo gastar dinero; necesitas invertir tiempo. Invertirte tú”.

Al preguntarnos sobre cómo se ve la participación en la práctica, vemos que los proyectos que ofrecen caminos flexibles están más preparados para alcanzar el éxito. Sus organizaciones tienen una diversidad de necesidades. Las personas pueden contribuir con esas necesidades del modo que mejor se adapten a sus motivaciones: aprender, ser útil, ser apreciado, conocer gente con valores similares y demás. Sus organizaciones hacen “pedidos” más explícitos, con maneras flexibles de abordarlos respecto de cómo, cuándo y en qué grado pueden participar los miembros.

Esto, en realidad, refuerza la lealtad. Contrariamente a lo que podríamos esperar, pedirle a los miembros que den algo mayor que el dinero fortalece su compromiso con la causa. Eso se suma a su conexión y sentido de valor, aún cuando se les pide “dar” más.

Visto de esta manera, la participación se convierte en parte de una estrategia de retención y lealtad. De acuerdo con lo dicho por nuestro investigador JP Gomes, “es posible que la participación medida en horas, en vez de en dólares, se correlacione con cuán conectadas se sienten las personas a una organización”.

Las organizaciones que están en constante comunicación con los miembros actuales y potenciales pueden identificar más fácilmente las vías de participación que sean útiles para ambas partes. Son capaces de saber sobre los gustos de sus miembros para vincularlos ya sea informalmente (como reunirse para un café para escuchar sus experiencias más positivas de voluntariado para alguna causa u otra contribución significativa) o formalmente (incluyendo encuestar a usuarios de segmentos de audiencia de alto

interés para comprender los tipos de opciones de participación y recompensas que se les puede ofrecer). Lo que logran es hacer coincidir los intereses de las personas con la ayuda que usted y su proyecto necesitan.

El rompecabezas de la participación

Esto determina otra diferencia esencial entre el modelo de suscripciones y el de membresía: los miembros contribuyen activamente. Y muchas organizaciones históricamente no han sabido cómo hacer uso de ese interés. Han transitado de lo impreso a lo digital, de la web a las redes sociales, del escritorio al celular. Pero uno de sus cambios más difíciles ha demostrado ser el cambio hacia la colaboración de la audiencia, o el hacer periodismo con, en vez de para, la audiencia. Los programas de membresía aún se centran principalmente en las contribuciones de dinero, pero no de tiempo ni experiencia.

Existen algunas excepciones. Hearken, la compañía periodística de servicios de participación y escucha promueve las historias “impulsadas por personas”. Los miembros de WTF Just Happened Today’s (Qué rayos ha pasado hoy) moderan comentarios, asignan códigos y hasta producen el podcast del sitio. Cooperativas de noticias como The Bristol Cable solicitan la participación de los miembros en decisiones editoriales y estratégicas. Por lo general, involucrar a las audiencias de noticias directamente en la creación periodística misma es aún algo inusual.

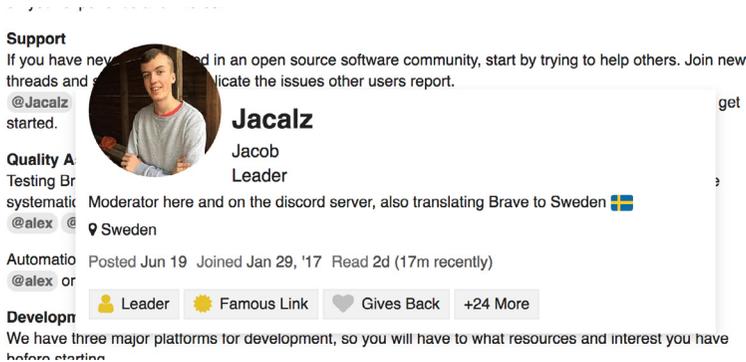
Cómo puede ser la participación regular

En las organizaciones que hemos analizado, los miembros hacen de todo, desde solucionar problemas de software hasta actuar como evangelistas de una rama no oficial. Una muestra de las maneras en las que los miembros participan incluye:

- **Exploradores y guardianes de las normas.** Los “rangers” de Burning Man son voluntarios entrenados que hacen de todo, desde proporcionar direcciones hasta mediar en disputas.
- **Organizar eventos, desarrollar estándares comunitarios y dirigir reuniones.** En Uruguay, los seguidores del sitio noticioso La Diaria organizan eventos para la comunidad de miembros en las oficinas de la redacción. Los creyentes del movimiento religioso Baha’i organizan y dirigen reuniones regularmente con otros miembros.
- **Servicio comunitario.** En la Iglesia Presbiteriana St. James, en Carolina del Norte, los miembros ayudan a servir alimentos a los residentes locales, se movilizan para asuntos de justicia social y buscan financiamiento para expandir los programas de la iglesia.
- **Presentaciones artísticas.** En la Iglesia High Places Church en Tennessee, los miembros convocan a bandas locales para que se presenten en su centro de artes escénicas.
- **Asistencia al usuario.** Para los proyectos de código abierto como el Navegador Brave, los miembros de la comunidad conforman el servicio de asistencia de primera línea.
- **Diseño y desarrollo de software.** Los colaboradores voluntarios de proyectos de código abierto trabajan en conjunto con el personal de diseño y desarrollo,

responden las dudas de otros colaboradores y son reconocidos con un sistema de identificación.

- **Acceso anticipado a nuevas funciones.** Acceso Anticipado de Brave.
- **Recolectores de Datos** para proyectos de ciencia ciudadana.
- **Convocatorias y desafíos.** Brave publica con regularidad controles de calidad, diseño, iOS y convocatorias de colaboración para Desarrollo.
- Y como cabilderos, coordinadores de registros anuales de otros miembros, autores de columnas de opinión, administradores de redes sociales, iniciadores de personas nuevas y más.



Se define a sí mismo como “apasionado de Linux y amante de la privacidad”, la página de *Jacalz*, *GitHub*, muestra cómo el desarrollo de su web funciona a favor del Navegador Brave.

Cuando se trata de reconocer al personal como colaboradores, la organización defensora de los consumidores Consumer Reports y el Proyecto Coral, una iniciativa para hacer más civiles a las comunidades en línea, incluyen a empleados de tiempo parcial y completo en su rango de posibilidades de participación. La mayor parte de los que quieren ser administradores del trabajo de la organización dedicará mucho menos tiempo a ello que el personal con paga, pero estamos a favor de esta gran diversidad de expresiones de lo que significa pertenecer a una empresa y hacerla mejor.

Parece bueno — pero, ¿cómo lo hace?

El limitado ancho de banda del personal puede dificultar el manejo de este tipo de colaboraciones. (Solo pregúntele a cualquiera que haya manejado la transmisión de una campaña en la radio pública en la que colaboran miembros.) Las organizaciones que estudiamos no son inmunes a estas limitaciones de recursos reales, por lo que ofrecen múltiples y significativas maneras de participar. Han invertido desde el principio en el diseño de vías que permiten la participación de diferentes tiempos de disponibilidad, intereses y capacidades. Ofrecen tiempos claros y cortos de participación que cultivan el sentimiento de agencia que, como ya mencionamos, incentiva la lealtad.



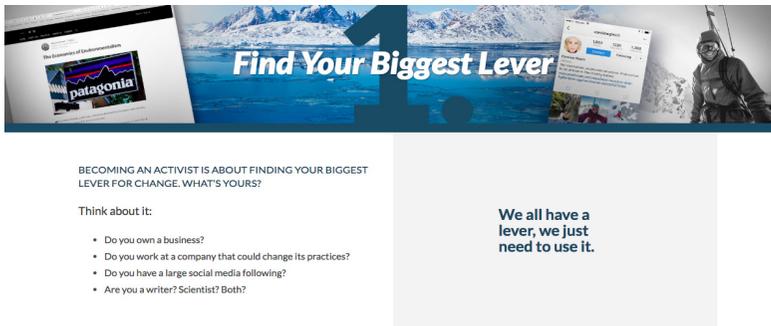
Los voluntarios de Citizens' Climate Lobby (Ciudadanos por un Clima Vivible) en todo los Estados Unidos se juntan en Washington, D.C., para su conferencia anual y día de lobby. Foto de Rob Jinks.

Citizens' Climate Lobby (CCL), es una organización sin fines de lucro, no partidista, que proviene de las bases y se enfoca en legislaciones nacionales para abordar el cambio climático. Aproximadamente un tercio de sus 100.000 seguidores a nivel nacional son voluntarios activos. Sara Wanous, coordinadora de las membresías en CCL, mencionó que una visión fundamental es conocer más sobre las pasiones de las personas que son miembros – y conectarlas luego con la misión de la organización.

“Lo que ayuda a traer de vuelta a las personas es conectarlas con las cosas que más les interesan”, dijo Wanous. “Tenemos una diversidad de recursos que satisfacen los diferentes niveles de participación por los cuales nos buscan las personas”, agregó.

Los miembros nuevos reciben un plan de acción que las organizaciones llaman Las Palancas de la Voluntad Política, para que puedan hacer coincidir sus intereses y habilidades con las diferentes actividades que se necesitan llevar a cabo.

Wanous dijo: “Cuando las personas se unen por primera vez, tratamos de dar sugerencias sobre las maneras como pueden empezar los simpatizantes, pero la meta fundamental es que nuestros voluntarios se vuelvan autosuficientes. Por tanto, fundamentalmente queremos poder utilizar el área de experiencia propia de cada voluntario para obtener su capacidad al máximo”.



“Encuentre su mayor recurso”

Es difícil sobrestimar la importancia de no solo pedirle a las personas que participen, sino pensar más estratégicamente en cómo fomentar o maximizar sus esfuerzos. Hay un millón de maneras “de participar” – pero una parte esencial de la propuesta de valor de la participación es ayudar a los colaboradores a optimizar su tiempo y energía limitados para que puedan resultar en el mayor beneficio.

[Protect Our Winters \(POW\)](#), (Proteje nuestros inviernos) es un grupo de acción por el clima que moviliza a 130.000 seguidores en la comunidad de deportes al aire libre a nivel mundial. La organización creó Climate Activists’ Roadmap, una hoja de ruta para activistas del clima que ayuda a los miembros a empezar a “encontrar su mayor recurso” para el cambio basándose en sus habilidades personales, experiencia y conexiones. Ellos reconocen que no todos los interesados tienen la misma energía, conexiones, tiempo o fondos que ofrecer. En cambio, la organización anima a los miembros potenciales a ser autorreflexivos al comunicar la(s) manera(s) en que pueden lograr un mayor impacto. Esto suena obvio aunque nos sorprende la frecuencia con que las organizaciones señalan que lo que realmente quieren es dinero.

“¿Eres dueño de algún negocio? Es una de las preguntas del proceso de reclutamiento de POW. “¿Tienes bastantes seguidores en redes sociales? ¿Eres escritor? ¿Científico? ¿O ambos?”.

“Ayúdenme a aprovechar / maximizar mi inversión de tiempo y energía en algo que me interese”.

Este ejemplo de “encuentra tu mayor potencial recurso” nos hizo pensar en una idea para las noticias: como investigadores, expertos y constantemente en búsqueda de soluciones, los periodistas tienen una posición única para ayudar a las personas a maximizar su tiempo limitado para participar en asuntos que les importan.

Muchas veces los miembros no reciben mucha atención o tiempo de los grupos en los que ayudan. Y son perspicaces y escépticos respecto de los esfuerzos simbólicos o genéricos de las convocatorias de acción como “contacte a sus representantes en el Congreso”. Cuando las organizaciones tienen más consideración con cómo los miembros extienden su precioso tiempo y esfuerzo puede ser muy estimulante para las personas que disponen de poco tiempo y que buscan maximizar su impacto.

Creación de un fichero “Rolodex” de miembros

David Allred, pastor principal de la comunidad eclesiástica High Places, conversó sobre cómo su iglesia ofreció varias oportunidades de participación al organizar eventos dirigidos a diferentes miembros de su iglesia y comunidad local.

Él utiliza una hoja de cálculo para registrar la manera en que los miembros participan. Convirtió lo que habría sido una reflexión tardía para muchos líderes en una información a la cual se le puede hacer seguimiento. Para pedidos que requieren bastante tiempo, como ayudar a organizar un festival de superhéroes para los niños de la comunidad, él recurre a los miembros que han demostrado tener voluntad, tiempo extra y energía para ofrecer a su organización. Un pequeño número de miembros suele participar a ese nivel – sin embargo, ese comparativamente pequeño grupo de miembros bien dedicados fue en gran parte lo que hizo que los miembros sean algo tan valioso para la organización.

Allred usa sus conocimientos sobre los intereses y capacidades de las personas para hacer pedidos de participación dirigidos en actividades que la iglesia organiza. Dijo que varios miembros van a optar por diferentes formas de participación y que las organizaciones basadas en la fe deberían apoyar eso.

Crear una lista de las pasiones y habilidades de los miembros puede brindar una claridad organizacional sobre lo que los miembros saben. Esto es parecido a lo hecho por De Correspondent, aliado de nuestro proyecto de investigación en Holanda. Al explicar los esfuerzos del sitio para que tengan sentido respecto de las experiencias de los lectores, el editor Ernst-Jan Pfauth escribió: “Queremos conocer lo que nuestros lectores saben—para que cuando cubramos algún tema con el cual ellos hayan tenido alguna experiencia, podamos recurrir a ellos. Por ello necesitamos un manejo de relaciones con clientes para periodistas —una nueva y mejorada versión del eficiente y antiguo Rolodex”. Ellos piden a sus lectores que opten por enviar sus experiencias antes para que el sitio verifique sus credenciales, categorice a los miembros en grupos según su expertise y recurra a ellos cuando necesiten verificar textos o hacerlos partícipes de conversaciones relevantes en el sitio.

Emparejamiento

En otras organizaciones que analizamos, la función de “emparejamiento” – conectar las pasiones de los miembros a itinerarios específicos dentro de la organización – está a cargo de un empleado dedicado a esa función.

David Boswell, exjefe de construcción de comunidad en Mozilla, describe su actual trabajo como “casamentero” en el Proyecto Hyperledger de código abierto basado en blockchain de la Fundación Linux. Como director de ecosistemas, se enfoca en asegurar que los posibles nuevos colaboradores entiendan cómo pueden ser más útiles para el proyecto y la comunidad.

“Mi objetivo principal al enfocarme en el trabajo es asegurar que el interés y entusiasmo que existen se traduzcan en acción”, explicó Boswell. “De lo contrario, las personas vendrían para querer ayudar y no habría forma de que puedan hacerlo”. Él se concentra en dirigir a las personas hacia un conjunto básico de “itinerarios” que conecta a los colaboradores correctos con las acciones correctas en el momento oportuno.

Al describir la importancia de las métricas para administrar grandes proyectos, Boswell señaló:

“A mi juicio, las comunidades más pequeñas pueden ser manejadas de un modo ad hoc y más informalmente. Cuando una comunidad es lo suficientemente pequeña se tiene una idea de esta. Dos, tres o cuatro personas que dirigen el proyecto y tienen la sensación de que este es lo suficientemente pequeño”.

“Una vez que alcanza cierto tamaño ya pierdes la noción del proyecto... Si vas a sobrepasar cierta magnitud, es crucialmente importante que tengas sistemas y data que te den visibilidad. Por eso soy un gran creyente de las métricas. He implementado colaboraciones de métricas antes en Mozilla y en otros lugares y creo que eso se vuelve vital en algunos aspectos”.

Escuchar atentamente lo que los miembros ya están haciendo

En algunos casos, es clave prestar atención a lo que los miembros ya están haciendo en sus vidas cotidianas para luego apoyarlos en ello. Vale considerar en este caso a la industria musical. Liz Maddux, gerente de marketing comunitario en Discogs, una base de datos en línea de colaboración colectiva y un mercado musical secundario con discos de vinilo, CD, cassette, entre otros formatos físicos, señaló: “**Es buen negocio y buen marketing atender a tu base de clientes principales a partir del lugar en el que ya se encuentran**”.



Fanáticos de la música buscan discos de vinilo en oferta en la Feria de Discos Crate Diggers de Discogs en Tokyo, en 2017. Foto de Takumi Yamamoto.

La suscripción del disco del mes del club “Vinyl me, Please” permite una actividad comunitaria auto-organizada como su serie de eventos The Spins, que organiza fiestas de escucha una noche al mes, en la misma fecha, en aproximadamente 30 ciudades en todo el mundo. Los suscriptores pagos pueden postular para convertirse en embajadores locales de The Spins, lo cual implica promocionar el evento en redes sociales y ser voluntario presencial en eventos.

Matt Fiedler, cofundador y CEO de “Vinyl Me, Please”, explicó que “la serie fue un reflejo de lo que habíamos visto que hacían los usuarios. Ellos estaban organizando sus propias noches de cócteles donde escuchaban juntos álbumes musicales, casi como una excusa para pasar un rato con esos nuevos amigos. La idea no solo era ‘crear comunidad’ sino también recoger esa chispa de lo que veíamos que estaba sucediendo para tratar de replicarla en una comunidad más grande, algo que realmente ha impulsado nuestro crecimiento”.

Apoyo y capacitación flexible

Genius, una colección en línea de colaboración colectiva de letras de canciones comentadas y de conocimiento musical, ofrece un ejemplo de cómo el apoyo a miembros contribuyentes puede darse de manera flexible. Colby Handy, gestor de comunidad en Genius, organiza una reunión semanal en Google Hangout con los contribuyentes del sitio para ofrecerle al grupo un tutorial colaborativo de cómo editar y hacer anotaciones en una Song Page (Página de Canciones) en el sitio de Genius. El personal a cargo de la comunidad brinda a los contribuyentes consejos sobre nuevas funciones y productos, tales como la reciente alianza con YouTube, Song Stories, semanas antes de hacerla

pública para medir el entusiasmo y permitir a los aportantes compartir sus impresiones.

Él demuestra que ayudar a los miembros no tiene que tomar demasiado tiempo; a veces es tan simple como organizar un Google Hangout o “horarios de atención” en Slack para ayudar a nuevos miembros a ponerse al día. El apoyo y las capacitaciones flexibles pueden mejorar la calidad de la participación que quieren ver las organizaciones.

Ideas para las noticias: Participación Flexible

Lluvia de ideas en una caja

1. ¿Cómo puedes ayudar a los miembros a aprovechar su tiempo y participación cívica en asuntos que les interesan? Hay que considerar cómo podrían pasar de ser receptores pasivos de información sobre temas que les interesan a ser participantes más activos en esos temas.
2. ¿Puede usted aportar un enfoque novedoso para identificar la ayuda que necesita para cumplir sus metas, algo que sus colaboradores ofrecerían si fuesen abordados con honestidad y conociendo sus motivaciones?
3. ¿Cómo haría participar a los miembros en la identificación de (los) aspecto(s) de su proyecto, producto o proceso que podrían mejorar para que usted pueda priorizar las oportunidades de colaboración que alcancen objetivos comunes más claramente?
4. Para hacer su proyecto más participativo, ¿podría usted organizar óptimamente las necesidades de los seguidores y establecer expectativas claras para aprovechar al máximo sus tiempos y habilidades colectivas?
5. ¿Podría usted quedar fascinado con cómo su proyecto puede ser leal a sus seguidores? (El compromiso tiene dos vías.)
6. ¿Qué es lo que ya están haciendo sus seguidores? ¿Cómo podría potencialmente ayudarlos o amplificar sus acciones?
7. ¿Ofrecería usted una capacitación flexible y apoyo para ayudar digitalmente a los miembros nuevos, tomando en cuenta que esta podría ser un área en la que los miembros antiguos podrían ayudar?

3. ESCALA HUMANA



Voluntarios de WikiSpeed se reúnen en la “tabla de kanban” para los esfuerzos de construcción que realizarán ese día. Imagen de WikiSpeed.

Cuando entramos a uno de los talleres de WikiSpeed, algo captó inmediatamente nuestra atención: la gigantesca “tabla kanban” que domina el espacio de la enorme pared principal del lugar. Los miembros de WikiSpeed se han comprometido en algo audaz: en pequeños garajes y talleres esparcidos en todo el mundo, ponen manos a la obra para construir automóviles completamente funcionales. Estos ligeros automóviles de pasajeros son 400% más eficientes en su consumo de combustible que el promedio de los autos estadounidenses. Producidos con diseños de código abierto y vendidos a menos de \$10.000, estos autos forman parte de una visión más amplia: construir el futuro de un transporte más amigable con el medioambiente que pueda ayudar a salvar el mundo del cambio climático. Y lo hacen desde una perspectiva más parecida a la del software de código abierto que a la de la manufactura tradicional de automóviles, utilizando equipos de voluntarios de organización flexible que combinan técnicas de desarrollo de software y gestión ágil de proyectos.

Es ahí donde entra a tallar la “tabla kanban”. Está poblada de pequeños *post-it* con notas, cada uno describe la tarea que necesita hacer ese día el grupo de construcción (como “instalar la columna de dirección” o “probar el nuevo sistema de manejo del motor”), y está dividida en tres columnas simples: “Para hacer”, “En proceso” y “Hecho”. La tabla kanban es como una gran radiografía abierta de lo que tiene que hacer exactamente el grupo en cada paso. Cuando un voluntario ingresa al taller puede mirar la tabla, elegir un *post-it* y comenzar a trabajar en lo que este indica. Es un sistema de gestión de voluntarios simple e ingenioso y un “panel de indicaciones” para el trabajo.

“La kanban es el corazón del taller”, dijo el fundador de WikiSpeed, Joe Justice. “Es la esencia de la filosofía de gestión de proyectos ágiles que utilizamos”. Le da un sentido bastante concreto de logro a nuestros miembros – y obtienes un concreto sentido del logro al mover esas pequeñas notas a la columna de ‘Hecho”.

Miembros que entrenan miembros

Muchas de las tareas descritas en esos pequeños *post-it* de notas son bastante complejas; están construyendo autos, después de todo – y estos no son juguetes. Han pasado la evaluación completa de seguridad, de estándares legales en las calles y alcanzan una velocidad máxima de 161 km/h. ¿Cómo logran que los nuevos miembros, algunos de los cuales no han cambiado nunca una bujía, estén al tanto de cómo hacer el trabajo?

“Ponemos un montón de esfuerzo en la tutoría personal y en la enseñanza práctica”, explicó Justice. “En nuestros grupos de construcción tenemos a los miembros nuevos trabajando en pareja con los miembros antiguos que ya han completado antes la tarea. Establecemos criterios de éxito muy específicos: no solo tienes que completar la tarea, tienes que entrenar al nuevo miembro para que al terminar la etapa del grupo de construcción puedan ellos enseñarle a otros, entrenando a otros miembros para que lo puedan hacer también. Eso a veces toma un poco más de tiempo en el corto plazo pero vale la pena”.

“Escala humana”

El simple uso del sistema de compañerismo, de tutoría individual, de integración y apoyo a los nuevos miembros es un ejemplo de una práctica más amplia en la cual los miembros son guardianes de las reglas y embajadores del trabajo colectivo. Estos proyectos impulsados por voluntarios tienen una escala diferente. Abordan el crecimiento desde un punto de partida diferente comparado a otros productos o plataformas digitales enfocadas en las suscripciones: el objetivo no es simplemente crecer rápidamente o lograr el crecimiento para su propio beneficio. Están enfocados en la salud de la comunidad, no en su expansión.

No somos los primeros en promover el valor de estos enfoques más centrados en lo humano y participativos, los cuales se han ganado un nombre entre los comercializadores: “co-creación”. Las personas que adoptaron ese término, Venkat Ramaswamy y Francis Gouillart, señalan ejemplos rentables como la plataforma MyStarbucksIdea.com y la iniciativa Nike+ co-creation en su libro sobre el tema. Ellos consideran que la creación conjunta produce respuestas a preguntas sobre qué diseñar y cómo “porque utilizaron un punto de partida distinto”. Estos proyectos más colaborativos comienzan con un compromiso con las experiencias de las de las partes interesadas y afectadas.

Este es el crecimiento intencional, contrario a la búsqueda de un escalamiento rápido.

De esa manera, no terminan diluyendo la calidad misma de la experiencia que atrajo a los miembros en primer lugar, o que hace que los miembros sean valiosos para la organización. Le llamamos “escala humana”: crecimiento intencional que favorece las métricas centradas en lo humano como la salud comunitaria, el compromiso y el impacto sobre cifras en bruto, tarifas de clics y alcance de la publicidad en públicos objetivos:

Los proyectos impulsados por miembros crecen de modo diferente.

Esta atención a la calidad de la participación y de las maneras más intencionales que ayudan a recibir e incorporar nuevos miembros, aclimatándolos y capacitándolos, fue un aspecto común de los espacios que observamos – especialmente en los proyectos de código abierto como WikiSpeed. Facilitar a los miembros la obtención de su primera asignación y ayudarlos a completarla (con un poco de ayuda práctica y orientación de otro miembro) ha sido el principal soporte de los proyectos de código abierto como Mozilla, creadores del buscador web Firefox. Las tareas (o “errores”) fueron rastreadas en una base de datos gigante en la que cualquiera podía colaborar como voluntario, con adecuados “tareas iniciales” (etiquetados como “primer buen error”) para que los novatos puedan empezar a trabajar más fácilmente.

Más = mejor?

These projects are insistent on the idea that more does not always equal better. DaEstos proyectos insisten en la idea de que más no siempre significa mejor. David Boswell de Linux Foundation dijo que las organizaciones frecuentemente cometen el error de buscar el crecimiento y la ampliación antes que la calidad. “Tener más personas en la comunidad no hace necesariamente que esa sea una comunidad más saludable”, reflexionó. Hay un tira y afloja entre crecimiento y calidad, argumentó — y más no necesariamente significa mejor, en términos de retorno sobre el esfuerzo y la inversión. “El costo y esfuerzo involucrados en la coordinación de una comunidad saludable aumentan exponencialmente a medida que más personas participan. El retorno de la inversión a medida que crece la comunidad suele caer precipitosamente”, aseguró.

Una diferencia clave de los modelos de membresía

The successes of open source communities like WikiSpeed and Mozilla help to underscore another key aspect in which member-based and subscriber-based models are different: they grow differently. They scale differently. And in particular:

Los programas de membresía no pueden crecer más allá de su capacidad para servir a sus miembros.

A diferencia de los modelos de suscriptores, su crecimiento tiene límites naturales – no es simplemente un juego de números. Los modelos de miembros – en especial aquellos que invierten en invitar a sus miembros a contribuir de manera significativa, o lo que llamamos “modelos de membresía robustos” – necesitan crecer de maneras que los

ayuden a mantenerse saludables, sin contravenir las normas de la comunidad o el ingrediente secreto que atrajo a las personas en primer lugar. Como dijo la Rev. Diane Moffett, antes en St. James Presbyterian y ahora presidente y directora ejecutiva del órgano nacional de Presbyterian Mission Agency, “una iglesia no puede crecer más allá de su capacidad para cuidar a sus miembros”.

Dicho de otra manera por el experto en productos tecnológicos y capitalista Hunter Walk, en sus escritos sobre comunidades que son capaces de crecer demasiado rápido: “Hay muchas dinámicas que influyen en la capacidad de acogida de una comunidad existente para absorber a nuevos miembros.... Descubrir la capacidad de acogida de su actual comunidad, cómo incorporar a nuevos usuarios y gestionar el crecimiento es un conjunto de decisiones de diseño fascinante”.

Nueva mentalidad y métricas

Este diseño de decisiones es imperativo para las noticias. Las conversaciones sobre audiencias y sostenibilidad financiera en periodismo pueden fácilmente sonar no humanas – girando en torno a la optimización de los embudos de adquisición, en mejorar las métricas de fidelización, gestionar las tasas de retención y rotación y demás.

Cuando se trata de los modelos de membresía, es posible que necesitemos nuevos métodos y métricas para medir cosas como salud y lealtad – no solo el crecimiento. Esto puede sonar contraintuitivo -- ¿cómo puede ser que más no sea mejor? Recomendamos prestar atención a los indicadores de rendimiento que miden más que las vistas de página. Las personas que quieren hacer crecer un proyecto, compañía u organización de aquí a unos años, necesitan enfocarse en la calidad del crecimiento y su impacto. Algunos de los criterios de las métricas cuantitativas y cualitativas que valen la pena incluir son:

- Retención de usuarios
- Nuevos miembros de la comunidad contactados y comprometidos
- Diversidad de personas interesadas y empleados
- Diseño de nuevas rutinas puestas en práctica
- Identificación y puesta en práctica de nuevas vías de participación para miembros de la comunidad
- Probabilidad de participación comunitaria y de interacciones repetidas
- Impacto medible generado (por ejemplo, el cambio en una política que estaba siendo desarrollada por la organización; dinero obtenido y distribuido)
- Voluntad de compartir el éxito y los retrocesos para el beneficio de otras organizaciones, así como también la participación de aquellos que son críticos sobre tus métodos
- Madurez (ambos, la tenencia de la comunidad y cómo se comportan los líderes de la organización)

Boswell ha escrito respecto de cómo las diferentes métricas captan diferentes formas de valor para una comunidad y una organización. Un ejemplo de ello es el caso de un colaborador de Mozilla que registró 3.000 errores de Firefox y editó más de 5.000 artículos de ayuda. La dimensión de este valor no se capta al medir solamente el crecimiento de la comunidad, en términos de cantidad de colaboradores. Boswell propone otras formas de medición del valor que no sea el crecimiento de la comunidad, sino la retención, diversidad y madurez de la comunidad.

Y, realmente, ¿cómo hacen eso las organizaciones? ¿Cómo diseñan programas de membresía “a escala humana”, especialmente cuando el personal y los recursos son escasos? No todos podemos necesariamente contratar a empleados a tiempo completo para ayudar a los miembros o recibir personalmente a cada miembro nuevo. Encontramos estas tendencias al respecto:

1. Miembros que apoyan a otros miembros,
2. Miembros que actúan como guardianes de las normas de la comunidad, y
3. Cómo un código de conducta fuerte puede ser una ventaja competitiva.

La comunidad como guardiana de las normas

Los campamentos de Burning Man de los que hemos hablado antes son similares: al reclutar a nuevos miembros, fueron intencionales al limitar deliberadamente el número de “vírgenes” del festival que buscan unirse cada año en comparación con los miembros que retornan al campamento. La cantidad de los que asisten por primera vez a Burning Man se ha mantenido relativamente constante cada año en aproximadamente 40%. Lo excepcional está en la capacidad de los miembros para colaborar en el campamento, versus los “ponis brillantes” que gorrean agua y refugio.

Según una líder del campamento que prefirió permanecer en el anonimato, todos son hasta cierto punto “ponis brillantes” la primera vez. Dijo que encontrar el punto óptimo del porcentaje de la gente nueva admitida en el campamento fue fundamental: “50% de nuestro campamento tuvo participantes nuevos la última vez y en el futuro yo preferiría que haya 25%”. Los líderes del campamento quieren incorporar nuevas personas a la experiencia, explicó. Para poder recibir a los nuevos, el campamento debe tener también suficientes personas que puedan enseñarles de qué se trata.

Hablar con los miembros nos ayudó a comprender por qué encontrar ese porcentaje fue fundamental para el crecimiento de Burning Man. Existe una idea equivocada de que Burning Man “no tiene reglas”, lo cual no es cierto. Hay una presencia visible de la policía y de los “rangers”. La organización se apoya en los miembros de la comunidad para hacer respetar sus 10 principios:



[Principios guía de Burning Man.](#)

Como “virgen” del festival en 2016, Nick Stoner relató: “Nunca entendí realmente cuán importantes eran las reglas porque era mi primer año”. Describió cómo un día empezó a caminar por la zona del festival cuando un grupo de 20 personas de un campamento cercano empezó a llamarlo. Él llevaba pantalones cortos de baloncesto con un logo de Adidas, sin saber que las reglas de la comunidad prohibían ese tipo de marca.

“La comunidad hace un trabajo aún mejor que los ‘rangers’ al hacer cumplir las reglas”, dijo Nick. “Ellos responderán ante cosas que no les gustan y te lo harán saber – porque son creyentes. Es una cuestión de respeto. Es como si hubieras creado esas reglas y trataras de crear esa sociedad; es como una religión”, añadió.

Él comparó esa experiencia con una visita anterior a un templo de Tailandia, en donde se espera que los visitantes vistan de manga larga como signo de respeto. “Es lo mismo, aunque está dirigido al capitalismo y las empresas estadounidenses”, dijo Stoner. “Es como si estuviéramos evitando esas cosas aquí, y para venir aquí y ser aceptados por nosotros, tienes que seguir esas reglas”, comentó.

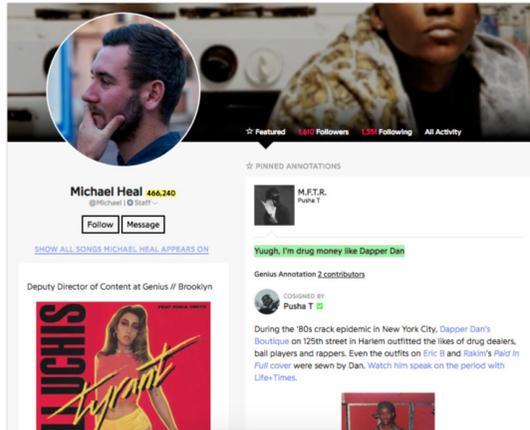
Un código de conducta que no se siente como tarea

Cuando los propios miembros de la comunidad ayudan a hacer cumplir las normas, el personal de apoyo no tiene que hacerlo y tiene la libertad de trabajar en otras cosas. Esto también empodera a los miembros de una comunidad que están encargados de proteger lo que los atrajo allí en primer lugar. Se les recomienda aprender y proteger los valores más amplia.

En la comunidad musical de Genius, el director adjunto de contenido Michael Heal también mencionó la importancia de las normas de grupo. Él define la cultura de membresía de su empresa como “el establecimiento de estándares de colaboración con la comunidad”, en lugar de simplemente entregarles los lineamientos de la comunidad de forma vertical.

“No solo tratamos a nuestros usuarios como partes interesadas – dándoles opinión en cuanto a dónde van nuestros productos y nuestra comunidad – sino que también tenemos a nuestro personal comunitario puesto en el terreno haciendo exactamente lo

mismo que hacen nuestros contribuyentes”, dijo Heal. “No es solo una persona la que contesta los mensajes de clientes furiosos en la página de Facebook. Estamos activamente haciendo anotaciones y editando las letras, la metadata y formando parte de las discusiones de los foros todos los días junto a nuestra comunidad”.



La página de Heal en Genius.

Seguridad psicológica y salud comunitaria

Hacer que los miembros hagan cumplir y a la vez respeten esas reglas es un paso importante para crear una sensación de seguridad psicológica. Vicky Brasseur, vice-presidenta de Open Source Initiative, le llama la regla de “no se permiten estúpidos”. “Nadie es tan importante como para no ser expulsado si está comportándose como un estúpido. Porque no puede haber colaboración si tienes un ambiente y una cultura que aleja a las personas”, dijo Brasseur. “La mejor manera de evitar estúpidos en los proyectos es tener reglas establecidas para saber qué conducta se tolerará o no en su comunidad. Y la comunidad debe involucrarse en la definición y cumplimiento de esas reglas base”, agregó.

Seguridad psicológica como ventaja competitiva

Algunas veces los códigos de conducta de una comunidad pueden parecer superficiales o aburridos – algo fácil de cumplir. Gran parte de la web ha sido víctima de esto. Sin embargo, estos ejemplos sugieren algo más: la importancia de que las organizaciones impulsadas por sus miembros proveen un oasis.

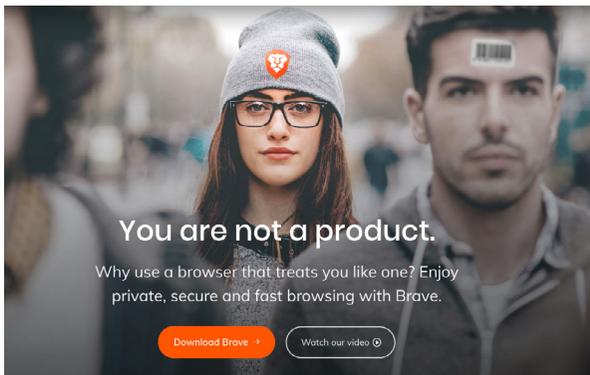
Ofrecer seguridad emocional e inclusión puede ser un diferenciador competitivo. Al establecer y transmitir ampliamente las reglas básicas, con participación y creación conjunta de la comunidad, las organizaciones pueden diseñar más y mejores experiencias colaborativas. La industria periodística tiene una oportunidad única para demostrar normas saludables en comparación con las plataformas tóxicas y los productores de ruido en

**Membresía en los medios:
Lecciones de organizaciones financiadas por sus miembros**

línea que se encuentran en otros sitios de la web. Queremos que utilicen los lineamientos comunitarios y códigos de conducta con más propósito: no solo como una cuestión de cumplimiento sino como una ventaja potencial para los programas periodísticos con miembros que pueden ofrecer algo diferente y mejor.

Hemos subrayado la importancia de los límites en el crecimiento y de lograr una escala humana. Desde luego, no todo crecimiento es malo, y algunos programas necesitan crecer si quieren sobrevivir. Entonces, ¿cómo hacen los otros programas de membresía, especialmente cuando el dinero para la comercialización y los recursos son limitados? Observamos otros espacios en busca de inspiración.

Enfoques creativos de *marketing* & reclutamiento



El navegador Brave se describe a sí mismo como “construido por un equipo de pioneros de la web enfocado en la privacidad y el rendimiento. Ayúdenos a arreglar juntos la navegación en internet”.

La capitalización de eventos actuales y la controversia como una oportunidad de *marketing*

Brave, el navegador de internet, es un competidor pequeño que se enfrenta a Goliats como Chrome de Google, Internet Explorer de Microsoft y Safari de Apple, utilizando un modelo único que es impulsado por sus miembros. En vez de solo manejar una pieza de software, los usuarios son pagados a través de una criptomoneda e incentivados a recomendarles a otros que se unan.

Esos otros competidores tienen presupuestos de comercialización enormes en comparación -- entonces, ¿cómo puede usted competir? En parte, aprovechando el ciclo de las noticias y los momentos de mayor sensibilización en sus asuntos. Para Brave eso significó capitalizar a la prensa respecto de los requerimientos del RGPD (Registro General de Protección de Datos) de Europa y del escándalo de Facebook con Cambridge Analytica. Usaron las redes sociales para ofrecerles medidas a tomar a los consumidores preocupados por la privacidad. Hicieron uso de los eventos actuales y de las controversias que suscitaron el sentimiento de que “algo no está bien”.

Posicionar a la membresía como el siguiente paso natural a tomar para que las per-

sonas hagan algo respecto de lo que les molesta es una estrategia intrigante para los programas de membresía periodísticos en medio de los problemas de confiabilidad de las noticias, el discurso político acalorado, la creciente toxicidad de las plataformas en línea y el discurso público en general.



Las noticias de último minuto de Facebook se convierten en una oportunidad de marketing en las redes sociales para los proyectos obsesionados con la privacidad como Brave.

Adoptar una postura más amplia en el espacio en el que usted se encuentra

Otro ejemplo relacionado al reclutamiento y crecimiento proviene de “adoptar una postura más amplia” en el espacio que ocupan las organizaciones tradicionales -- pensar más allá de su eje vertical. Esto permite a las organizaciones volverse más creativas sobre lo que compite por el tiempo y la atención de sus potenciales seguidores e identificar oportunidades de marketing creativas.

Las organizaciones de canje e intercambio como Bunz, Hour Exchange de Portland y First Canadian Barter Exchange han adoptado una postura más amplia acerca de lo que podría estar compitiendo por el tiempo y atención de sus miembros, y sobre lo que pueden aprender de su competencia. Hour Exchange considera a la red social de vecindario Next Door y a la economía monetaria tradicional que apoya a los negocios basados en servicios como sus competidores directos, aún cuando ninguno de los dos tienen sistemas basados en el canje.

Con modelos impulsados por sus miembros, el modo en que las organizaciones entienden el espacio en el que están y cómo definen “la competencia” podría evolucionar y crecer de maneras sorprendentes o novedosas que abrirían paso a nuevas oportunidades y nuevos enfoques.

Support Democracy. Support Journalism.

Unlimited Digital Access
99¢ for the first month.

SUBSCRIBE

[The San Francisco Chronicle conecta la suscripción al periódico con el apoyo a la democracia.](#)

El programa de membresía de un periódico local podría adoptar un enfoque más amplio de lo que ofrece que posicionarse solamente como vendedor de “cobertura”. Al contrario, se trata más sobre el importante rol que juega la publicación en la infraestructura cívica y cultural de la comunidad. Esto podría parecerse más a abordar a los miembros de un museo: hablarles como personas que podrían estar dispuestas a apoyar una misión que fomente la riqueza general de su ciudad, en vez de simplemente acceder a un producto.

Tal vez las noticias ya no están solo en el negocio de “las noticias”. Con los modelos impulsados por miembros, el espacio o mercado en el que están puede empezar a cambiar. Esto permite posibilidades convincentes para sus propuestas de valor, entender qué quieren los miembros, tácticas de mensajes y mercadeo, posibles alianzas y más.

Ideas para las noticias: Escala Humana

Lluvia de ideas en una caja

1. ¿Qué métricas y medidas son más apropiadas para comprender el éxito de su trabajo con sus seguidores? Considere el rol de la retención y el modo en que interactúan los miembros entre sí.
2. ¿Hay alguna forma de que los miembros existentes puedan ayudar a los nuevos?
3. La salud y seguridad psicológica de la comunidad puede ser su ventaja competitiva. ¿Cómo podría usted no solo comunicarlo sino hacerlo realidad?
4. ¿Qué reglas básicas, establecidas y ampliamente comunicadas tiene su organización? ¿Debería esto cambiar?
5. ¿Podría usted “ampliar su postura” para expandir su conocimiento sobre el espacio en el que se encuentra? ¿Puede usted aprovechar los eventos actuales como una oportunidad de reclutamiento de miembros?

CONCLUSIÓN

Restaurando el elemento humano en las noticias

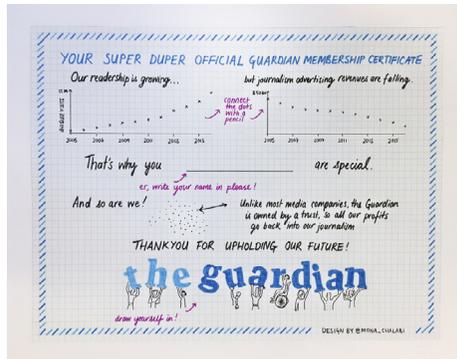
“Algo no anda bien en el mundo” es un sentimiento que escuchamos frecuentemente de seguidores de noticias independientes, ya sea que se trate de la violación de su privacidad personal o de sentir que las páginas web abusan a menudo de su atención. Combinado con un sistema económico que está desmantelando los sistemas vivos del planeta y un “equilibrio” de vida laboral que desgasta a las personas y las enferma, no es sorprendente que las personas se estén alejando de los medios que están completamente optimizados para la escala.

En medio de esto, la oportunidad de participar en algo diferente es una invitación para los posibles contribuyentes: una solicitud para formar parte de esfuerzos colaborativos para encontrar soluciones y para hacer algo útil cuando podrían de otro modo desistir.

Los organizaciones impulsadas por sus miembros se activan con energía humana. Se centran en los intereses de los miembros y se conectan a algo mayor para las ciudades, causas y vida espiritual. Estos proyectos son los principales responsables de algo más grande que solo perseguir el tráfico digital. Finalmente, tienen una responsabilidad pero no con los anunciantes ni con los miembros del directorio. En cambio, estos esfuerzos están mejor preparados para el impacto al alinear los incentivos empresariales con los incentivos de los miembros. Esto genera proyectos más justos y equitativos.

Además de cuán accesibles sean los productos (incluyendo qué idiomas estén disponibles, qué posibilidades brinden a las personas con habilidades diferentes y cuántos pasos sean necesarios para acceder a ellos) y cuánto cuesten, una conexión emocional puede hacer la diferencia entre alguien que se vuelve un usuario leal y uno que nunca regresa. Hay maneras prácticas para restaurar el elemento humano en el comercio, los medios y demás. Esto significa estudiar cómo perciben los usuarios su trabajo y diseñarlos de modo que se sientan pertenecidos. Los proyectos de diseño participativo resultantes son más inclusivos e invitantes, humanos, humildes, únicos, considerados y operan con integridad e independencia.

**Membresía en los medios:
Lecciones de organizaciones financiadas por sus miembros**



La importancia de la evidencia tangible de la afinidad es algo que Guardian US también ha identificado al enviar certificados por correo electrónico a sus miembros con un arte de la editora de datos Mona Chalabi. La apariencia de que estuviera hecho a mano refuerza la idea de que el sitio está hecho por y para personas.

Proyectos que invitan a las personas anticipadamente y envían un mensaje claro: lo podemos resolver. Estos proyectos transmiten que el mundo no se ha salido completamente fuera de nuestro control. No somos espectadores indefensos; somos personas con agencia. Mediante la razón, el debate y los esfuerzos dirigidos por personas, todavía podemos resolver problemas. Hay muchas otras personas que se sienten del mismo modo, lo que representa una oportunidad única para las organizaciones de noticias inteligentes. De Correspondent apela a las reacciones actuales de alto volumen pero de bajo valor noticioso al ofrecer un “antídoto a la monotonía de los noticieros diarios”.

La membresía fluye a menudo desde la insatisfacción con el mundo como es – en conjunto con la creencia de que este puede cambiar. Este pesimismo generalizado suele estimular un optimismo funcional.

Este llamado de formas de trabajo más inclusivas e interactivas es imperativo para la sustentabilidad de los espacios donde las personas trabajan, aprenden, compran, pasan tiempo en línea y se relajan. Los proyectos que piden no solo la retroalimentación de la audiencia sino su participación son los que probablemente evitarán perder el tiempo en hacer cosas que las personas no quieren. Esas son las organizaciones que veremos crecer en los próximos años – y las que apostamos ofrecerán también las experiencias más atractivas e inclusivas.

Biografías de los miembros del equipo.

Emily Goligoski (@Emgollie) es Directora de Investigación del Membership Puzzle Project, una colaboración entre la plataforma periodística holandesa De Correspondent y New York University. Anteriormente, trabajó como líder de la investigación de experiencia del usuario en la sala de redacción de The New York Times y realizó investigaciones de diseño para Mozilla Foundation. Emily es coautora de Tow Guide to Audience Revenue & Engagement (Guía de Remolque para Ingresos y Participación de la Audiencia) con Elizabeth Hansen y está escribiendo su próximo libro sobre diseño con miembros de la comunidad para A Book Apart.

Matt Thompson (@OpenMatt) es escritor, capacitador de colaboración y ex Director Senior de Mozilla Foundation. Es autor del libro próximo a publicarse, The Joy of Teamwork: 30 ways to work smarter together (La alegría del trabajo en equipo: 30 maneras más inteligentes de trabajar juntos), un libro de tácticas para la colaboración creativa y salud del equipo. Experiodista de CBC y cineasta galardonado con el Premio Webby, es expositor frecuente en conferencias y un “conejiillo de indias humano” para técnicas de colaboración vanguardistas.

Gonzalo del Peon (@gonzalodelpeon) se graduó recientemente del programa de maestría de Studio 20 de NYU, que está enfocado en periodismo digital e innovación. Además de su trabajo en El Rompecabezas de la Membresía, fue becario del American Press Institute durante el verano de 2018, y ha sido consultor de varios startups periodísticos en su etapa temprana de modelo de negocios y estrategias de ingresos de audiencia. Le apasiona el uso de los diseños y modelos de negocio centrados en lo humano para hacer del panorama de las noticias uno más sostenible y enfocado en la comunidad.

Laura Ballay (@uxstrategist) es una estratega digital y profesora de diseño interesada en la intersección de personas, espacios y tecnologías emergentes. Ella reparte su tiempo entre la enseñanza en Simon Fraser University y la práctica del diseño centrado en lo humano para ayudar a organizaciones a descubrir oportunidades para la innovación.

Cherie Hu (@cheriehu42) es una investigadora y periodista independiente especializada en la industria musical, enfocada en tendencias tecnológicas/digitales y mercados emergentes. Con base en la ciudad de Nueva York, ella es una de las principales redactoras sobre tecnología de Billboard y colaboró en Forbes por más de dos años. Además colaboró para Music Ally, The Juilliard Journal y Harvard Political Review.

Corinne Osnos (@osnosis) es periodista, investigadora de diseño y becaria del Google News Lab 2018. Actualmente, dirige la estrategia de audiencias en New York Media y le apasiona diseñar experiencias de medios centrados en el usuario. Se graduó en el programa de Innovación Mediática y Emprendimiento Digital de Northwestern University. Vive en la ciudad de Nueva York.

Daniel Stringer (@danieltheory) es un científico social interesado en las formas en que las nuevas tecnologías pueden construir sociedades más justas, humanas y conscientes. Dirige Stringer Labs, una consultora que ofrece experiencia en diseños centrados en lo humano para organizaciones tecnológicas y de medios. Con una carrera con posiciones en Google, Facebook y el Banco Mundial, su trabajo aborda las realidades interculturales de la creación de productos tecnológicos a escala global. Daniel recibió su PhD en Ciencias del Aprendizaje en Stanford University.

JP Gomes (@JP_Gomes) es un estratega e investigador de diseño que vive en Nueva York, con amplia experiencia en comunicación estratégica y periodismo. Ha liderado el desarrollo e implementación de comunicaciones estratégicas y programas de diplomacia pública para la Presidencia de Brasil, en el Ministerio de Relaciones Exteriores del Reino Unido y el Programa de Desarrollo de las Naciones Unidas, enfocado en negociaciones globales respecto al cambio climático, desarrollo sostenible y erradicación de la pobreza.