

Engaged Journalism: de medios de comunicación a organizaciones informativas basadas en una comunidad de periodistas y ciudadanos

Engaged Journalism: from mass media to information organizations rooted in a community of journalists and citizens

Ortega Santos, Javier
[jaorte02@ucm.es]
UCM

Rodríguez-Barba, Dolores
[lolar@ucm.es]
UCM

Resumen

En un contexto en el que los ciudadanos protagonizan su evolución como consumidores proactivos, la industria periodística busca modelos que aporten valor a través de la diferenciación. ¿Qué factores, más allá de los informativos, influyen para que un ciudadano elija un medio y pague por información? Se detecta una corriente innovadora en la profesión basada en el compromiso y diálogo entre periodistas y sociedad civil y enfocada hacia una colaboración más profunda en la que, respetando el reparto de roles, ambas partes conforman una comunidad y son corresponsables, cada uno en su medida, de la misión y sostenibilidad del proyecto, bien sea aportando trabajo, dinero o experiencia en algún campo. Con el objetivo de ver el nivel de penetración de esta dinámica en España y detectar modelos extrapolables, este artículo analiza la estrategia de implementación de técnicas de *engagement* en algunos nativos digitales, invitando a sus equipos a posicionarse en distintos grados de una escala ante una taxonomía básica. Del análisis se concluye que hay un incipiente campo de acción con amplias posibilidades de proyección.

Palabras clave: Engaged Journalism; periodismo emprendedor; comunidad; innovación en periodismo

Abstract

Against a backdrop where citizens play the leading role in their own evolution as proactive consumers, the journalism industry is looking for business models that add value through differentiation. What factors, beyond the news content itself, influence a citizen in choosing a medium and paying for information? An innovative trend is being observed in the profession based on commitment and dialogue between journalists and civil society, which is focused on a deeper level of collaboration. Respecting the distribution of roles, both parties constitute a community and are jointly responsible for the mission and sustainability of the project, either by contributing work, money or experience in some field, each of them working within related boundaries. In order to assess the level of penetration of this dynamic in Spain and detect extrapolated models, this article analyzes the strategy of implementing engagement techniques in some digital natives, inviting their teams to position them at different levels a basic taxonomy scale. The analysis concludes that a defined space with broad possibilities is emerging.

Keywords: Engaged Journalism; entrepreneurial journalism; community; innovation in journalism

1. Introducción

El tiempo ha constatado cómo la crisis del periodismo, de la que se lleva hablando desde hace mucho tiempo, no es sino la suma de otras varias crisis particulares (Burgueño, 2011), como son: de reputación, económica, tecnológica y, en el fondo, de lenguaje, de modelo y —aunque la industria no siempre haya querido reconocerlo (Díaz Nosty, 2011)— de identidad. Si bien cabría pensar que los bautizados como nuevos medios nacieron sin la mochila que traían sobre sus espaldas los denominados medios tradicionales lo cierto es que, aunque poseen menos cargas de estructuras y, a priori, más facilidad para adaptarse a la introducción de nuevas herramientas tecnológicas en sus procesos, en el momento actual no podemos hablar de que hayan propiciado una gran revolución en el sector. Estos hermanos pequeños de los grandes periódicos de antaño comparten con aquellos la búsqueda de un modelo de negocio que reporte beneficios seguros, siendo cada vez más conscientes de que no existen fórmulas mágicas ni universales, pero muchas veces centran más sus innovaciones en las tecnologías que en aspectos básicos como la relación con sus públicos. En su último informe anual *World Press Trends*, correspondiente a 2019, la Asociación Mundial de Periódicos y Editores de Noticias (Wan-IFRA) constata a través de los datos una paradoja dentro de la industria. En un contexto de disminución de los ingresos globales (-3% interanual, en impreso y digital) y en los recursos (especialmente los destinados a las redacciones), sin embargo, las noticias de calidad nunca han tenido más demanda que hoy, lo que se refleja en el crecimiento del público que paga por estos contenidos, con una tendencia de crecimiento del 0.5% interanual (Nel y Milburn-Curtis, 2019).

En paralelo al momento de los medios, los ciudadanos han sido también protagonistas de su propia evolución como consumidores y, en algunos casos, productores de información. Siempre ha habido consenso en establecer que «la audiencia es un concepto flexible y cambiante» (Huertas, 2002: 18) y en el momento actual, con múltiples posibilidades de comunicación al alcance de su mano y el respaldo de las leyes en sociedades democráticas, se vive una nueva realidad que supera por completo viejos esquemas y roles en los que primaba la recepción pasiva de mensajes. En el pasado, la estructura de los medios tradicionales no buscaba la interactividad y, en cambio, privilegiaba un proceso unidireccional de transferencia de información (Fenoll, 2011). Baudrillard llegaría a ver al medio como «el que prohíbe para siempre la respuesta, lo que hace imposible todo proceso de intercambio». (Baudrillard, 1974: 208)

El nuevo perfil de ciudadano, del que forman parte generaciones que ya han nacido en un ecosistema eminentemente digital, quiere ser escuchado y tener capacidad de participar en la agenda informativa. Hoy el público más joven difiere del de mayor edad en sus forma de posicionarse frente a la organización informativa y lo que espera de ella. Mientras que, tradicionalmente, la noticia era vista como lo que el ciudadano debería saber, las nuevas audiencias la ven como algo que hasta cierto punto deberían saber pero, sobre todo, como algo que les es de utilidad, que les es interesante, que les motiva. (Galan, 2019). No solo es ya una cuestión de razón sino también de corazón.

Ante este nuevo escenario cabe preguntarse: ¿Qué tipo de periodismo estaría dispuesto a apoyar un individuo que puede acceder libre y gratuitamente a una cantidad ingente de información en la Red e incluso producirla? ¿Cómo lograr la complicidad de una sociedad bombardeada a diario por miles de estímulos que compiten por captar su atención y su tiempo? ¿Cómo crear sinergias con esa actitud proactiva y emocional de la audiencia? Sabiendo que solo unos pocos podrán ocupar un lugar predominante en el mercado, parece imprescindible diferenciarse por la vía de aportar novedad y valor añadido, bien sea resolviendo el vacío en un nicho temático u ofreciendo contenidos que den respuesta a alguna necesidad concreta del ciudadano, también a esas que apelan a los deseos y emociones. Para ello, igual que en cualquier

otra industria, también en la del periodismo parece aconsejable poner en práctica una dinámica de escucha y diálogo que permita conocer, entender y responder a esas necesidades.

Ya desde hace tiempo algunas voces vienen pronosticando que cuando la prensa digital alcance su madurez, «sólo tendrán éxito los medios de calidad, con contenidos exclusivos, donde se dé un lugar destacado a la interactividad con el lector y que aporte elementos de diferenciación. Se puede decir que la viabilidad del negocio se asienta en la información, no en los medios» (Flores y Aguado, 2005: 39). De acuerdo con algunas líneas de investigación, nos encontramos en el final del principio de la transformación digital en esta industria. El fenómeno de la convergencia se ha consolidado, dando lugar a formas de organización innovadoras que integran a viejos y nuevos medios dentro de las redacciones y expandiendo las funciones de las empresas mediáticas (Valero y García, 2018). Esta fotografía nos acerca al momento actual en el que, cada vez más, las tipologías de proyectos informativos se abren a un abanico más amplio de formas, haciendo necesario consolidar el término de organización informativa, mucho más extenso en su significado que el de empresa, y en el que tienen cabida realidades cada vez más habituales como las organizaciones sin ánimo de lucro o fundaciones, donde, entre otros, en España tenemos el ejemplo de *Civio* o el más reciente de *Maldita*. En cualquier caso, no podemos decir que pese haber llegado a esta fase haya alcanzado aún ese momento de madurez que se auspiciaba hace más de una década.

2019 comenzó siendo un año negro en lo que a los medios digitales, al menos los de corte *milenial*, se refiere. Ya en el mes de enero y en apenas una semana se anunció el cierre de la edición española de *BuzzFeed*, el ERE para más de la mitad de la plantilla de *PlayGround* y la despedida de *Eslang*, portal propiedad de Vocento. En Estados Unidos y en estas mismas fechas conocimos el anuncio de alrededor de 1.000 despidos en empresas periodísticas que nacieron como nativas digitales. Son muchos los que ven detrás de esta tendencia el resultado de haber apostado por un modelo de negocio que, olvidando la creciente demanda de calidad y empatía, se ha basado en el *clickbait* para poder vender un tráfico tan elevado como inestable y difícil de sostener en el tiempo. La modificación del algoritmo de Facebook, que afectó al alcance orgánico de las publicaciones en las *fanpages* de los medios, ha tenido como consecuencia el hundimiento precipitado de proyectos fundamentados en productos virales que se pueden encontrar en muchos otros sitios. Contrasta esta dinámica de fracaso con otros casos en los que, con un capital más humilde pero un planteamiento más cuidado, no solo han logrado sobrevivir en tiempos difíciles sino que van consolidándose desde la base de una audiencia fidelizada, teniendo en cuenta que no es lo mismo audiencia que tráfico.

Aún así, ¿puede un medio que aporte algo nuevo y tratado con calidad fracasar en su propuesta? Sí, si no encuentra alguien a quien interese su mensaje entre este nuevo universo de ciudadanos que no se comportan como lo hacían sus padres o ni siquiera ellos mismos hace unos años. Por eso es importante introducir una dinámica que la industria, inmersa en un proceso en el que ha tendido a mirar su propio ombligo para salvar la situación de inestabilidad, ha olvidado: la escucha. Para Díaz Nosty, «la crisis de los medios se debe en parte a una ruptura generacional en proceso de eclosión. En la lógica de los modelos de negocio mediáticos, las nuevas generaciones conforman, como público objetivo, un conjunto mucho más evolucionado y rico que los de la segunda mitad del pasado siglo» (Díaz, 2011:82).

Con el objetivo de ver su nivel de penetración y efectividad, en este artículo abordamos una forma de ejercer el periodismo que, sin ser un modelo de negocio en sí mismo, puede ayudar a varios de ellos a la consecución tanto de la misión periodística propia de una organización informativa —la de garantizar al ciudadano el acceso a una información veraz—, como de su misión financiera, imprescindible para la sostenibilidad de cualquier proyecto. Se trata de un tipo

de periodismo que, revisando los procedimientos heredados durante décadas, se atreve a ir un paso más allá desde la base de la innovación en los formatos y estructuras, para introducir la participación del lector, aunque respetando el reparto de roles y otorgando al periodista los propios del profesional de la información. El rol del periodismo no solo no ha desaparecido suplantado por las dinámicas informativas del entorno digital y las redes sociales sino que se ha enriquecido con nuevas funciones necesarias para dar respuesta a nuevas demandas ciudadanas. Según el último informe *Digital News Report España 2019*, pese a su creciente uso como fuentes informativas, sólo una minoría se fía de las noticias distribuidas a través de redes sociales (25%) o buscadores (34%) y el 85% de los españoles encuestados adoptó en 2018 alguna medida para prevenirse de la desinformación y la manipulación informativa (Vara, 2019). En la escucha de esta necesidad y la respuesta en forma de proyectos informativos al servicio de la sociedad encontramos las claves de un nuevo tipo de periodismo que aporta valor a la sostenibilidad de la industria desde un proceso que en muchos casos va incluso más allá de una relación de doble sentido entre audiencia y entidad informativa por los matices propios que se establecen cuando ambas partes forman una misma comunidad.

2. Engagement o la creación de comunidades activas y comprometidas.

En el mundo anglosajón se ha popularizado el concepto de *engaged journalism* referido a un tipo de periodismo que tiende a poner al destinatario en el centro para, entendiéndolo, poder atender mejor sus necesidades. En la conceptualización de esta práctica juega un papel fundamental el término *engagement*, cuya traducción directa al castellano es compromiso y que conecta con este nuevo escenario de búsqueda de un periodismo que aporte valor resolviendo demandas o necesidades concretas. Esta conexión se hace atendiendo al sentido primigenio del concepto *engagement* y no en los parámetros empleados recurrentemente en el contexto de las redes sociales y la mercadotecnia donde, reduciéndolo a un KPI (*key performance indicator*, por sus siglas en inglés, o indicador clave de rendimiento, en castellano), se utiliza para medir el grado de implicación emocional que tienen los seguidores de una empresa, marca, producto o figura pública con ella, principalmente a través de los canales sociales. Como hemos expresado anteriormente, se multiplican los ejemplos de fracaso en los medios informativos que han centrado su estrategia en este tipo conexión superficial con sus lectores, a los que consideraron meros usuarios.

No se puede negar que a la hora de abordar este término nos enfrentamos a un contexto complejo. Su aplicación a campos tan diversos como la política, la narrativa, las industrias mediáticas o la educación ha llevado a su significado a extenderse de tal modo que resulte imposible delimitar una única definición. Incluso dentro del campo concreto de la comunicación y los medios, su comprensión se mueve entre el interés por medir el comportamiento del público con contenidos concretos y la preocupación por entender los vínculos emocionales que hay tras ese comportamiento (Berguillos, 2017).

En inglés se conoce ya a principios del siglo XVII el uso de este vocablo, derivado del verbo *engage* y con el sentido general de «una obligación legal o moral» (Oxford English Dictionary, 2019), aunque el origen nos remonta a una importación previa desde el verbo francés *engager*, que originalmente significaba «empeñar o prometer algo» y fue evolucionando hacia otros significados como «comprometerse» (en hacer algo), «entrar en un contrato» (mediados del siglo XVI), «involucrarse en una actividad» etc., dando lugar a la idea de «involucrar a alguien o algo más» (OED, 2019).

Estudios recientes sobre el concepto de *engagement* revelan en el mismo profundas «implicaciones jurídicas impregnadas de fuerte contenido moral» (Blanch, 2017: 23), remarcando

el sentido de «obligación contraída» o «palabra dada» y vinculándolo necesariamente al término «compromiso» que no puede entenderse sin beber de las fuentes del derecho romano y requiere hacer referencia a la voz originaria *compromissum*. Este componente moral asociado al vocablo es, precisamente, al que se ha renunciado desde campos como el de la mercadotecnia y ciertos proyectos informativos pero que sí está presente en el enfoque que se está ofreciendo en el tipo de periodismo que abordamos, como respuesta quizá a cierta falta del mismo durante mucho tiempo, un aspecto que ha tenido que ver con la pérdida de credibilidad y puede considerarse uno de los factores de la reciente crisis experimentada por la profesión.

Algunos autores defienden que para describir el *engagement* resulta útil añadir un término complementario a su definición (como *engagement* cívico, *engagement* narrativo o *consumer engagement*), consiguiendo contextualizar la investigación o, al menos, enmarcar el ámbito de análisis, aunque esto no sea suficiente para comprender la complejidad de su naturaleza (Berguillos, 2017: 129). Así sucede con el campo del periodismo, donde el *engaged journalism* empieza a entenderse con unos atributos propios. Pero las formas de plasmar el compromiso desde una forma diferente de ejercer la profesión son tan amplias como la capacidad innovadora de la industria, por eso también las definiciones de *engaged journalism* «son notablemente ambiguas y fluidas» (Batsell, 2015: 6). Para Mark Luckie, que trabajó en el pasado como responsable de la sección de periodismo y noticias en Twitter y actualmente desarrolla su labor como especialista en estrategia digital, *engagement* significa «no solo hablar a la gente sino también escucharla» (Batsell, 2015: 6); para Tracy Record, cofundadora de *West Seattle Blog* (publicación digital que cuenta con amplio reconocimiento en Estados Unidos) se trataría de una «mezcla entre colaboración y conversación, poniéndose en la mente de la gente» y poniendo como prioridad escuchar y participar de las conversaciones (Batsell, 2015: 6).

The Impact Architects (red internacional de expertos en periodismo) define este tipo de periodismo como aquel que «prioriza las **necesidades y demanda de información** de los miembros de las comunidades a las que presta su servicio; crea espacios de **colaboración para la audiencia** en todos los aspectos del proceso informativo y construye y cuida una relación de **confianza** entre público y periodistas» (Green-Barber y García, 2019: 6). Aunque es una de las más completas, esta definición, que incorpora el concepto de comunidad, carece de un elemento que sí encontraremos en la que ofrece Jake Batsell quien introduce además la dimensión económica, clave para poder hablar de un modelo sostenible de organización informativa que se diferencie de modelos altruistas como el del periodismo ciudadano. Él entiende el *engaged journalism* en relación al «grado en el que una empresa informativa considera a su audiencia e interactúa activamente con ella en cumplimiento de su misión periodística y financiera» (Batsell, 2015: 7).

Junto a la de Batsell, otra de las definiciones más completas nos la ofrecen desde The European Journalism Centre (organización internacional sin ánimo de lucro que tiene como misión construir un ecosistema periodístico sostenible, ético e innovador y es una de las principales entidades en el estudio de este campo), considerándolo como «el periodismo que coloca la participación de la comunidad (geográfica o temática) en el centro de su propiedad, relato, distribución, impacto e ingresos. En otras palabras, redacciones que ven el periodismo como una conversación» (Thomas, 2018). Es interesante en este caso observar cómo se amplía el concepto de comunidad más allá de los límites geográficos, confirmando que las organizaciones informativas pueden ser canalizadoras de sentimientos que conforman comunidades basadas en maneras de pensar o inquietudes y no solo por pertenencia a un territorio o región.

Observamos en los mencionados trabajos de análisis sobre esta nueva práctica periodística la repetición de algunos patrones interesantes:

1.- Se intuye un cambio en el **rol del periodista** o quizá podamos hablar mejor de un replanteamiento de su función que, en el fondo, lo que hace es recuperar su esencia de profesional **al servicio de la sociedad**.

2.- **La audiencia**, que hasta ahora venía siendo considerada preeminentemente en su papel de destinataria, adquiere un nuevo sentido para los que practican este periodismo. La información se hace para la persona, no tanto como consumidora de la misma sino como **figura potencialmente interesada o afectada** por ella. Conceptos como escucha, conversación o colaboración, son indicadores clave de este nuevo escenario.

3.- Pese a estos nuevos roles de periodista y audiencia, la nueva relación que surge entre ellos se plantea siempre diferenciando claramente el papel de uno y otra.

Como añadido, en muchos de los casos se observa que la práctica de este tipo de periodismo, cuando se orienta a cuestiones comunitarias delimitadas por una escala geográfica o por temáticas en el entorno de colectivos sociales, contribuye positivamente a fomentar el compromiso cívico entre los que participan en el proceso informativo (Green-Barber y García, 2019: 5).

2.1.- De lector a socio

Con diversos matices y excepciones, tradicionalmente se ha tendido a conceptualizar a la audiencia desde una visión eminentemente pasiva, limitando muchas veces su rol a la atención y recepción de mensajes. Sin embargo, el modelo actual de sociedad de la información está guiado por la demanda en un contexto en el que «la movilidad y la interactividad marcan el consumo mediático» (Masip et al., 2015).

Uno de los casos de mayor éxito en los últimos años dentro del panorama de nuevos medios europeos ha sido el de *De Correspondent*, que nació con la misión de proporcionar a los miembros de su comunidad un antídoto frente a la rutina diaria de noticias. Como sus promotores dejan claro cada vez que pueden, parte del secreto de haber conseguido el respaldo económico de, hasta la fecha, más de 60.000 personas en su edición original en holandés, ha radicado en un modelo de redacción que «no quiere suscriptores, sino socios» (Stelter, 2018). Sobre la filosofía de que «mil doctores saben más que un corresponsal de salud» (Pfauth, 2017) este medio ha desarrollado un modelo en el que los redactores encuentran en sus socios la mejor base de expertos para elaborar informaciones desde aspectos que a ellos mismos les interesan.

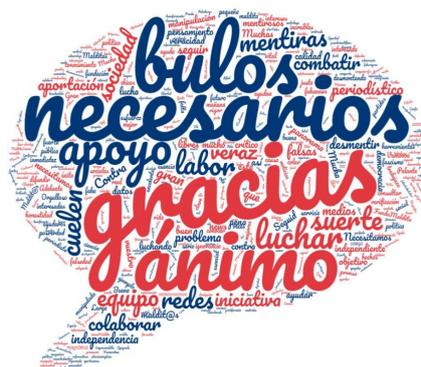
Si nos adentramos en cuáles son las motivaciones que pueden llevar a un ciudadano a involucrarse en el sostenimiento de un proyecto informativo, y teniendo en cuenta que la económica no es la única de las vías ni siempre es posible, se podría desglosar un arquetipo de estímulos que se aproximaría a este:

¿Por qué la gente quiere participar en proyectos periodísticos?

CURIOSIDAD / APRENDIZAJE Quiero aprender algo nuevo	MOSTRAR UN SÚPER-PODER Quiero contribuir con mi experiencia	TENER VOZ Quiero hablar y ser escuchado
TRANSPARENCIA Quiero información detallada y conocer los procesos internos	PASIÓN Quiero apoyar el proyecto porque creo que su misión de servicio público o su contenido importan	COMUNIDAD Quiero formar parte de algo más grande

Fuente: The Membership Puzzle Project

«Escuchar y actuar sobre estas motivaciones puede generar ingresos y ahorrar dinero (ya que las contribuciones en tiempo, energía y habilidades pueden permitir a las organizaciones destinar sus recursos en otros lugares)» (Goligoski et Ho, 2018). Pese a ello, no es hasta ahora que han empezado a eclosionar dinámicas más cercanas a lo que debería ser un modelo de participación de los ciudadanos con sus medios. El último caso en España lo encontramos en el crowdfunding lanzado por *Maldita.es* a través de la campaña #Fundamaldita con la que se hacía una llamada a la ciudadanía para aportar dinero a su proyecto y poder constituirse en una Fundación, figura con la que garantizar su vocación de luchar contra la desinformación. El mínimo requerido era de 34.500 euros pero superaron los 77.000. Analizando las motivaciones de quienes donaron a esta causa, a través de un análisis semántico de las personas que dejaron mensajes en el muro de la plataforma de pago (Goteo.org) vemos que junto con «gracias» uno de los términos más repetidos es «necesarios». En estas frases muchas veces se ven expresadas con claridad esas motivaciones referidas, como la de formar parte de una comunidad, defender valores que afectan a una colectividad mayor etc. *Maldita* ha canalizado además a través de su modelo otras como los deseos de ser escuchados, habilitando vías de comunicación directa a través de mail, servicio de mensajería etc; mostrar súper-poderes, haciendo una llamada a su comunidad a ofrecer sus conocimientos y plasmando los ofrecimientos en colaboraciones; o formativas, organizando sesiones con gente interesada en técnicas de verificación.



Nube de palabras extraída de los mensajes de donantes a la acción #Fundamaldita

Fuente: Goteo.org, elaboración propia

Este es un ejemplo de esta nueva etapa en la que se está adentrando la industria. Con la llegada de los digitales «los medios de comunicación percibieron la participación como una estrategia válida para generar tráfico, atraer visitantes y, en la medida de lo posible, fidelizarlo. [...] [Pero] a pesar de las esperanzas iniciales, los medios de comunicación no han conseguido hasta la fecha construir verdaderos espacios de debate» (Masip et al., 2014). No obstante, parece que algo sí está cambiando. Como en todos los procesos, los plazos son lentos y empiezan por gestos pequeños pero llenos de significado. Así, si analizamos la terminología empleada por los periódicos españoles *tradicionales* en lo que refiere a la fidelización de sus lectores, todos los principales que mantienen ediciones en papel además de digitales como *El País*, *El Mundo*, *ABC*, *La Vanguardia* o *La Razón* Digital News Report del Reuters Institute (Newman et al., 2019) siguen hablando de *suscriptores* y más allá de la información, la propuesta de valor que les ofrecen a estos se sustenta, principalmente, en descuentos y experiencias a través de distintos formatos de club. Por el contrario, analizando los 50 primeros medios con alcance nacional e información generalista que aparecen en el ranking por reconocimiento de marca del Observatorio de Nuevos Medios (Cabrera, 2019), los cuatro proyectos digitales que ofrecen pago por contenido (*eldiario.es*, *El Español*, *InfoLibre* y *Libertad Digital*) se refieren a su comunidad de lectores fieles, aquellos que apoyan con aportación económica, como *socios* (cuando no con denominaciones más cercanas, como los *leones* en el casos de *El Español*), muchos incluyen la posibilidad de acceder a otras categorías (como la de *mecenas* en *elDiario.es*) y, aunque en alguna medida casi todos recurren también a la promoción de experiencias sociales o culturales, su valor añadido radica más en la exclusividad de contenidos y el encuentro presencial y en sus discursos apelan al compromiso ciudadano con los valores clásicos del periodismo como garante democrático.

2.2.- Innovación como motor de cambio

Este ejemplo de la forma de denominar a sus principales audiencias evidencia el lastre que los medios *tradicionales* arrastran por su vinculación a un modelo basado en el papel y la herencia de estructuras muy complejas, propias de otros tiempos. Es, precisamente, ese lastre el que les impide adoptar posturas más flexibles a la hora de abrirse a la experimentación de nuevas formas de relacionarse con sus públicos. Si bien en el discurso de todos está presente de manera destacada la innovación, se enfrentan al dilema disruptivo: «No es que estos últimos no sean innovadores – que sí lo son en muchos casos- sino que les cuesta mucho más adaptarse a la innovación disruptiva porque sus estructuras de negocio y valor no son adecuadas para el cambio discontinuo». (Campos-Freire, 2015: 442). Aunque teóricos y organizaciones reconocen el papel prescriptor que ejercen los medios de comunicación y, desde el punto de vista académico, hay

consenso en reconocer el valor de los medios de comunicación de masas en la difusión de innovaciones (Jiménez, 2003: 239) no parece que estos dediquen los mismos esfuerzos cuando de innovar en su propio ecosistema se trata.

Los medios *tradicionales* han disfrutado durante años y hasta que sobrevino la crisis global en la primera década del nuevo milenio de una situación de estabilidad sustentada principalmente por el tejido empresarial y de anunciantes, quienes han ayudado, junto con en menor medida el público, a financiar un modelo de periodismo que difícilmente se podrá mantener en el tiempo. Pese a que ya están experimentando el efecto de la entrada de nuevos actores en el reparto de la tarta publicitaria digital (como Google, Facebook o Amazon), hasta el momento la reacción de las empresas informativas con una trayectoria más dilatada se ha orientado, principalmente, a alianzas operativas como las ya mencionadas, **sin ser protagonistas de una disrupción que aporte novedad y estabilidad a su negocio desde nuevos modelos de relación con su público.**

En una investigación previa sobre barreras en las organizaciones informativas a la hora de apostar por un periodismo basado en la participación (encargada por la consultora Hearken a Switchboard, organización que trabaja en el campo de la educación superior para investigar y desarrollar proyectos relacionados con el fortalecimiento de comunidades) se señala la **dificultad de introducir la cultura del cambio en empresas con cierta tradición**, al prevalecer la idea de que si el modelo actual todavía funciona para alguien, no es el momento todavía de optar por uno nuevo (BRANDEL, 2018). Esa tendencia es visible también aquí en España, donde **los medios tradicionales siguen teniendo como principal fuente de financiación la publicidad**, a diferencia de aquellos que ya han nacido sabiendo que no hay sitio para que los nuevos actores beban de esas fuentes.

La Teoría de la difusión de Innovaciones formulada en 1962 por Everett M. Rogers (1931-2004) y que plantea la pertenencia a distintos grupos (innovadores, adoptantes tempranos, mayoría temprana, mayoría tardía y rezagados) vinculados a las diversas etapas en las que el individuo o la organización se sitúan a la hora de adoptar una nueva idea o un nuevo modelo, puede ser una herramienta válida para categorizar gráficamente la evolución de la tendencia a estudiar (Thomas, 2018). En su investigación en torno al concepto de *engaged journalism*, The European Journalism Center ha tomado como referencia esta teoría, mapeando sobre su curva cómo se entendería este modo de ejercer la profesión, todo ello a partir de una traducción, en el contexto de las características propias de los medios, de los elementos que componen el modelo teórico de Rogers. Así, nos encontramos con que, según su estudio, la categoría de Innovadores sería el grupo más pequeño de todos, conformado por los medios que se caracterizan por estar abiertos al cambio y tolerar bien la asunción de riesgos. A nivel europeo inscriben dentro de esta categoría a los mencionados *De Correspondent* en Holanda o *eldiario.es* en España.

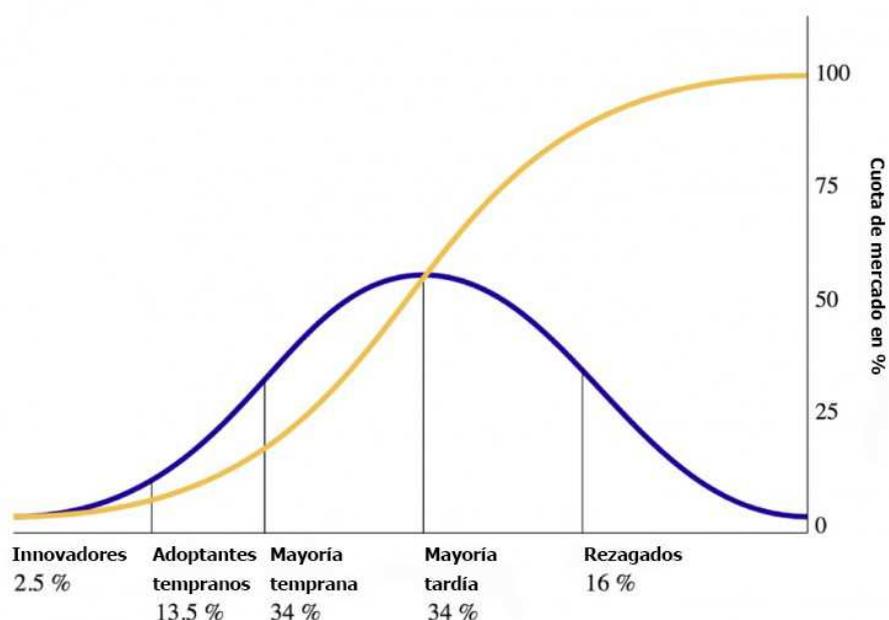
El grupo de adoptantes tempranos, algo más grande, iría a la zaga del anterior, aprendiendo de sus éxitos y fracasos y tomando decisiones de manera más prudente. En los últimos tiempos en casi todos los países del entorno europeo han surgido organizaciones que encajarían en este nivel, aunque todavía sea pronto para garantizar su viabilidad económica a largo plazo. Como elementos diferenciadores para inscribir proyectos dentro de esta categoría hablan de organizaciones que han asumido formas innovadoras de relacionarse con sus públicos o comunidades y que, en general, lo hacen desde unos recursos limitados, dependiendo mucho del apoyo de donantes. En España podríamos hablar de proyectos interesantes como *Maldita.es*, *Civio* o la revista *5W*, que ofrecen un acercamiento novedoso al periodismo que hacen; se relacionan no solo mediante canales telemáticos que ofrecen respuesta directa o plataformas específicas de socios sino también en persona (en los tres casos hemos podido participar en encuentros presenciales durante el transcurso de esta investigación) y en sus respectivas declaraciones de intenciones,

manifestadas en la web, destacan la importancia de la colaboración del lector/ciudadano para poder garantizar su sostenibilidad e independencia: «Los bulos y las mentiras nos afectan a todos, y sólo juntos podemos combatirlos» (*Maldita*); «Necesitamos tu apoyo para vigilar a los poderes públicos y acabar con la opacidad» (*Civio*); «El periodismo cuesta dinero y esfuerzo, hagámoslo posible» (*5W*);

La mayoría temprana la conformará, según este criterio, la próxima oleada de organizaciones que apuesten por el periodismo participado, ya sean medios, cooperativas, organizaciones sin ánimo de lucro... Algunas todavía no han nacido, otras pueden ser las propias redacciones de medios *tradicionales* que, con visión de futuro, apuesten por esta modalidad. Atendiendo a estas características descritas por el EJC, sería interesante en este sentido seguir la pista de proyectos como *¿Y tú qué piensas?* o *Patio de vecinos* del diario *El País* o *The New Arrivals*, un trabajo multimedia financiado por el European Journalism Centre, con el apoyo de la Fundación Bill & Melinda Gates, y que ha sido desarrollado por *El País*, *The Guardian*, *Le Monde* y *Spiegel Online*, conjuntamente, para contar en 1ª persona la historia de inmigrantes y refugiados que arriban a Europa.

Por último, en el grupo de mayoría tardía y rezagados se circunscriben los más escépticos a la hora de innovar. Muchas redacciones de medios *tradicionales* se estancan en este nicho, fallando a la hora de repensar su estrategia, pese a haber desarrollado laboratorios de innovación y otras plataformas de análisis. Al tratarse de un criterio de segmentación que atiende más a la omisión que a la acción es complicado poder garantizar la pertenencia de medios concretos a esta categoría aunque se intuye que en ella están actualmente muchos de los que continúan perdidos en debates como el cobro por contenidos, la separación de redacciones on y off line etc.

Teoría de la difusión de Innovaciones de Everett M. Rogers (1962)



3. Casos de estudio: Civio, el diario.es, Maldita y 5W.

Para ver ejemplos concretos de estos distintos niveles de adopción de innovación realizamos un análisis de organizaciones informativas nativas digitales. Si bien el planteamiento inicial incluía una comparativa entre esta categoría y la de medios tradicionales, la imposibilidad de recopilar información de este segmento (al no encontrar respuesta a nuestra invitación a aportar información sobre su realidad) hizo que se acotase solo al espectro de nuevos medios.

3.1.- Metodología

La **metodología** llevada a cabo en esta investigación responde a un proceso analítico-comparativo-deductivo. Esta tríada nos ha permitido dividir la investigación en tres momentos claramente diferenciados. En primer lugar, la fase analítica en la que se han ido estudiando cada uno de los medios sobre los cuales hemos trabajado. Este primer momento de la investigación nos ha permitido poder desestimar a aquellos que, por sus características, no encajaban en el muestreo de toma de datos primarios.

Buscando criterios que justificasen la selección de las organizaciones informativas objeto de estudio, para el caso de las nativas digitales se optó por acudir a la que consideramos la única base de datos documentada en el marco europeo sobre la práctica comunicativa analizada. Hablamos de la elaborada por The Engaged Journalism Accelerator, aceleradora de este tipo de periodismo promovida por The European Journalism Center que incluye a más de 100 organizaciones informativas en toda Europa que trabajan desde el compromiso con la sociedad y sus comunidades (Whitelaw, 2019). Así, el criterio fue su inclusión en este listado, al que han entrado después de un complejo análisis de variables que incluyen su estructura organizativa, su propiedad, la fuente de sus beneficios, un estudio de la remuneración de sus plantillas, análisis de los roles jugados por sus comunidades y el papel de estas en el proceso informativo y otros aspectos en esta línea. En el caso de España, las organizaciones incluidas en el listado en el momento de su consulta eran *Civio*, *eldiario.es*, *Maldita* y la revista *5w*. Si bien la idea original era confrontar estas cuatro visiones de *nuevos medios* con las de otros cuatro *medios tradicionales* como *ABC*, *El Mundo*, *El País* y *La Vanguardia* [siendo en este caso el criterio de selección tratarse de los cuatro principales periódicos que con edición en papel a nivel nacional aparecen también entre los 20 primeras fuentes informativas on line en España según el último informe Digital News Report del Reuters Institute (Newman et al., 2019)] la falta de respuesta a nuestro requerimiento de información ha hecho que este planteamiento no sea posible. No obstante, esta circunstancia, a priori adversa, nos ayuda a anticipar una de las conclusiones latentes: cuanto más grande es la estructura de una organización más difícil es implementar procesos fluidos de escucha. No podemos decir que estos cuatro medios no quisieran colaborar en esta práctica, pero sí hemos constatado que los mecanismos para atender nuestra petición no estaban suficientemente depurados y nuestros mensajes acabaron perdiéndose en buzones genéricos desatendidos por la redacción; en los de periodistas que no supieron donde redirigirlos dentro del complejo y burocrático organigrama de su empresa; o, en el peor de los casos, devueltos al no existir nunca más un buzón publicitado como forma de contacto en su página web. No obstante, sí que haremos referencias a realidades conocidas de algunos de estos medios y que atañen a los asuntos tratados.

Dentro de esta primera fase, a cada uno de los medios seleccionados se les envió una solicitud de participación usando como método de contacto los correos electrónicos habilitados en sus páginas web. Todos contestaron en un plazo inferior a las 24 horas aceptando la invitación o

derivándola a algún miembro del equipo. En estos casos el tiempo de respuesta fue inferior también a un día.

El siguiente paso consistió en hacerles llegar un cuestionario con 7 preguntas en las que se abordaban aspectos relativos a la adopción de rutinas asociadas al tipo de periodismo que estamos investigando. Resultando complejo seleccionar unas rutinas sobre otras, dado que las oportunidades de aportación en este campo son tantas como los límites de la creatividad humana y nos enfrentamos pues a una taxonomía en construcción, para facilitar este ejercicio acotamos una taxonomía básica, tomando como modelo la propuesta por Democracy Fund (DAS, 2017), organización basada en Estados Unidos y que, entre las líneas de acción para el cumplimiento de sus fines contempla una línea de estudio de este tipo de periodismo. Como en cualquier taxonomía, sin embargo, es inevitable que haya una superposición entre estos diversos modelos. Partiendo de este modelo, pedimos a cada entidad que se posicionase en una escala de 0 a 10 en la aplicación de estas dinámicas. Además del posicionamiento, que nos permitiría llegar a una percepción gráfica, pedimos un desarrollo de cada respuesta aportando información que diera contexto y permitiera un análisis cualitativo de esa realidad y, en cada caso, mantuvimos un diálogo posterior para seguir recogiendo aspectos que aportasen a lo expuesto hasta el o entro .

La segunda fase de la metodología ha correspondido con el proceso comparativo. En ese momento se han ido estableciendo los patrones identificativos de cada uno de los medios analizados, y tras ello se ha realizado una comparativa gráfica a modo de herramienta prospectiva, que a simple vista nos permite poder ir extrayendo datos para el proceso investigador. La comparación que desarrollamos se vertebra en torno al grado de adopción de dinámicas de este nuevo tipo de periodismo en sus rutinas.

El tercer momento corresponde con una fase deductiva en la que, tras extraer las características de cada uno de los medios, poder empezar a sentar las bases de los datos primarios de esta investigación.

3.2.- Resultados

- **Participación en plataformas o alianza con otras organizaciones para producir o verificar información.**

Aunque, en el marco de las frecuentes luchas por las exclusivas y la atención de la audiencia, el de los medios de comunicación ha sido siempre un entorno competitivo, hace ya tiempo que las organizaciones informativas entendieron que también en esta industria podría dotarse de sentido al dicho de que la unión hace la fuerza y, cada vez más, son frecuentes los acuerdos entre distintos grupos que ponen en común recursos para ganar en eficiencia y sostenibilidad. Si bien entre los medios tradicionales proliferan más las colaboraciones operativas enfocadas a la rentabilidad del negocio, como la alianza de Prisa y Vocento con Conde de Godó para abaratar costes imprimiendo las ediciones catalanas de *El País* y *ABC* en las plantas de este último o la alianza de los mismos tres actores para gestionar y potenciar su publicidad digital, en estos nuevos tiempos para el periodismo alguna de estas empresas informativas con años de historia han empezado a seguir el ejemplo de sus hermanos pequeños digitales a la hora de plantear pactos más cargados de intencionalidad (sin que esto desmerezca su eficacia y, en última instancia, la búsqueda de su sostenibilidad). Esta puede ser una de las líneas que marque el posicionamiento de dichas cabeceras en el grupo de la mayoría temprana, que acoge este modelo de innovación como una oportunidad, o en el de los rezagados, que verán pasar el tren por delante sin cogerlo, arriesgando el futuro de su organización. Tanto *El Mundo*

como *El País* se han asociado a The Trust Project, un consorcio internacional de medios de comunicación que establece estándares de confianza y trabaja con plataformas tecnológicas para reafirmar el compromiso del periodismo con la transparencia, la precisión, la inclusión y la imparcialidad de manera que los lectores puedan tomar decisiones informadas. *El País*, además, de alió hace ya años con otros seis periódicos europeos de referencia para lanzar la Alianza de Periódicos Líderes en Europa (LENA, por sus siglas en inglés), una plataforma que comparte su apuesta por la excelencia desde sus inicios y produce contenidos de manera conjunta dotando de una identidad paneuropea a los artículos, reportajes y entrevistas publicadas en los medios que la integran: *El País*, (España y Latinoamérica); *Le Figaro* (Francia); *Le Soir* (Bélgica); *Die Welt* (Alemania), *Tribune de Genève* y *Tages Anzeiger* (Suiza); *La Repubblica* (Italia) y *Gazeta Wyborcza* (Polonia). Uno de los últimos avances del periódico de Prisa en esta línea ha sido su reciente incorporación a Green Blood, una alianza de 30 medios para informar sobre crímenes medioambientales. Esta casuística, que en el caso de estos medios tradicionales se convierte en noticia, se percibe mucho más naturalizada dentro de los nuevos medios que tienden a asociarse en plataformas que refuerzan su mensaje y ayudan al mismo tiempo a su sostenibilidad, mucho más comprometida en cuanto a que en la mayoría de los casos carecen todavía del recorrido temporal necesario para dar por asentado su modelo.

En el caso de *Maldita*, la organización forma parte de International Fact-Checking Network (IFCN), la alianza internacional de verificadores independientes y ha llegado a un acuerdo con Facebook para luchar contra la desinformación en su plataforma, como parte de su programa de verificación de datos externo. Además, en los recientes procesos electorales ha buscado ampliar su marco de colaboraciones con iniciativas como la colaboración con *eldiario.es* y RTVE en la verificación de debates electorales.

En su búsqueda de colaboraciones eficaces con organizaciones y consorcios para crear investigaciones periodísticas y proyectos en áreas como la contratación pública, la transparencia fiscal y, en general, la rendición de cuentas de las instituciones, *Civio* forma parte de redes como Global Investigative Journalism Network (GIJN); consorcios como FANDANGO, Openbudgets, CHEST, ProAcceso; y programas como el Subnational Government Pilot Program de la OGP. Además tiene firmados convenios específicos con otras siete entidades.

En el caso de *eldiario.es*, en su planteamiento fundacional se indica su vocación de ser, además de un medio informativo, un espacio de encuentro para la sociedad civil y otras publicaciones con las que comparta valores. Desde estos principios se articulan sus alianzas con proyectos como *Hoja de Router*, *Carne Cruda*, *Alternativas Económicas* o *Píkara*; sus blogs de think tanks, ONG y colectivos sociales; y sus alianzas con medios locales e hiperlocales como el reciente caso de *SomosMalasaña*, *SomosChamberí* etc., con quienes, según manifiestan en su web, establecen relaciones de cooperación y no puramente jerárquicas.

- **Crowdsourcing.**

Cuando el pasado mes de abril se produjo un incendio en la cubierta de la catedral de Notre-Dame en París, después del apogeo informativo del primer momento, algunos medios, como *ABC*, pidieron a sus lectores que enviaran fotografías con sus recuerdos para articular un homenaje al icónico monumento. Tras la muerte de Antonio Fraguas, Forges, *El País* creó en su web la sección #graciasForges para canalizar el homenaje al

dibujante de sus lectores. Llamadas a la acción como estas se suceden habitualmente en los medios como recurso para crecer en interactividad con sus audiencias y generar más tráfico en sus webs, aunque detrás no suele haber una línea de acción basada en la elaboración de información a través de las aportaciones de los lectores, ya que el contenido compartido no es relevante para la misión informativa a diferencia de otras casuística a como desastres naturales o tragedias humanas en las que sí puede ser clave la aportación de datos e imágenes.

Por el contrario, en la dinámica de acción de muchos *nuevos medios* sí se identifica el empleo de esta técnica como parte importante de la estrategia de generación de contenidos. Sin ser el caso de *eldiario.es*, esta publicación además de desarrollar un blog de socios con artículos de opinión, solicita de manera explícita la colaboración de su comunidad a la hora de compartir pistas que puedan llevar a destapar información relevante y participa de Filtrala.org, una plataforma para filtraciones seguras y anónimas en castellano empleada también por *Civio*, que pide la colaboración de aquellas personas que tengan acceso a información relacionada con las líneas de investigación de la Fundación y que sea considerada de interés público y merezca la pena ser investigada. En el caso de *Maldita* muchos de los desmentidos de bulos que investigan provienen de alertas recibidas directamente por WhatsApp a través de su comunidad de *malditos* y, como en los dos casos anteriores también ponen a disposición de la sociedad un buzón seguro que trabaja con la tecnología auditada de GlobalLeaks para filtraciones seguras. En *5w*, además de recibir las aportaciones de sus socios, la filosofía es que el proyecto no es propiedad de sus fundadores y colabora habituales y por eso tienen abierta una invitación permanente a todos los reporteros y fotógrafos que deambulan por el mundo y conozcan historias que encajan dentro del criterio editorial de la publicación.

- **Crowdfunding.**

Este es quizá uno de los puntos donde más divergencia se ve entre los modelos clásicos de financiación de los medios *tradicionales*, sustentados principalmente en la suscripción, y los de los *nuevos* medios, especialmente aquellos que buscan implicar a su comunidad apelando a su corresponsabilidad a la hora de sustentar el proyecto: «Únete y apóyanos en nuestra batalla contra la mentira» (*Maldita*), «Ayúdanos a construir una sociedad mejor informada en la que conceptos como libertad, verdad y compromiso recuperen su plena vigencia» (*eldiario.es*), «Haces posible un medio de información internacional» (*5w*), «Necesitamos tu apoyo para vigilar a los poderes públicos y acabar con la opacidad. Solo podremos continuar nuestra labor si nos ayudas a seguir siendo independientes» (*Civio*).

Pese a este matiz, en los proyectos analizados *eldiario.es* no aplica técnicas de *crowdfunding*. En la información remitida por el propio medio indican: «Puede que nuestro modelo de socios se parezca más a un *crowdfunding* que a una suscripción, pero, aunque han existido proyectos para ello, no se ha desarrollado un *crowdfunding* específico hasta ahora». *Civio* sí ha desarrollado campañas de *crowdfunding* para proyectos concretos, como *¿Quién cobra la obra?*, con el que gracias a 250 cofinanciadores se pudo crear una base de datos descargable de contratos de obra pública. En el caso de *5w* la revista ya nació mediante un proyecto de *crowdfunding* y han desarrollado después una línea de trabajo específica en este sentido, denominada La sexta w, como plataforma en la que socios y lectores han podido votar entre coberturas informativas de diferentes partes del mundo que luego han sido realidad mediante campañas de financiación. De las organizaciones estudiadas, la última que ha recurrido, y con éxito, a esta técnica ha sido *Maldita* mediante su acción #Fundamaldita: «Creemos que *Maldita.es* no debe ser

propiedad de nadie: debe ser de todos. *Maldita.es* podría haber sido una empresa, pero decidió nacer como asociación sin ánimo de lucro y quiere convertirse en una fundación» (Maldita, 2018).

- **Proyectos específicos para dar voz a minorías, colectivos, grupos etc. que normalmente no tienen representación en los medios.**

Prácticamente todos los principales diarios del país emprendieron hace ya tiempo un viaje hacia una mayor humanización de sus contenidos, destacando iniciativas como las ya mencionada The New Arrivals de *El País*. Sin embargo, el matiz que diferencia estos contenidos de los de nuevos proyectos es que muchos de estos últimos nacieron con este enfoque dentro de su vocación. El caso más paradigmático puede ser *5w*, ya que parte de su identidad es, precisamente, poner el foco en colectivos y regiones que habitualmente quedan *al margen* de la agenda. En *eldiario.es* además de albergar blogs de ONG, su sección Desalambre se centra específicamente en Derechos Humanos e Inmigración y dan visibilidad a otros colectivos a través de sus focos. Por su parte, *Civio*, a través de Medicamentalia, dio voz a mujeres de distintos países, algunas en condiciones muy difíciles, con las que abordaron temas tabú en sus sociedades (como el uso de anticonceptivos, factores culturales que influían en su decisión personal de quedarse embarazadas o no, la presión social ejercidas sobre ellas...). *Maldita* no tiene una línea de acción definida en este sentido, aunque contribuye a la diversidad dando visibilidad a los *superpoderes* de su comunidad de *malditos* (con *expertise* que habitualmente no está representado mediáticamente) y a través de su vertical *Maldita migración* desde donde tratan de mitigar discursos únicos en contra de minorías.

- **Canales móviles de comunicación bidireccional**

Es este uno de los aspectos menos desarrollados en las organizaciones informativas, sin importar en este caso su antigüedad. Los motivos suelen estar relacionados con complicaciones a la hora de implementar desarrollos tecnológicos y la necesidad de destinar recursos humanos a su atención. Todos disponen de canales unidireccionales, también a través de tecnología móvil, pero pocos ponen a disposición de sus usuarios una plataforma en la que poder entablar diálogo bidireccional de forma ágil. La excepción es *Maldita* que tiene un servicio directo de WhatsApp. Cabría mencionar que, como canal de recepción de mensajes, *Radiojaputa*, proyecto vinculado a *eldiario.es*, tiene un número de participación del que han surgido historias que luego fueron noticia en el periódico.

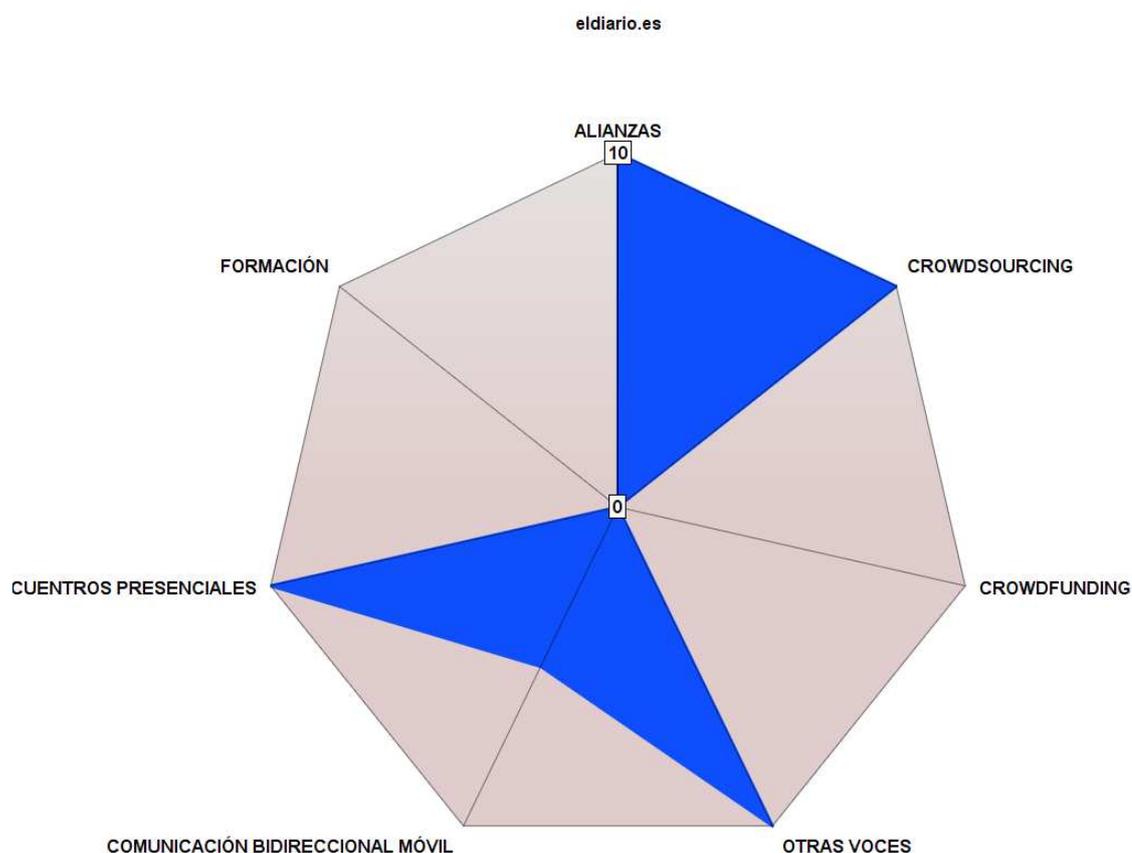
- **Encuentros presenciales en los que el público es un participante activo más.**

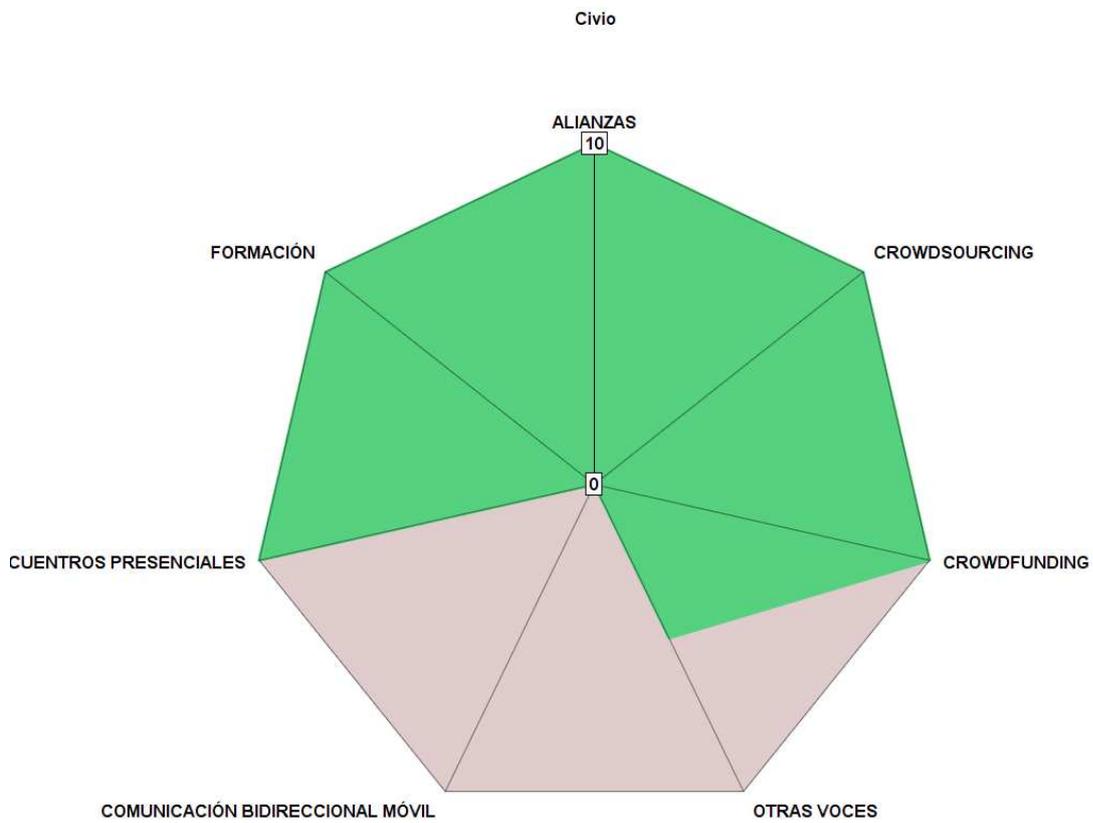
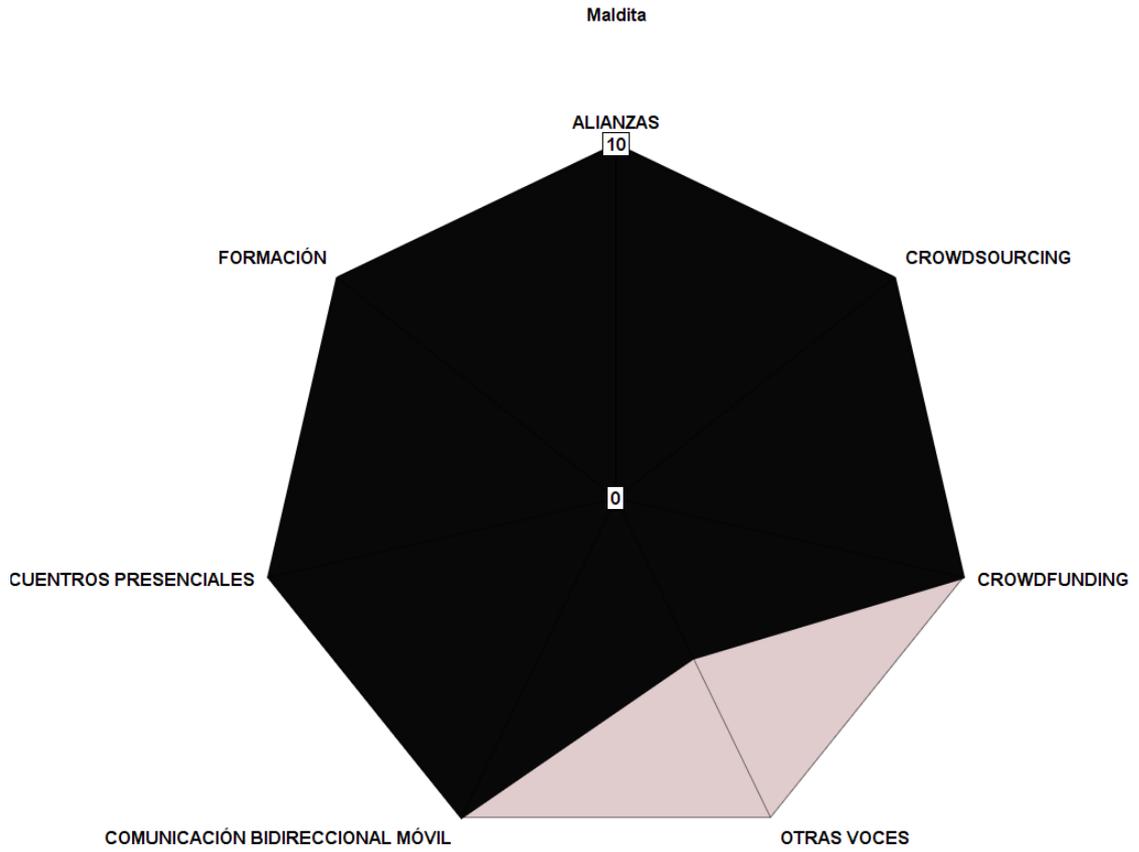
Descartando aquí las convocatorias de carácter cultural y social organizadas en ocasiones por los medios *tradicionales* para sus lectores (como los #EncuentrosElPaís) a los que estos acuden como espectadores, los nuevos proyectos que nacen con vocación de vincular a su comunidad tienen en esta práctica un recurso habitual. En *eldiario.es*, además de presentaciones, practican un formato de encuentros más reducidos con socios encaminados al intercambio de opiniones. En *5w* son frecuentes los encuentros con un formato abierto en el marco de la presentación de alguno de sus proyectos informativos y en *Civio*, como mínimo realizan un encuentro anual de donantes aunque buscan incrementar esta actividad (para lo cual han ideado la incorporación de una figura de responsable de comunidad y participación). Por su parte, a lo largo del año en el calendario de *Maldita* también aparecen diversos encuentros con su comunidad así como

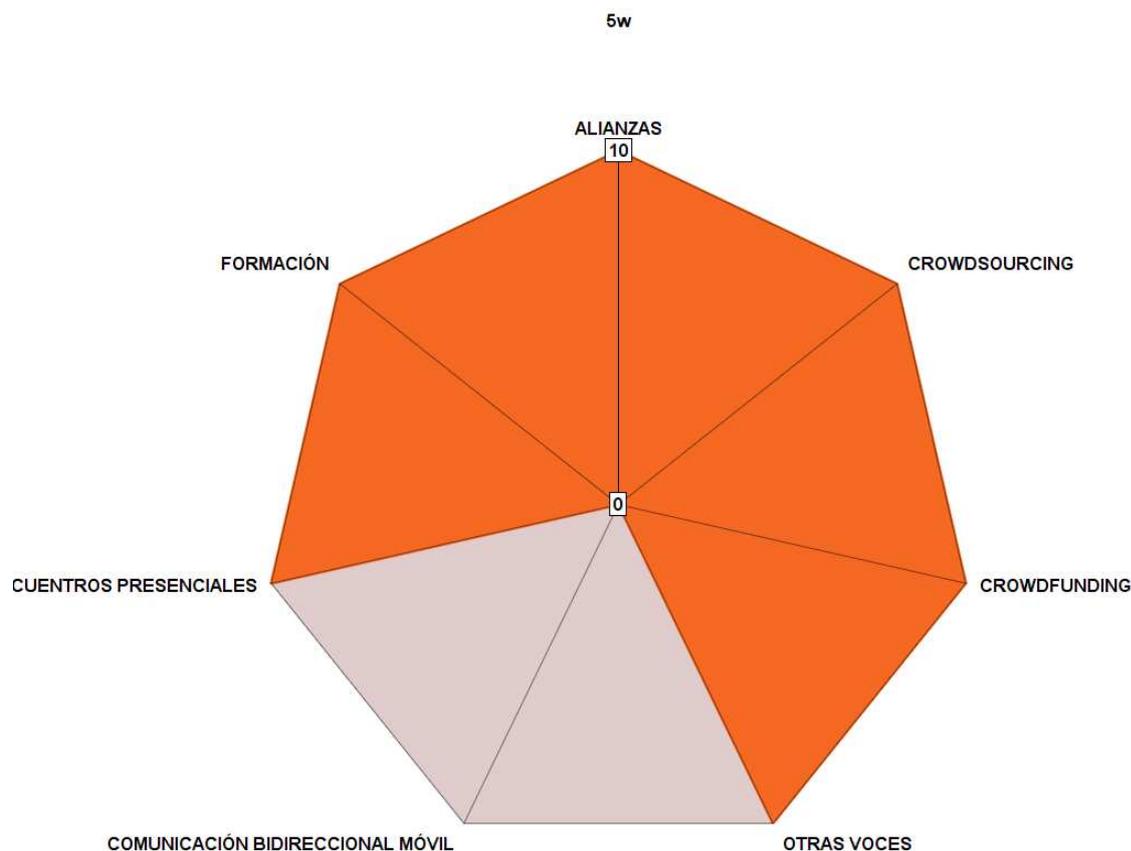
con potenciales miembros de la misma a los que invitan a profundizar sobre verificación de información.

- **Talleres formativos relacionados con información, verificación de noticias u otras temáticas relacionadas con periodismo y ciudadanía activa.**

Esta práctica, poco habitual en la prensa *tradicional*, sí empieza a despuntar en proyectos de nuevo cuño. Guiados por el espíritu de que contra la desinformación el mejor antídoto es la formación, *Maldita* organiza frecuentemente cursos, charlas y talleres. *5w* oferta también cursos de fotoperiodismo, talleres sobre periodismo internacional etc., enfocados siempre desde los valores que promueve la publicación. En el caso de *Civio* la fundación dispone también de una agenda formativa, con talleres sobre temas como el libre derecho de acceso a la información para activistas o cómo hacer periodismo de datos. En su web tienen un apartado específico de formación.







4. Conclusiones

La falta de respuesta por parte de los medios tradicionales ha traído a este estudio algunas limitaciones, como la de no poder profundizar en una comparativa que quizá reflejara la existencia de dos modelos de periodismo y de organización informativa prácticamente opuestos en función de la manera de relacionarse entre los distintos actores del proceso informativo (o tres incluso si consideramos un estadio intermedio de transición entre un modelo y otro en el que pueden situarse algunos medios tradicionales). Sin embargo, y a pesar de ello, en nuestro acercamiento a estas nuevas realidades, sí hemos podido dar respuestas a los interrogantes con los que nos aproximamos al fenómeno.

1. Todos los casos estudiados han obtenido el respaldo de sus públicos, que han mostrado su apoyo e interés con una vinculación también económica en la mayoría de los casos. Esto confirma que estamos pues ante un tipo de periodismo que se evidencia como **necesario y demandado por la sociedad** y que el individuo está dispuesto a contribuir (económicamente o con su pericia o su tiempo) cuando se trata de algo en lo que cree o que le aporta valor.

Dentro de los *nuevos medios* analizados, el único que en el monto total de sus cuentas tiene una cifra de ingresos publicitarios relevante para su sosteibilidad sería *eldiario.es*. Ellos argumentan que han buscado una amplia **diversificación en su portfolio de anunciantes para no tener dependencia de ninguno** y que eso pueda afectar a la transparencia a la hora de informar. Al mismo tiempo, ponen el foco en que la partida de ingresos en la que más crecieron en el último ejercicio fue la de aportaciones de socios, con un 53,2% más (Escolar, 2019). **Las fuentes de financiación condicionan en qué ponen su atención las organizaciones informativas.** Si sus fondos proceden principalmente de otros sitios distintos a las propias comunidades a las que

intentan atender será difícil que estas sean su verdadera prioridad porque tendrán otros intereses que servir (por ejemplo, no se le podrá dar el espacio necesario a una buena historia si una página tiene que ser ocupada por el anuncio de la marca que paga o -aunque vaya contra los principios de la ética- si un anunciante es el protagonista de lo narrado y el contexto es negativo).

Es motivo para celebrar que, a día de hoy, el sostenimiento de organizaciones informativas recaiga prácticamente de manera exclusiva en la sociedad pero, al mismo tiempo, puede ser indicativo de que no hay articulados **mecanismos por parte de las administraciones que lo garanticen**. Quizá, a medio plazo, parece conveniente que se inicie un diálogo sobre **modelos de aportación a este tipo de periodismo que, asegurando su independencia, contribuyan al mismo tiempo a multiplicar su alcance**, complementando los esfuerzos que en esta línea vienen desarrollando en los últimos años organizaciones del tercer sector y universidades en todo el mundo.

2.- En relación al punto anterior y la búsqueda de formas de financiación que aseguren la misión de la organización, y avanzando un paso más, se evidencia como un hecho que **el futuro del periodismo, cuando no el presente, pasa por las alianzas entre organizaciones, no exclusivamente con fines logísticos o de rentabilidad sino, principalmente, con intencionalidad periodística e informativa (lo que no es incompatible con que contribuyan también a la sostenibilidad y el desarrollo de los proyectos)**. No solo absolutamente todos los casos estudiados los desarrollan, sino que además en algunos se destinan específicamente recursos humanos a este fin, como *Civio* que cuenta con un responsable de Relaciones Institucionales y Alianzas.

3.- Para los que están sensibilizados con implementar modelos que conduzcan a este tipo de periodismo participado, **la falta de recursos viene a constituirse en el obstáculo número uno** a la hora de poner en práctica ciertas dinámicas o implementar herramientas tecnológicas, como se ve en este análisis en el que, en general, todas las organizaciones, a excepción de *Maldita*, carecen de sistemas directos de comunicación bidireccional vía móvil por las complicaciones de implementación de un sistema específico o la necesidad de más recursos para una atención permanente a estos canales (si bien son varios los que los están contemplando para una futura incorporación).

4.- Los tres proyectos de menor tamaño abordados en la investigación han hecho frente a la limitación de recursos propia de entidades pequeñas **poniendo con más intensidad el foco en el sostenimiento por parte de sus comunidades y privilegiando para ello el contacto con éstas**, como se evidencia en nuestro análisis, donde *Civio*, *Maldita* y *5w* despuntan en estos aspectos. El éxito en las acciones de *crowdfunding* de las tres no es casual, y se apoya sobre otros vértices de sus gráficas como los encuentros formativos, la petición recurrente de colaboración mediante *crowdsourcing* o el contacto directo, cara a cara, con sus socios, aunque eso demande a su vez personas cualificadas que se encarguen de ello.

5. Al hilo de lo expuesto hasta aquí, podemos afirmar que **este tipo de periodismo demanda nuevas figuras profesionales**. Cada vez son más las organizaciones que cuentan con personas dedicadas a atender la relación con sus comunidades. En todo el mundo, medios tanto grandes como pequeños cuentan en sus redacciones con equipos que trabajan la participación de sus audiencias y empiezan a consolidarse en las redacciones los puestos de *engagement editor*. En nuestro caso, todas las organizaciones estudiadas tienen o están en proceso de búsqueda de una figura especializada y encargada de este campo de acción. Además de apartados específicos para su colectivo de socios en sus plataformas digitales, en *eldiario.es* cuentan con la figura de un responsable de atención al socio y *Civio* ha completado recientemente su plantilla con una

responsable de comunidad y participación en su equipo. También cobran especial importancia figuras relacionadas con aspectos tecnológicos y periodismo de datos. Así, por ejemplo, *Maldita* tiene una figura denominada *jefe de máquinas*, cuya responsabilidad recae actualmente sobre un ingeniero informático, desarrollador de plataformas web y aplicaciones móviles, que une esas vocaciones a la del periodismo. Esta organización contempla en su organigrama, además, la figura del coordinador de formación, visibilizando otro de los pilares en la estrategia de este nuevo tipo de periodismo, como ha quedado patente en esta investigación.

6. En lo que atañe a este último aspecto, **las acciones de formación promovidas por organizaciones informativas, además de responder a la vocación propia de este tipo de periodismo y contribuir a la construcción de una sociedad civil más preparada y comprometida** (gracias a propuestas como los talleres sobre verificación de información de *Maldita* o sobre derecho de acceso a la información de *Civio*) **pueden ser un nicho de negocio a explorar como fuente de ingresos complementaria**. Tenemos el ejemplo de *5w*, que ha desarrollado con éxito un taller de narrativas digitales multimedia o ciclos de conferencias bajo un modelo de pago por inscripción. En lo relacionado a aspectos formativos, se visualiza también que la opción de poder **ofertar formación es más fácil o cobra más sentido cuando se trata de organizaciones especializadas en un nicho temático** (verificación de información, en *Maldita*; coberturas informativas en lugares olvidados, *5w*; o transparencia en las instituciones; *Civio*). Encontramos también aquí, en el aspecto formativo, una respuesta a nuestra pregunta inicial de qué herramientas tienen las nuevas organizaciones informativas para conectar con una sociedad tan saturada de distintos estímulos.

7. Con respecto al papel de este nuevo periodismo a la hora de **dar voz a colectivos habitualmente infrarrepresentados en los medios** es significativo que todos, en mayor o menor medida, contribuyan a ello. Como en el caso de la formación, parece que **es más fácil profundizar en la humanización del periodismo desde la especialización y es otra manera de ofrecer algo distintos a una ciudadanía que aparentemente tiene toda la información a su alcance**. Así lo ha hecho *5w* al apostar por la cobertura informativa de territorios donde los grandes consorcios de medios no quieren destinar recursos. Es interesante también en este aspecto la estrategia de *eldiario.es* que pese a que, como hemos comentado, responde a un modelo más global o generalista, huye en la configuración de sus áreas de información de una estructura clásica y concede mucha importancia a lo que denominan sus *focos*, con atención a aspectos como desigualdad y pobreza; fronteras; maltrato animal; diversidad funcional; LGTBI etc. A través de este planteamiento consigue que muchas personas y colectivos puedan recibir información que les afecta directamente y al mismo tiempo se hagan oír, además de personalizar la experiencia informativa de su comunidad. Este mismo medio sigue avanzando en sus alianzas con proyectos de periodismo local e hiperlocal para lograr una variedad en los perfiles representados en sus informaciones muy por encima de la de otros medios generalistas.

8. De los cuatro casos que aquí se estudian, *eldiario.es* es el medio más grande, el que posee más estructura, el que aborda una cobertura informativa más generalista y, a su vez, el que desarrolla un modelo de ingresos más parecido al de los medios clásicos. Quizá por la suma de todo esto, con distintos grados de importancia, aunque sus aportaciones al tipo de periodismo abordado son muchas, es esta de entre todas las organizaciones la que refleja menor implementación de los supuestos estudiados en esta taxonomía. Eso refrenda también la teoría de que **el peso de una estructura grande dificulta y ralentiza la aplicación de innovaciones**, a veces por la dualidad de criterios ante un complejo organigrama jerárquico, otras por un mal engranaje en la cadena de toma de decisiones o, en ocasiones, simplemente por no poder abarcar todas las necesidades (que suelen ser más cuanto más grande es la estructura) y por las características propias de una entidad

de mayor tamaño que necesita más garantías de viabilidad asegurando, por ejemplo, la base de su financiación (lo que explicaría prescindir de acciones de *crowdfunding* que, aunque pueden ser efectivas, no garantiza la regularidad de una cuota como la que pagan los más de 34.000 socios de *eldiario.es* y con la que el año pasado consiguieron 2.083.955 euros).

BIBLIOGRAFÍA:

- Batsell, J. (2015). *Engaged journalism. Connecting With Digitally Empowered News Audience*. New York: Columbia Journalism Review Books.
- Baudrillard, J. (1974). *Crítica de la economía política del signo*. México: Siglo XXI.
- Berguillos, I. (2017). ¿Dos caras de la misma moneda?: una reflexión sobre la relación entre engagement y participación en medios, *Comunicación y Hombre*, nº 14, pp. 119-134.
- Blanch, J. M. (2017). En torno al significado originario de los términos “compromiso” y “engagement” en el derecho y su sentido actual, *Revista Comunicación y Hombre*, nº 14, pp. 21-39.
- Brandel, J. (2018). The journalism industry knows engagement is necessary to survive. But this study shows formidable barriers stand in the way. Namely, themselves. *Medium*. Disponible en: <https://medium.com/we-are-hearken/barrierstudy-c5311d450b7e> [consulta: 3 de junio 2019].
- Burgueño, J. M. (2011). La metamorfosis de la prensa. Hacia un nuevo modelo periodístico. *Telos, cuadernos de Comunicación e Innovación*, nº 86, pp. 87-97.
- Cabrera, M. (2019). *Observatorio de nuevos medios* [en línea]. Disponible en www.nuevosmedios.es [Consulta: 19 de junio de 2019].
- Campos-Freire, F. (2015). Adaptación de los medios tradicionales a la innovación de los metamedios. *El profesional de la información*, v. 24, n. 4, pp. 441-450.
- Das, A. (2018). *Pathways to Engagement: Understanding How Newsrooms are Working with Communities*. Washington: Democracy Fund.
- Díaz B. (2011). La crisis en la industria de la prensa. Vida más allá del papel... *Telos, cuadernos de Comunicación e Innovación*, nº 86, pp. 52-65.
- Díaz, B. (2011). *El libro negro de la prensa*. Madrid: Asociación de la Prensa de Madrid.
- Enders, W. y Sandler T. (1993). The effectiveness of antiterrorism policies: a vector-autoregression-intervention analysis, *American Political Science Review*, 87(4), pp. 829-844.
- Escolar, I. (2019). El periodismo es un servicio público: las cuentas de eldiario.es en 2018. *Eldiario.es*. [en línea]. 6 de junio de 2019. Disponible en: https://www.eldiario.es/escolar/periodismo-servicio-publico-cuentas-eldiarioes_6_907169284.html [Consulta: 9 de junio 2019].
- Fenoll, V. (2011). Usuarios activos y pasivos. La interactividad de la audiencia en los medios digitales. El caso de la fórmula 1 en Valencia. *Aposta, revista de ciencias sociales*, nº 51, pp. 1-26.
- Flores, J. y Aguado, G. (2005). *Modelos de negocio en el ciberperiodismo*. Madrid: Fragua.
- Galán, L., Osserman, J., Parker, T. y Taylor, M. (2019). *How Young People Consume News and The Implications For Mainstream Media*. Oxford: Reuters Institute for the Study of Journalism, Oxford University.

Goligoski E. y Ho S. (2018). Why your community members want to aid your reporting & 25 jobs you can ask them to do. *Membership Puzzle* [en línea]. 12 de diciembre de 2018. Disponible en: <https://membershippuzzle.org/articles-overview/participation-pathways> [Consulta: 3 de junio 2019].

Green-Barber, L. y García McKinley, E. (2019). *Engaged Journalism: Practices for building trust, generating revenue, and fostering civic engagement*. San Francisco: The Impact Architects.

Huertas, A. (2002). *La audiencia investigada*. Barcelona: Gedisa.

Jiménez, I. (2003). *Innovación, comunicación y cambio. El papel de la comunicación en el proceso de adopción o rechazo de la innovación*. Tesis Doctoral. Universidad Complutense de Madrid. Disponible en: <https://eprints.ucm.es/4529/1/T26788.pdf> [Consulta: 13 de junio de 2019].

Maldita (2018). #Fundamaldita: por qué hacemos un crowdfunding [en línea] disponible en <https://maldita.es/nosotros/fundamaldita-por-que-hacemos-un-crowdfunding/> [Consulta 1 de junio de 2019].

Masip, P., y Sua, J. (2014). *Audiencias activas y modelos de participación en los medios de comunicación españoles*. *Hipertext.net* [en línea], nº 12. <http://raco.cat/index.php/Hipertext/article/view/274308/36457>

Masip, P., Guallar J., Peralta M., Ruiz C. y Sua, J. (2015). Audiencias activas y periodismo: ¿ciudadanos implicados o consumidores motivados? *Brazilian Journalism Research*, v. 1, nº 1, pp. 240-261.

Nel, F. y Milburn-Curtis, C. (2019). *World Press Trends 2019*. Frankfurt: The World Association of Newspapers and News Publishers (WAN-IFRA)

Newman, N., Fletcher, R., Kalogeropoulos, A., y Nielsen, R. (2019). *Digital News Report 2019*. Oxford: Reuters Institute.

Oxford English Dictionary (2019). *Definition of engagement in English* [en línea] disponible en <https://en.oxforddictionaries.com/definition/engagement> [Consulta 1 de junio de 2019].

Oxford English Dictionary (2019). *Definition of engage in English* [en línea] disponible en <https://www.lexico.com/en/definition/engage> [Consulta 1 de junio de 2019].

Pfauth, E. (2017). How readers contribute to journalism at De Correspondent. *The Membership Puzzle* [en línea]. 28 de marzo de 2017. Disponible en: <https://membershippuzzle.org/articles-overview/2017/3/28/how-readers-contribute> [Consulta: 3 de junio 2019].

Stelber, B. (2018). This newsroom wants 'members,' not subscribers. *CNN* [en línea]. 9 de diciembre de 2018. Disponible en: <https://edition.cnn.com/videos/media/2018/12/09/this-newsroom-wants-members-not-subscribers-rs.cnn> [Consulta: 20-6-2019].

Thomas, A. (2018). Notes from designing a journalism accelerator. *Medium* [en línea]. 6 de abril de 2018. Disponible en: <https://medium.com/we-are-the-european-journalism-centre/notes-from-designing-a-journalism-accelerator-e925e90f912d> [Consulta: 30 de abril 2019].

Valero, J. M. y García, A. (2018). Perspectivas sobre la innovación periodística: claves del congreso. *Mediamorfosis. Perspectivas sobre la innovación en periodismo*. Madrid: Sociedad Española de Periodística y Universidad Miguel Hernández de Elche.

Vara-Miguel, A. (2019). Ante una confianza decreciente, la mayoría de los usuarios españoles se previene de la desinformación. *Digital News Report España 2019* [en línea]. Disponible en: <https://www.digitalnewsreport.es/2019/ante-una-confianza-decreciente-la-mayoria-de-los-usuarios-espanoles-se-previene-de-la-desinformacion/> [Consulta: 25 de junio 2019].

Whitelaw, B. (2019). Introducing the Engaged Journalism in Europe database, a list of community-driven news organisations- *Engaged Journalism Accelerator* [en línea]. 19 de febrero de 2019. Disponible en: <https://www.engagedjournalism.com/resources/engaged-journalism-in-europe-database> [Consulta: 15 de junio de 2019].