



# DIGITAL NEWS PROJECT

ENERO DE 2020

## Periodismo, medios y tecnología: tendencias y predicciones para 2020

Por Nic Newman

Con ensayos adicionales de Richard Fletcher,  
Lucy Kueng, Rasmus Kleis Nielsen, Meera Selva y Eduardo Suárez



REUTERS  
INSTITUTE  
FOR THE STUDY OF JOURNALISM



UNIVERSITY OF  
OXFORD





# Contenidos

---

Sobre los autores	5
Agradecimientos	6
Resumen ejecutivo	7
1. Tendencias y predicciones clave para 2020	9
1.1 Las perspectivas para el negocio son las más positivas en años, pero persisten preocupaciones sobre el periodismo	9
1.2 La política de la posverdad y la respuesta periodística	12
1.3 Las plataformas y su relación con el periodismo	15
1.4 Diversidad y talento en la redacción	17
1.5 Nueva era de oro para el audio, pero ¿dónde está el dinero?	20
1.6 Surgen dudas sobre el rol de la inteligencia artificial en la redacción	22
1.7 Resumen	25
2. Ensayos con miras al futuro	27
2.1 “Construyendo el negocio que queremos”, por Rasmus Kleis Nielsen	27
2.2 “Periodismo bajo presión”, por Meera Selva	29
2.3 “La confianza en los medios va a empeorar antes de mejorar”, por Richard Fletcher	31
2.4 “Manejando las tensiones intergeneracionales en los medios”, por Lucy Kueng	34
2.5 “Lograr que los lectores paguen”, por Eduardo Suárez	37
Posdata	39
Metodología de la encuesta	40

---





## Sobre los autores

**Nic Newman** es investigador principal asociado en el Reuters Institute for the Study of Journalism, donde desde 2012 lidera como autor el *Digital News Report*. También es consultor sobre medios digitales y trabaja activamente en compañías informativas en áreas como producto, audiencia y estrategias de negocio para la transición digital. Lleva 12 años produciendo un informe de predicciones sobre el periodismo y los medios. Este es el quinto publicado por el Reuters Institute.

**Richard Fletcher** es becario principal de investigación en el Reuters Institute for the Study of Journalism, donde comanda el equipo de investigación. Sus áreas primordiales de trabajo son tendencias globales de consumo informativo, estudios comparativos de medios, uso de redes sociales en periodistas y medios y, en líneas generales, la relación entre tecnología y periodismo. Lidera la investigación del Reuters Institute y es coautor del *Digital News Report*, la encuesta anual más grande del mundo sobre consumo informativo.

**Lucy Kueng** es investigadora principal asociada en el Reuters Institute for the Study of Journalism y experta en estrategia, innovación y liderazgo, con particular énfasis en digitalización y transiciones tecnológicas. Es profesora invitada en la Universidad de Oslo, donde enseña Innovación en Medios; consejera del NZZ Media Group de Suiza y consultora estratégica de medios. Escribió numerosos libros, incluyendo *Innovators in Digital News* y *Strategic Management in the Media*.

**Rasmus Kleis Nielsen** es el director del Reuters Institute for the Study of Journalism y profesor de Comunicación Política en la Universidad de Oxford. Su trabajo se centra en los cambios de los medios informativos, la comunicación política y el rol de las tecnologías digitales en ambos campos. Es autor, editor y coeditor de varios libros, incluyendo *The Changing Business of Journalism and its Implications for Democracy* (2010, editado con David A.L. Levy) y *Ground Wars: Personalized Communication in Political Campaigns* (2012).

**Meera Selva** es la directora del Programa de Becas Periodísticas del Reuters Institute for the Study of Journalism. Periodista consumada con experiencias en Europa, Asia y África, llegó al Reuters Institute desde Handelsblatt Global de Alemania. Su trayectoria incluye varios años en Associated Press y tres años como corresponsal en África para el *Independent*, más colaboraciones sobre periodismo económico en distintos medios como el *Daily Telegraph*.

**Eduardo Suárez** es el director de Comunicación del Reuters Institute for the Study of Journalism. Es un consumado periodista con experiencias en Europa y los Estados Unidos. Empezó su carrera en *El Mundo* de España, donde trabajó 14 años y fue corresponsal en Londres, Nueva York y Bruselas. Cubrió la campaña presidencial de 2016 en EEUU para Univisión y publicó tres libros sobre la política estadounidense. También es cofundador de El Español y Politibot.

## Agradecimientos

Los autores agradecen el aporte de 233 líderes digitales de 32 países que respondieron un sondeo sobre los desafíos y las oportunidades clave para 2020.

Entre los encuestados hubo casi 50 directores, casi 40 CEO o gerentes y 30 jefes del área digital provenientes de algunos de los principales medios tradicionales del mundo y también de organizaciones nativas digitales (ver el detalle completo al final del informe).

Sus respuestas ayudaron a guiar algunos temas de este informe. Muchas citas carecen de atribución a petición de la persona involucrada.

Como en varios informes sobre predicciones, existe un nivel significativo de especulación, particularmente en torno a detalles, así que debe ser leído teniendo en cuenta eso. Por lo demás, cualquier error debe ser considerado total responsabilidad de los autores.

Publicado por el Reuters Institute for the Study of Journalism con el apoyo de la Google News Initiative.

## Resumen ejecutivo

El informe de este año adopta un nuevo formato que resalta las miradas de líderes digitales sobre los asuntos clave que afronta la industria de medios y las combina con cinco contribuciones del Reuters Institute mirando hacia el futuro. El objetivo central es proveer percepciones útiles para 2020 e identificar las principales tendencias.

Los últimos 10 años se definieron a partir de las disrupciones de los teléfonos móviles y las redes sociales, que fragmentaron la atención, socavaron los modelos de negocio basados en la publicidad y debilitaron el rol guardián del periodismo. Al mismo tiempo, las disrupciones sociales y políticas han afectado la confianza en el periodismo y en varios países provocaron ataques contra medios independientes.

La próxima década será definida por la creciente regulación de internet, más los intentos de recuperar la confianza en el periodismo y una conexión más cercana con las audiencias.

También sufrirá el impacto de la siguiente ola de disrupción tecnológica, desde la automatización mediante inteligencia artificial, big data (reunir y analizar grandes volúmenes de datos) y nuevas interfaces visuales y basadas en la voz.

Y todo eso con el telón de fondo de la incertidumbre económica y política que implicará más desafíos para la sustentabilidad de muchos medios.

### ¿Pero cómo ven los líderes de la industria este año?

- La mayor parte de los ejecutivos de medios dice confiar en las perspectivas de sus empresas, pero están mucho menos seguros sobre el futuro del periodismo. La provisión de información local es una preocupación central, junto con el temor por la confianza en declive y los ataques de políticos al periodismo.
- La mayoría (85%) piensa que los medios deberían hacer más para combatir mentiras y medias verdades, aunque a algunos les preocupa que eso no alcance dado que más políticos en el mundo toman el manual de Donald Trump que desautoriza a los medios y recurre a las redes sociales para comunicarse directamente con sus partidarios.
- Los editores siguen apostando fuerte por los ingresos que vienen de los lectores: la mitad dice que esa será su principal fuente. Alrededor de un tercio (35%) piensa que la publicidad y los ingresos vía lectores van a ser igualmente importantes y apenas uno de cada siete (14%) centra sus esperanzas exclusivamente en la publicidad.
- El poder de las plataformas tecnológicas se sostiene como un asunto de gran preocupación para la mayoría, pero hay diversos puntos de vista sobre su regulación. Los editores sienten que es más probable que las intervenciones de los legisladores dañen al periodismo antes que ayudarlo (25% a 18%), aunque la mayoría considera que no provocarán diferencias (56%).
- Todo parece preparado para que sea otro gran año para los podcasts: más de la mitad (53%) dice que este año serán importantes las iniciativas en ese campo. Otros apuntan a la voz y a convertir textos en audios como una forma de capitalizar la creciente popularidad de esos formatos.

- Es probable que este año veamos más movimientos en los medios para personalizar las portadas digitales y explorar otras formas de recomendaciones automáticas. Más de la mitad de los encuestados (52%) dice que esos proyectos con inteligencia artificial van a ser muy importantes, pero las empresas pequeñas temen quedarse atrás.
- Atraer y retener talento es una preocupación central para las empresas de medios, especialmente en el ámbito tecnológico. Menos de una cuarta parte de los encuestados dice que confía en conservar sus científicos de datos y tecnólogos (24%), mientras que para el área editorial la cifra sube a 76%. Las compañías tecnológicas y las marcas de consumo masivo a menudo pueden ofrecer salarios más altos, más seguridad laboral y una cultura en la cual se puede desarrollar el mejor trabajo.
- Los medios dicen haber dado grandes pasos en cuanto a la diversidad de género en sus redacciones: tres cuartas partes (76%) creen que su empresa está haciendo un buen trabajo al respecto. Sin embargo, se califican peor en diversidades geográfica (55%), política (48%) y racial (33%).

### **Lo que puede ocurrir en 2020...**

- Este año más sitios van a requerir que el usuario se registre para acceder a los contenidos. Obtener datos de primera mano se transformará en un foco clave al restringir los principales navegadores el uso de cookies y reforzarse la normativa sobre privacidad. Pero esto implica poner más barreras en el camino de nuevos usuarios ocasionales.
- Las elecciones en todo el mundo serán otra oportunidad para que los proveedores de desinformación prueben nuevas tácticas, incluyendo tecnologías de inteligencia artificial, para superar las defensas de las plataformas. El rol de las plataformas se politizará cada vez más y prominentes políticos lanzarán ataques directos y acusaciones de sesgo.
- Auriculares mejores, más inmersivos y con funciones más valiosas (por ejemplo, AirPods Pro y similares) serán el gran éxito del año y darán otro impulso a los formatos de audio.
- Las redes 5G seguirán apareciendo en distintas ciudades del mundo este año, aunque permanece limitada la disponibilidad de aparatos. Al final el 5G permitirá una conectividad más rápida y fiable, que hará más sencillo el acceso a contenido multimedia en movimiento.
- Servicios de transcripción, traducción automática y audio/texto o texto/audio van a ser algunas de las tecnologías con inteligencia artificial adoptadas en masa este año, lo cual abrirá nuevas fronteras y oportunidades para los medios.

# 1. Tendencias y predicciones clave para 2020

En esta sección exploramos asuntos clave para este año, integrando datos y opiniones de nuestra encuesta a directivos. Para cada tema proponemos algunos indicios sobre qué puede pasar después.

## 1.1 Las perspectivas para el negocio son las más positivas en años, pero persisten preocupaciones sobre el periodismo

Casi tres cuartas partes de los encuestados (73%) se sienten confiados o muy confiados sobre las perspectivas de sus empresas para 2020. Se trata de un dato sorprendentemente positivo teniendo en cuenta la incertidumbre constante en áreas editoriales y comerciales, aunque refleja el optimismo de muchos que consideran que el ingreso vía lectores y la diversificación de estrategias empiezan a dar sus frutos.

Esos mismos ejecutivos, no obstante, tienen menos confianza en el periodismo en general (46%) y en el periodismo de interés público en particular. Hay una inquietud extendida por el debilitamiento de la información local y las presiones políticas y económicas a los periodistas que tratan de controlar a los ricos y a los poderosos.

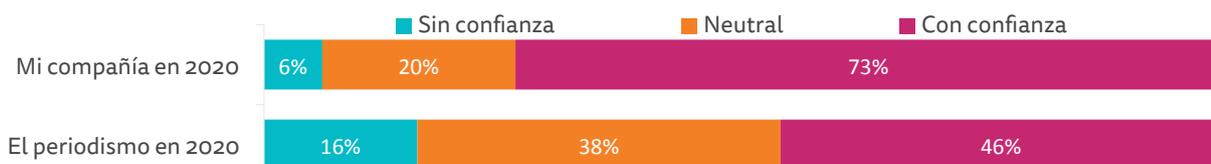
*“Me preocupa que los periódicos locales y tradicionales estén golpeados por deudas corporativas, la caída del ingreso por publicidad y una transición lenta a las ganancias digitales”.*

Jeremy Gilbert, director de Iniciativas Estratégicas del *Washington Post*

*“Es deprimente y preocupante ver los continuos ataques de jefes de Estado contra medios independientes”.*

Karyn Fleeting, Reach plc, Reino Unido

### Confianza en mi compañía y en el estado del periodismo



**Preguntas 1 y 2:** ¿Hasta qué punto tiene confianza sobre las perspectivas de su compañía y las perspectivas del periodismo para 2020? Respuestas: 230.

Una tendencia notable es la falta de confianza de los medios públicos (PSB), muchos de los cuales afrontan caídas veloces de audiencias por la creciente competencia de Netflix y Spotify y, en varios casos, ataques de políticos populistas y dueños de medios privados comerciales. Entre los encuestados de emisoras públicas el promedio del índice de confianza fue de 46%, frente a un 73% del promedio general. Estos números están influidos por recortes presupuestarios recientes o próximos en numerosos países, entre ellos Dinamarca, Australia y el Reino Unido.

### FOCO EN LOS INGRESOS VÍA LECTORES

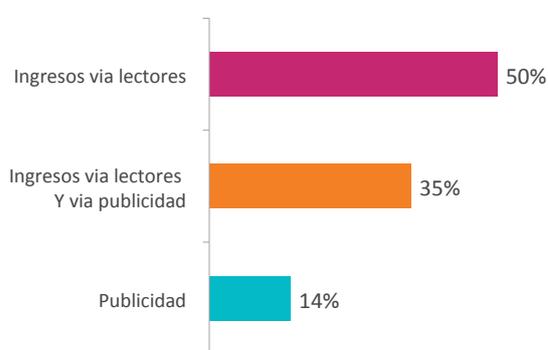
En contraste, los medios privados (especialmente aquellos que representan calidad en el

mercado) muestran confianza creciente sobre el futuro de los contenidos de pago. Empresas grandes y chicas alcanzaron importantes hitos durante 2019. El *New York Times* tiene 4,9 millones de suscriptores digitales y de papel, casi la mitad de su objetivo de 10 millones.<sup>1</sup> El *Financial Times* quebró la meta del millón de suscriptores, en tanto que el *Guardian* volvió a tener beneficios (tras años de pérdidas fuertes) al lograr más de un millón de contribuciones de sus lectores en los últimos tres años.<sup>2</sup> Los ejecutivos en varios países dicen que los ingresos vía lectores representan ya una fuente estable y creciente, mientras que la publicidad ha permanecido volátil y muchos en 2019 reportaron resultados peores de los esperados.

*“Las fuentes de crecimiento, específicamente el ingreso vía lectores, tienen perspectivas muy positivas. El ingreso por publicidad sigue siendo una preocupación principal”.*

Jon Slade, jefe del Departamento Comercial del *Financial Times*

### Fuentes de ingresos más importantes para mi compañía hacia el futuro



**Pregunta 3:** Pensando en su empresa, ¿con cuál de las siguientes declaraciones coincide más? El ingreso vía lectores va a ser el más importante hacia adelante/ El ingreso vía lectores y la publicidad tendrán la misma importancia/ La publicidad será más importante. Respuestas: 189.

Pero no sólo las grandes empresas están haciendo funcionar el ingreso vía lectores: las publicaciones más pequeñas también están teniendo éxito mediante una variedad de modelos de suscripción y membresía. El sitio neerlandés de investigación *Follow the Money* y el medio danés de “periodismo lento” *Zetland* figuran entre los que llegaron al punto de inflexión de rentabilidad.

*“Gracias a una muy exitosa campaña de embajadores (miembros que traen nuevos miembros) este año tuvimos 25% de crecimiento en agosto y por primera vez nuestro presupuesto está equilibrado”.*

Lea Korsgaard, editora jefa de *Zetland*, Dinamarca

*“Tenemos una base sólida de suscriptores y sabemos que eso incrementa nuestra audiencia y mantiene baja nuestra tasa de cancelaciones. Estamos convencidos de que el modelo de suscripción tiene garantía de futuro”.*

Jan-Willem Sanders, director de *Follow the Money*, Países Bajos

<sup>1</sup> <https://www.nytimes.com/2019/11/06/business/media/new-york-times-earnings.html>

<sup>2</sup> <https://www.theguardian.com/media/2018/nov/05/guardian-passes-1m-mark-in-reader-donations-katharine-viner>

## Opciones de pago en *El Mundo*

EL MUNDO

La verdad por incómoda que sea en el formato que tú elijas

Trabajamos para descubrir lo que hay detrás de cada noticia y compartirlo contigo

Mensual  Anual

Orbyt	Premium	Papel
La versión digital de tu periódico en papel	Acceso ilimitado a todo el contenido web	Edición impresa + Acceso a Orbyt
9,99€ <del>13,99€</del> <b>6,99€</b> / mes	<b>1€</b> / Primer mes Después 7,99 € / mes	64,99€ <del>89,99€</del> <b>43,38€</b> / mes
Y además un SMARTWATCH de regalo		Y además un SMARTWATCH de regalo
<a href="#">Lo quiero</a> Saber más	<a href="#">Lo quiero</a> Saber más	<a href="#">Lo quiero</a> Saber más

Este año veremos medios del sur de Europa inclinándose más por la suscripción. En España, *El Mundo* empezó a cobrar por contenido premium mientras que *El País* se prepara para seguir ese camino a comienzos de 2020 y ya pide registrarse (gratis) para leer columnas de opinión y artículos de fin de semana. Se trata de un notable cambio de dirección para medios que hasta hace poco perseguían una estrategia basada en escalar la cantidad de usuarios, lo que a veces ha provocado acusaciones de clickbait (artículos creados para generar clics fáciles) y periodismo de baja calidad.

Otras cadenas regionales españolas como Vocento y Prensa Ibérica instalaron muros de pago en la mayoría de sus medios, en tanto que el sector independiente se inclina más por las opciones de membresías y/o donaciones.

### ¿QUÉ ESPERAR EN 2020?

**¿Se desmigajan las cookies?** Los medios impulsarán de una forma más agresiva la estrategia de registro e inicio de sesión tras las regulaciones sobre privacidad de datos y las decisiones de navegadores como Safari y Firefox, que combaten el rastreo de datos para publicidad e impusieron mayores restricciones al uso de cookies. Recolectar información de primera mano será crucial, aunque beneficiará aún más a plataformas como Google y Facebook que tienen cientos de millones de usuarios autenticados y conectados. En contraste, algunos medios pueden pelear por persuadir usuarios para que inicien sesión. Siguiendo esta tendencia, se esperan más alianzas de medios como NetID<sup>3</sup> en Alemania y Nonio<sup>4</sup> en Portugal.

**Más consolidación.** La disminución en los márgenes por la caída de lectores y el creciente poder de las plataformas ha provocado ya una serie de megafusiones, lo que motiva nuevas preguntas sobre pluralidad y concentración de la propiedad. Las cadenas estadounidenses de periódicos regionales Gannett y GateHouse Media combinaron fuerzas en noviembre de 2019 para crear un conglomerado que tendrá aproximadamente una de cada seis publicaciones diarias en los Estados Unidos. Vice compró *Refinery 29* mientras que Vox Media adquirió *New York Magazine* en operaciones que llaman la atención y al mismo tiempo crean escala y audiencias complementarias. En el Reino Unido la compañía que posee el *Daily Mail* sumó el periódico *i* a un grupo que incluye el gratuito *Metro* y concentra alrededor de un 30% del mercado nacional de diarios. El regional JPI Media está en problemas y en venta, y es probable que lo compre Reach plc o Newsquest, y se rumorea que también está en oferta el periódico nacional *Daily Telegraph*. En el pasado varias de estas fusiones destruyeron valor, por lo tanto probablemente el foco sea conservar las propuestas editoriales distintivas e integrar las áreas tecnológicas, los equipos de datos y la tecnología publicitaria.

<sup>3</sup> <https://enid.foundation/>

<sup>4</sup> <https://nonio.net/>

**Alianzas editoriales.** Los medios se dieron cuenta de que no pueden cubrir todas las opciones y buscan cada vez más alguna oportunidad de alianza. En las recientes elecciones en el Reino Unido, Sky News se asoció con BuzzFeed News para tener más presencia en la conversación social. A cambio, BuzzFeed obtuvo acceso a exponer su marca ante una audiencia mucho más amplia. En el área del podcast, las alianzas están a la orden del día con Gimlet trabajando con el *Wall Street Journal* y *Slate* juntándose con *The Economist* para producir *Secret History of the Future*.

**Se evitan las suscripciones.** Más medios buscan nuestro dinero, la gente encontrará más y más muros de pago y los usuarios serán cada vez más conscientes respecto de cómo burlarlos. La mayoría está dispuesta a suscribirse a un medio digital o a dos,<sup>5</sup> pero aún podría interesarle acceder a más. El vacío legal en torno a la navegación en modo incógnito se va cerrando mediante las estrategias de registro, aunque surgen sofisticados bloqueadores de muros de pago capaces de abrir los sitios más seguros. Los usuarios también sabrán aprovechar mejor las ofertas especiales a la hora de renovar una suscripción.

### Ver también

Sección 2.1: "Construyendo el negocio que queremos", por Rasmus Kleis Nielsen

Sección 2.5: "Lograr que los lectores paguen", por Eduardo Suárez

## 1.2 La política de la posverdad y la respuesta periodística

Las elecciones en el Reino Unido constituyeron otro ejemplo de políticos tomándose los hechos a la ligera, evitando el escrutinio del periodismo y denigrando a la prensa. "Ha sido la elección más superficial, mentirosa y frustrante que puedo recordar, y una mala propaganda para la democracia", declaró el veterano analista político Peter Kellner.<sup>6</sup> Full Fact, organización independiente dedicada a la verificación de datos, dijo que la campaña de seis semanas mostró "tácticas inapropiadas y engañosas que no habíamos visto antes". Eso incluyó una cuenta oficial del Partido Conservador en Twitter haciéndose pasar por una entidad de verificación y editando imágenes de un político laborista para mostrarlo como si no pudiera responder una pregunta sobre la posición de su partido sobre el Brexit.

Los medios integraron la verificación de datos en sus coberturas y controlaron a los políticos cuanto pudieron, pero cada vez menos gente sigue esos debates y esas entrevistas en TV. Y cada vez más los políticos tratan de evitar a la prensa y emiten sus mensajes directamente en redes sociales. Boris Johnson no aceptó someterse a las preguntas del entrevistador más duro de la BBC, Andrew Neil, y se escondió en una cámara frigorífica para esquivar otra entrevista televisiva. Channel 4 reemplazó a Johnson con una escultura de hielo que se derretía cuando se negó a debatir con otros líderes sobre cambio climático. Tras estos desafíos, los torios advirtieron a los periodistas que iban a revisar la licencia de Channel 4 y el mecanismo de financiación de la BBC.<sup>7</sup>

En nuestra encuesta, el 85% coincidió con la premisa de que los medios deberían hacer más para señalar las mentiras y medias verdades. Pero no queda claro si esto funciona con las audiencias, e incluso pueden endurecerse las críticas tanto desde la izquierda como desde la derecha.

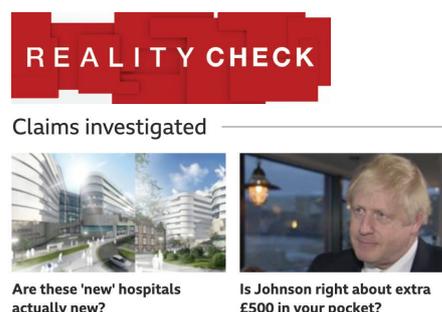
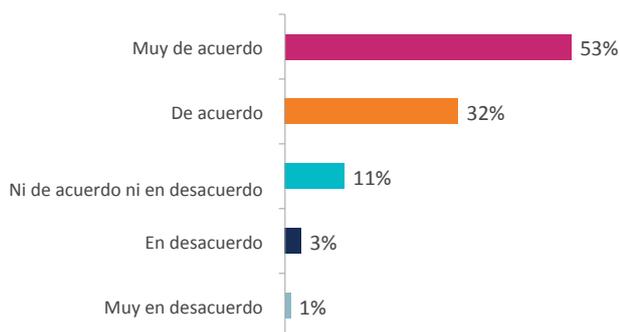
Estos dilemas se agudizarán este año, mientras más políticos en el mundo adoptan el manual de Donald Trump para enfrentarse a la prensa. Desde lo sucedido en 2016, los medios han robustecido sus verificaciones de datos aunque varias empresas que tienen equipos de chequeo temen que eso no tiene "nada de impacto en amplias franjas del público".

<sup>5</sup> <http://www.digitalnewsreport.org/survey/2019/paying-for-news-and-the-limits-of-subscription/>

<sup>6</sup> <https://www.ft.com/content/bb8a781a-1c1f-11ea-9186-7348c2f183af>

<sup>7</sup> <https://www.theguardian.com/media/2019/dec/15/boris-johnson-threatens-bbc-with-two-pronged-attack>

## Los medios deberían hacer más para señalar las declaraciones engañosas y medias verdades que dicen los políticos



**Pregunta 7:** Hasta qué punto coincide con la siguiente frase: Los medios deberían hacer más para señalar las declaraciones engañosas y medias verdades que dicen los políticos. Respuestas: 223.

*“La falta de consecuencias para un presidente que miente repetidamente ha incentivado a que toda una generación de políticos abandonara el compromiso con la honestidad. Es nefasto”.*

Editor líder en los Estados Unidos

### Ver también

Sección 2.2: “Periodismo bajo presión”, por Meera Selva

No obstante, las reacciones no son obvias y los medios muchas veces no ayudan al repetir o amplificar mentiras y narrativas engañosas. Incluso entre quienes tratan de atacar las falsedades e inventos descarados hay preocupación por si dedicar tiempo a la verificación de datos puede desviar recursos y atención de otras tareas periodísticas. Otros dicen que existe una delgada línea entre “señalar una frase y las percepciones de sesgo”, lo cual puede erosionar la confianza de lectores, oyentes y televidentes. Los medios también pueden tener en cuenta nuestra investigación, que muestra que el público a menudo siente que los políticos (y otras figuras públicas) muchas veces no reciben trato equitativo<sup>8</sup> y que la prensa adopta una mirada excesivamente negativa de los hechos.<sup>9</sup> Algunos esperan más matices que simplemente señalar a políticos cuando no dicen la verdad.

*“Ciertamente necesitamos ofrecer verificación de datos, pero también contenido que explore las políticas de buena fe, lo que puede estar funcionando bien, cómo la política marca la diferencia. Si no, alejaremos aún más a nuestras audiencias de la política y haremos que confíen aún menos en ella”.*

Mary Hockaday, directora en BBC World Service

*“Siempre tengo optimismo sobre la industria. Pero este año me preocupa más que nunca el cansancio de los lectores y cómo evitan las noticias. Esto es claramente un problema para la democracia y el debate, no sólo para la industria”.*

Sarah Marshall, jefa de Desarrollo de Audiencia en Conde Nast

El alejamiento de los lectores y la evitación de las noticias surgen como preocupaciones crecientes entre muchos ejecutivos. Contrarrestar el escepticismo y la negatividad probablemente sea este año un tema importante para los periodistas.

<sup>8</sup> <https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/our-research/how-young-people-consume-news-and-implications-mainstream-media>

<sup>9</sup> En el Reino Unido, 45% dice que los medios son demasiado negativos a menudo. El promedio de todos los países da 39%. *Digital News Report 2019* – <http://www.digitalnewsreport.org/survey/2019/what-do-people-think-about-the-news-media/>

## LA RESPONSABILIDAD DE LAS PLATAFORMAS

Al enfocar el problema de la desinformación, los periodistas son tan críticos con las plataformas tecnológicas como con los políticos. En la encuesta de este año son condenatorios sus veredictos sobre los intentos de las plataformas para solucionar el problema. Menos de uno de cada cinco (17%) le da crédito a Facebook por sus esfuerzos durante 2019, pese a que eliminó millones de cuentas, financió verificaciones de datos e incrementó la transparencia de la propaganda política. YouTube tuvo apenas 18% de aprobación, pese a que se dedicó a promocionar fuentes fiables sobre noticias de última hora y además presentó herramientas para señalar la desinformación. Las búsquedas en Google lograron un porcentaje algo mejor con el 34% después de sus cambios en el algoritmo para favorecer el contenido original y el periodismo local en sus resultados. Twitter llegó al 41%, posiblemente por su reciente decisión de prohibir toda propaganda política en su plataforma.

### Cómo califican los editores a las plataformas según su lucha contra la desinformación



**Pregunta 8:** ¿Hasta qué punto usted cree que las siguientes plataformas han hecho lo suficiente durante el último año para combatir la desinformación? Respuestas: 221.

Pero el mensaje general de los editores es que esos esfuerzos no están cerca de combatir la escala y el alcance del problema.

*“Todas las plataformas gastan una fracción ínfima de sus vastas ganancias y sus recursos tecnológicos en esta área, pese a que una prensa justa y transparente es un ingrediente absolutamente vital en una democracia saludable que funciona. La mayoría de sus esfuerzos parecen palabrería para calmar a los reguladores”.*

Editor británico

Nuestra encuesta también revela los diferentes enfoques de Europa y Estados Unidos sobre dónde deberían estar los límites de la libertad de expresión.

*“La mayoría de las plataformas aún mantiene la posición ‘Si no es delito, es libertad de expresión’, lo cual resulta inaceptable. Se llevan el dinero y dejan que el trabajo duro (verificación de datos, refutaciones, etcétera) lo hagan los periodistas que trabajan en medios”.*

Vinzenz Schmid, estrategia en SRG SSR de Suiza

Es difícil separar la responsabilidad de las plataformas de las tensiones más amplias que existen en una sociedad y que alimentan esas tendencias. Y sin una guía clara sobre los límites de la libertad de expresión, cada vez más se pide a las empresas de Silicon Valley que tomen decisiones editoriales sobre qué contenido debe eliminarse o degradarse. Hagan lo que hagan, es complicado que logren satisfacer a editores o políticos en 2020.

## ¿QUÉ ESPERAR EN 2020?

**Regulación de plataformas.** En algunos países (como el Reino Unido) es probable que este año haya un regulador tecnológico con poder para supervisar un código de conducta aplicable a las empresas más grandes como Facebook y Google, y nuevas reglas para darles a los usuarios más control sobre sus datos. Pero los asuntos vinculados a libertad de expresión y elecciones van a ser mucho más difíciles de regular. En gran medida los políticos van a eludir estos desafíos otra vez en 2020.

**El foco en la elección estadounidense.** Las redes sociales van a estar en el centro de atención en los prolegómenos de los comicios presidenciales de noviembre: habrá actividades coordinadas de campaña y más acusaciones de parcialidad a las plataformas, tanto desde la derecha como desde ciertas voces de la izquierda. Se esperan más calumnias contra candidatos y más actores domésticos intentando armar campañas coordinadas en distintas redes, desde discusiones hasta bronca sobre qué mensajes políticos falsos o engañosos deben ser verificados o sobre si hay que darles menos relevancia. Concentrarán cada vez más atención los grupos cerrados en Facebook y WhatsApp, donde es más difícil controlar y refutar información falsa.

### 1.3 Las plataformas y su relación con el periodismo

Nuestra encuesta a líderes digitales muestra que se mantienen más positivos sobre Google y Twitter que sobre Apple, Facebook, Snapchat y Amazon en cuanto a las iniciativas para apoyar al periodismo. Más de la mitad califica a Google con un 3 o más en una escala de 0 a 5, pero las otras plataformas obtuvieron más opiniones negativas que positivas y en términos generales existe una considerable cantidad de escepticismo sobre sus motivaciones reales.

#### Cómo califican los editores a las plataformas en función del apoyo al periodismo

Porcentaje de respuestas de 3 o más en una escala de 0 a 5



**Pregunta 9:** ¿Hasta qué punto cree usted que las siguientes plataformas han hecho lo suficiente para apoyar al periodismo? Respuestas: 221. \* Estas cifras son bajas en parte debido a la cantidad de respuestas "No sé": 13% para Apple, 26% para Amazon y 38% para Snapchat, comparado con apenas 2% para Google y 3% para Facebook.

La calificación más alta para Google se refleja con varios encuestados que tienen o han recibido fondos de innovación de esa empresa (DNI o GNI) y con quienes colaboran con la compañía en sus productos relacionados con la información. La puntuación baja para Facebook puede vincularse a la histórica desconfianza por la serie de cambios en la estrategia del producto que dejaron a algunos medios financieramente expuestos. En 2019, de todos modos, Facebook reforzó su compromiso con el periodismo mediante varias iniciativas nuevas y la promesa de invertir en los próximos años alrededor de 300 millones de dólares en proyectos relacionados con el periodismo.

No obstante, la sensación general de nuestro sondeo indica que los editores no quieren limosnas de las plataformas: prefieren un escenario parejo para competir en condiciones justas y obtener una compensación acorde con el valor que aporta su contenido.

*“Pocas plataformas se toman en serio el negocio del periodismo. Fondos y pequeñas migajas de compromiso no alcanzan. La industria necesita modelos de negocio reales y significativos para el periodismo. Apple News+ logra lo opuesto, que es ofrecer beneficios a Apple mientras las condiciones para los medios son horribles”.*

Líder de un medio global

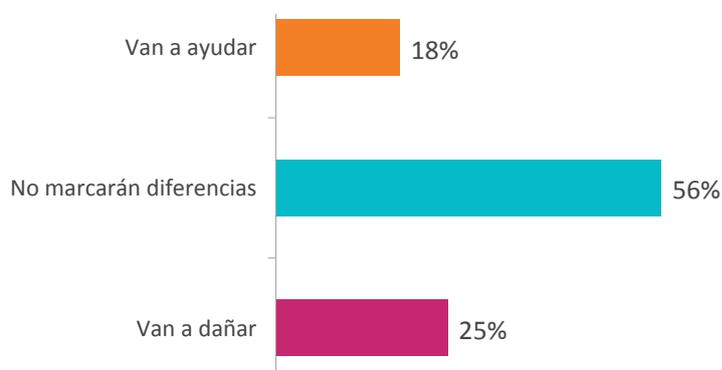
Los legisladores siguen hablando de diferentes tipos de intervenciones para ayudar al sector de los medios. Incluyen imponer las nuevas directivas de la Unión Europea sobre copyright, a menudo denominadas “impuesto al enlace” porque implican que la plataforma pague por el contenido que aparece en sus agregadores de noticias sin autorización. Se trata de un resultado directo de la presión que ejercieron los grandes grupos mediáticos, aunque todo arrancó de forma escabrosa en Francia, el primer país miembro que lo implementó: Google optó por mostrar menos información en los resultados de búsquedas en lugar de establecer un precedente costoso. Con los medios recurriendo a la Justicia y ambos bandos atrincherándose, parece que los únicos ganadores este año serán los abogados.

La Unión Europea tomó otros caminos más positivos para colaborar con las organizaciones periodísticas, como permitir que sus miembros exceptúen a los medios digitales de pagar el impuesto al valor añadido (VAT), al tiempo que varios gobiernos en el mundo abordan cuestiones de transparencia y precios excesivos en el mercado de publicidad digital.

Como hemos documentado en un informe reciente, los legisladores tienen un rango de opciones factibles si pretenden crear un ambiente más propicio para el periodismo digital independiente, incluyendo acciones para proteger la libertad de prensa, mejorar la sostenibilidad del negocio informativo y ayudar a que la industria y la profesión trabajen hacia su futuro digital.<sup>10</sup>

Aún no se sabe si los legisladores van a dar esos pasos, pero en nuestra encuesta los editores sienten que tales intervenciones son más propensas a dañar el periodismo (25%) que a ayudarlo (18%) y la mayoría cree que no marcarán la diferencia (56%).

### ¿Las intervenciones legislativas este año van a ayudar o a dañar al periodismo?



**Pregunta 13:** ¿Espera que las intervenciones de legisladores ayuden o dañen al periodismo este año? Respuestas: 217

<sup>10</sup> <https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/risj-review/what-can-be-done-digital-media-policy-options-europe-and-beyond>

## ¿QUÉ ESPERAR EN 2020?

**Se hace global la pestaña de noticias de Facebook.** Al desplegarse más allá de Estados Unidos, se pueden esperar más discusiones sobre qué medios deberían estar y cuánto se les debería pagar. Sin embargo, quizá la pregunta más importante es si los usuarios van a prestarle algo de atención a un jardín amurallado repleto de medios fiables. Nuestra investigación sugiere que Facebook no es un destino para informarse: ahí las noticias corresponden más a una cuestión fortuita y cambiar esos comportamientos puede ser difícil. Mark Zuckerberg públicamente mencionó su objetivo de tener decenas de millones de usuarios, es decir, apenas un pequeño porcentaje de los 2.000 millones de usuarios que tiene Facebook en el mundo.

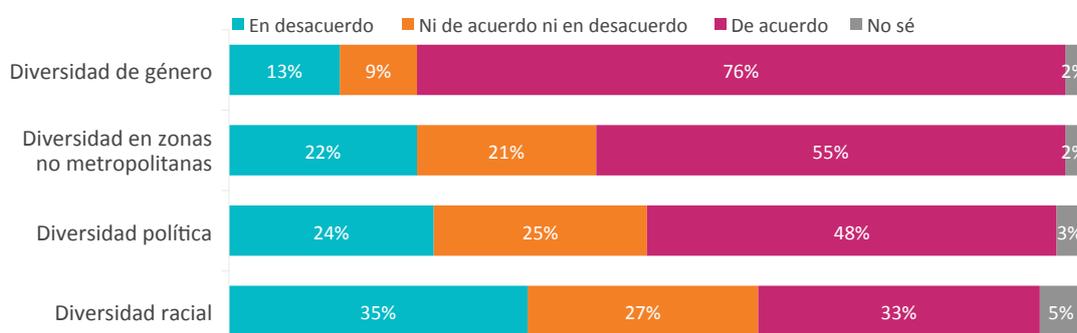
**Noticias controladas fuera de las plataformas.** La pestaña de noticias de Facebook es parte de una tendencia más extendida de las plataformas que buscan crear ambientes informativos confiables y curados en lugar de mezclarlos con el contenido generado por usuarios. YouTube empezó a impulsar medios confiables cada vez que surge una noticia importante y Google ofrece una selección cuidada de noticias en productos apoyados en inteligencia artificial como Discover. Vemos también más personas involucradas en el proceso: las plataformas contratan editores para manejar ciertas sutilezas.<sup>11</sup>

### 1.4. Diversidad y talento en la redacción

En los últimos años la industria despertó frente a la falta de diversidad en las redacciones y las complicaciones que eso crea a la hora de representar a las sociedades de manera justa y rigurosa. La mirada mayormente se ha concentrado en el género al compás del movimiento #MeToo, la exposición de las diferencias salariales en el Reino Unido y las arraigadas actitudes sexistas en redacciones francesas. Pero a raíz del Brexit, Donald Trump y las protestas de los “chalecos amarillos” también hubo introspecciones sobre falta de diversidad política en el periodismo y la incompreensión sobre qué preocupaciones tiene la gente que no vive en las grandes ciudades.

Varios editores dicen en nuestra encuesta que dieron grandes pasos sobre diversidad de género: tres cuartas partes (76%) creen que su medio está haciendo un buen trabajo. De todos modos, se ponen peor nota en cuanto a diversidad en zonas no metropolitanas (55%), en diversidad política (48%) y en diversidad racial (33%). Los críticos dirán que estos números relativamente altos indican cierta autocomplacencia entre los ejecutivos y que es necesario hacer mucho más.

#### Mi medio hace un buen trabajo sobre...



**Pregunta 5:** ¿Hasta qué punto coincide con las siguientes frases? Respuestas: 227.

En esas cifras podemos detectar diferencias significativas según la región, con los escandinavos mucho más seguros de la diversidad de género que sus colegas de otras partes de Europa. En

<sup>11</sup> <https://www.cnbc.com/2019/08/20/facebook-is-hiring-journalists-to-curate-its-news-tab.html>

general, las mujeres se muestran mucho más escépticas que los hombres en términos del progreso que hubo.

*“En Francia somos particularmente malos en cuestiones de diversidad. En mi redacción pienso que esa conciencia no llegó aún al nivel adecuado”.*

Líder de un medio gráfico francés

Otros reportan progreso en las franjas de empleados menos experimentados, aunque a menudo las decisiones editoriales siguen en manos de hombres:

*“Los medios portugueses están muy equilibrados en cuanto al género... excepto entre los directores”.*

Catarina Carvalho, directora editorial de *Diário de Notícias*

En nuestro sondeo se registra un amplio reconocimiento de la necesidad de expandir el reclutamiento de personal más allá de las élites liberales urbanas. Los medios nativos digitales en particular han recurrido al trabajo remoto para incrementar la diversidad, pero en países como Sudáfrica se trata de una modalidad laboral difícil de implementar y su rentabilidad muchas veces no cuadra:

*“La presión de los costes y un país muy dispar geográficamente implican que es difícil cubrir suficientemente áreas periféricas, y la mayoría de los medios se concentra en zonas metropolitanas”.*

Editor sudafricano

Un reciente informe del RISJ sobre diversidad y talento<sup>12</sup> concluyó que los periodistas deben llegar a audiencias cada vez más diversas, al tiempo que las redacciones se tienen que hacer más atractivas para nuevos empleados a quienes es necesario convencer de que el negocio de los medios tiene futuro.

Según nuestra encuesta, los directivos sienten que será una tarea más fácil en las áreas editoriales (76%) que en ciencia de datos y tecnología (24%) o en producto (39%), donde existe una intensa competencia con las plataformas tecnológicas y las grandes marcas que frecuentemente pueden ofrecer salarios más altos, más estabilidad laboral y una cultura en la que las personas pueden producir su mejor trabajo.

*“Se intensifica la competencia por el talento en tecnología y datos. Google y Facebook contratan incansablemente en Londres. En 2019 se llevaron a algunos integrantes del equipo e indirectamente vemos también una presión significativa hacia arriba en los salarios”.*

Editor del Reino Unido

Hay algunas zonas conflictivas más allá de la confianza general sobre retener personal en el área editorial. *The Athletic*, que lanzó su servicio de suscripción deportiva en el Reino Unido, contrató a parte de los mejores reporteros regionales y nacionales, supuestamente duplicando salarios de varios periodistas. El panorama también es complicado en audio: hay una pelea por quienes tienen talento en este sector y por los productores de podcasts. Los medios gráficos y las emisoras compiten con plataformas tecnológicas como Spotify y con estudios independientes.

<sup>12</sup> The Struggle for Talent and Diversity in Modern Newsrooms: A Study on Journalists in Germany, Sweden, and the United Kingdom. [https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/sites/default/files/2019-07/Talent-and-Diversity-in-the-Media-Report\\_0.pdf](https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/sites/default/files/2019-07/Talent-and-Diversity-in-the-Media-Report_0.pdf)

## Confianza sobre atraer y retener el talento en distintas áreas

Porcentajes que afirman tener mucha o extrema confianza

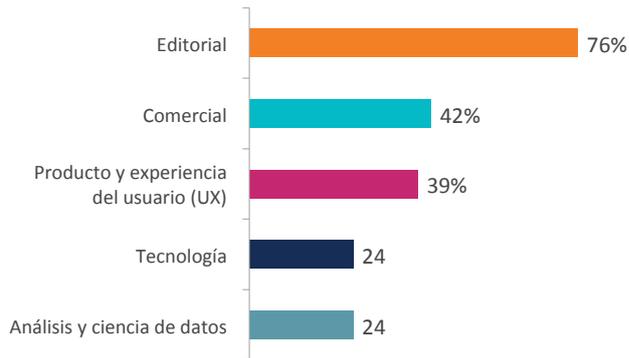


Photo: Shutterstock/lassedesignen

“La industria de los medios aún no reconoce las nuevas habilidades al mismo nivel que a un gran periodista.”

Editor de medio gráfico del Reino Unido

**Pregunta 6:** ¿Cuánto confía en que su medio pueda atraer y retener el talento necesario en las siguientes áreas?

Respuestas: 225.

*“Tenemos menos confianza respecto del personal editorial más joven (menos de 30 años). Tienden a dejarse llevar por el podcast y al ser digitales puros se alejan de redacciones más apoyadas en textos”.*

Troels Jørgensen, director digital de Politiken

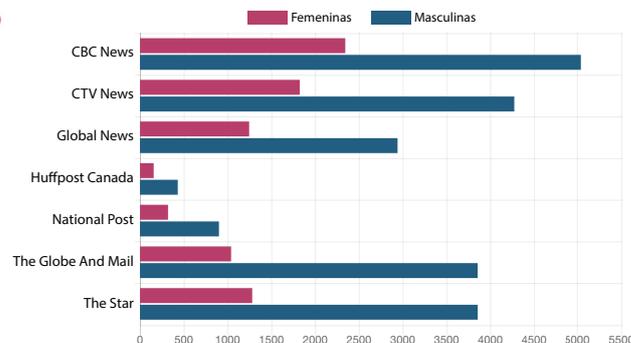
En líneas generales, muchos editores se abrazan a la esperanza de que el “entusiasmo de trabajar en los medios y ser capaz de lograr un impacto positivo en la sociedad” seguirá atrayendo talento, incluso aunque el salario y las condiciones materiales sean mejores en otro lado.

## ¿QUÉ ESPERAR EN 2020?

**Iniciativas para incrementar la diversidad.** Algunos medios empezaron a imponerse objetivos de equilibrio de género entre los colaboradores. El proyecto 50:50 de la BBC arrancó con 500 equipos que se sumaron voluntariamente y la vasta mayoría (75%) logró la meta.

**Más herramientas para ayudar a medir la diversidad.** En otras partes, los medios digitales tienen cada vez más herramientas de software que dan datos en tiempo real a los editores. Probablemente veremos más control externo este año como el rastreador de diferencias entre géneros en los medios canadienses (que actualmente muestra una sobrerrepresentación de hombres entre los colaboradores de las principales publicaciones). Se espera que esta clase de herramientas también ilustre la falta de diversidad en otras áreas.

## Proporción de fuentes masculinas y femeninas por cada medio



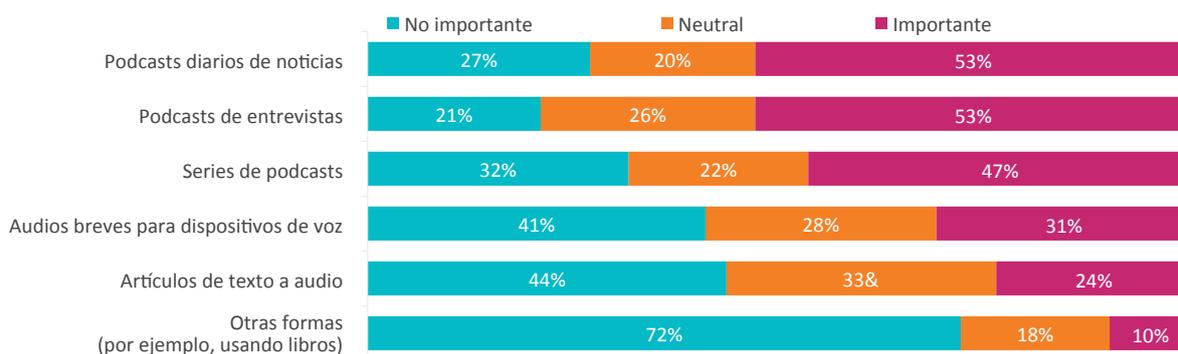
## Ver también

Sección 2.4: “Manejando las tensiones intergeneracionales en los medios”, por Lucy Kueng

## 1.5 Nueva era de oro para el audio, pero ¿dónde está el dinero?

Todo parece indicar que será otro gran año para hacer podcasts: más de la mitad de los encuestados dice que impulsará diferentes iniciativas este año. Nuestro reciente informe sobre *News Podcasting and the Opportunities for Publishers* (Podcasts informativos y las oportunidades para los medios<sup>13</sup>) encontró que el éxito del producto *The Daily* del *New York Times* (y el creciente interés de destacados anunciantes) entusiasmaba a los editores. Identificamos 60 podcasts informativos diarios en cinco países, la mayoría de los cuales empezaron en los últimos 18 meses. Y hay más en camino. *The Times* de Londres es uno de varios medios que lanzarán un podcast informativo diario en 2020. Otros invierten en formatos de entrevistas o documentales. *Le Monde*, por ejemplo, acaba de sacar tres nuevas series de podcasts adaptados de artículos de investigación.<sup>14</sup>

### Iniciativas importantes en audio para 2020



**Pregunta 10:** Se abren nuevas oportunidades en formatos de audio y voz, con audiencias e ingresos publicitarios crecientes: ¿hasta qué punto las siguientes iniciativas serán importantes para su compañía en 2020? Respuestas: 221

Audiencias más grandes, mejores mediciones y acceso fácil se combinaron para cambiar la rentabilidad de los podcasts informativos. Esto alienta a que los medios inviertan en crear más contenido de calidad y a que las plataformas inviertan en mejor distribución y monetización: un círculo virtuoso de crecimiento. Los medios ven al podcast como una oportunidad para atraer audiencias más jóvenes, construir hábito y arrimar ingresos adicionales.

En Estados Unidos se proyecta que el ingreso vía podcast va a crecer alrededor de 30% este año y superará los mil millones de dólares en 2021<sup>15</sup>, pero en otras partes los ingresos andan más lentos y, pese a la clara oportunidad en términos de audiencia, varios medios aún se resisten:

*“El problema del audio es la dificultad para monetizarlo, porque en estos momentos los anunciantes en España no están invirtiendo”.*

Vicente Ruiz Gómez, subdirector y jefe digital de *El Mundo*

*“El audio y la voz parecen cada vez más importantes, pero todavía nos queda camino por recorrer para generar suficiente participación o ingresos que den algún tipo de retorno frente a la inversión nada despreciable que implica hacerlo con un estándar razonable de calidad”.*

Editor nacional del Reino Unido

Las organizaciones que se apoyan en suscripciones se resisten por diferentes motivos. Hay

<sup>13</sup> <https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/news-podcasts-and-opportunities-publishers>

<sup>14</sup> <https://digiday.com/media/le-monde-debuts-three-podcasts-based-on-stories-that-convert-subscribers/>

<sup>15</sup> IAB Podcast Ad Revenue Study, junio de 2019. [https://www.iab.com/wp-content/uploads/2019/05/Full-Year-2018-IAB-Podcast-Ad-RevStudy\\_5.29.19\\_vFinal.pdf](https://www.iab.com/wp-content/uploads/2019/05/Full-Year-2018-IAB-Podcast-Ad-RevStudy_5.29.19_vFinal.pdf)

pocas oportunidades para que funcione un trabajo de alta calidad en audio, y escaso foco de las plataformas en esta área. Mientras tanto, las emisoras tienen que invertir en varias opciones de audio a la carta para proteger sus posiciones en el mercado y atraer audiencias más jóvenes y diversas. Las emisoras públicas experimentan con nuevos audios a la carta para dispositivos de voz, desarrollando boletines informativos cortos y poniendo a prueba formatos interactivos. La BBC invierte fuerte, igual que NPR en EEUU, ABC en Australia y Sveriges Radio en Suecia, pero preocupa enormemente que las plataformas usen esos contenidos para construir sus propios negocios.

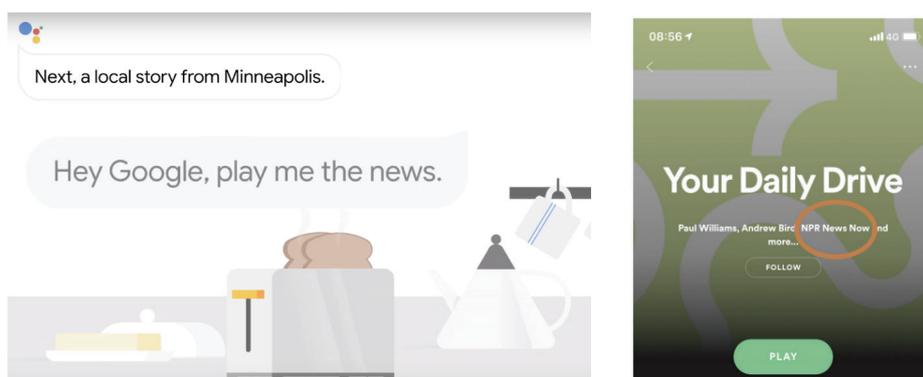
Este año se verán más tensiones entre emisoras y plataformas, con “boicot de contenidos” y estrategias en las que el contenido se lanza primero en las aplicaciones propias.

*“Tenemos planes ambiciosos para transmisiones en vivo, podcasts y nuevos clips. La decisión estratégica que debemos sopesar es cuánto hacer y lanzar en plataformas externas como Spotify y Google”.*

Olle Zachrisson, jefe de Noticias de Sveriges Radio

Con Google lanzando internacionalmente su agregación de audios informativos y Spotify Drive mezclando listas musicales con breves contenidos noticiosos en audio, puede ocurrir otro momento crítico. Las emisoras temen que esos servicios les hagan perder su conexión directa con las audiencias.

### Algunos medios boicotean servicios de agregación de audios de Google y Spotify



Los medios impresos tienen menos que perder, aunque varios permanecen cautelosos para no repetir errores del pasado:

*“Los medios, con razón, se han resistido a proveer contenido de audio a los servicios de agregación hasta que haya un camino claro para monetizar. Google va a gastar dinero para licenciar audios noticiosos en 2020, así que veremos si puede convertirse en un producto informativo financieramente sostenible”.*

Editor del Reino Unido

### ¿QUÉ ESPERAR EN 2020?

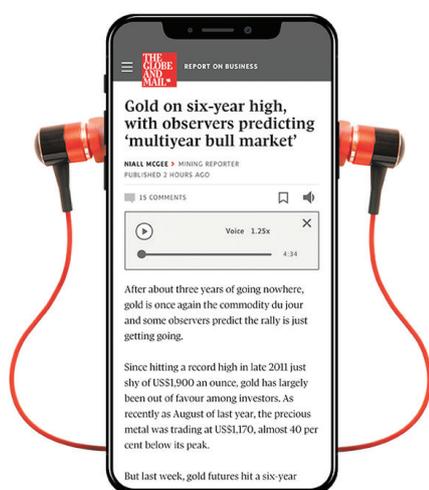
**Podcasts más allá del idioma inglés.** Hasta ahora, la acción se ha concentrado mayormente en Estados Unidos y un puñado de países angloparlantes, pero esto va a empezar a cambiar. Brasil ya es el segundo mercado mundial de podcast, según algunas mediciones,<sup>16</sup> y este año será un objetivo central para Google y Spotify. España y Francia también experimentan un fuerte crecimiento en las audiencias y en el desarrollo de estudios independientes para producir podcasts.

<sup>16</sup> <https://www.zdnet.com/article/podcast-market-booms-in-brazil/>

**Artículos en audio como estándar.** Mejoras tecnológicas permiten nuevas oportunidades para que los medios generen rápidamente una versión en audio a partir de un texto. En Canadá, el *Globe and Mail* es uno de los primeros en usar Amazon Polly, un servicio de conversión de texto a audio que suena mucho más natural para el oído humano que las versiones anteriores. Los suscriptores pueden escuchar artículos seleccionados en inglés, francés y mandarín y elegir su voz preferida.<sup>17</sup>

En Dinamarca el sitio de "periodismo lento" *Zetland* provee todas sus historias con la opción de un audio donde una persona lee el texto. Ahora alrededor de un 75% de los artículos se escuchan en vez de ser leídos (ver el cuadro de abajo), quizá una señal de lo que viene en otros medios. Mientras tanto, en Brasil el periódico *Estadão* hizo una alianza con Ford para crear un servicio diario de audio leído por un humano y emitido en Spotify. Cada parte del periódico tiene su propio álbum y cada artículo, su pista. Muchos medios ven a los vehículos conectados a internet como una nueva oportunidad de llegar a audiencias, y al audio como una forma clave para distribuir periodismo en el futuro.

**Globe and Mail: audio en varios idiomas**



**Zetland: crecimiento de artículos escuchados**



**Estadão: diario para escuchar en el auto**



**¿Guerra de plataformas?** Spotify viene erosionando el dominio de Apple en el ámbito del podcast y ha invertido 500 millones de dólares para mejorar el descubrimiento de contenido original y comprarlo. En varios países durante 2019 duplicó su participación en el mercado<sup>18</sup> y en pocos años quiere transformarse en la plataforma líder del sector. Sin embargo, se espera que Apple presente batalla este año, al tiempo que empresas especializadas como Luminary en EEUU, Sybel en Francia y Podimo en Dinamarca y Alemania compiten para ser "el Netflix del podcast".

## 1.6 Surgen dudas sobre el rol de la inteligencia artificial en la redacción

Un informe reciente de la London School of Economics reveló innumerables formas en que la inteligencia artificial (o al menos el aprendizaje automático conocido como *machine learning*) ya tiene su despliegue en el periodismo, y también señaló los desafíos éticos que están por venir.<sup>19</sup> El informe detalló cómo se usa la inteligencia artificial 1) para obtener información, 2) en la producción (incluyendo distintas clases de automatización en la redacción) y 3) en distribución y recomendación.

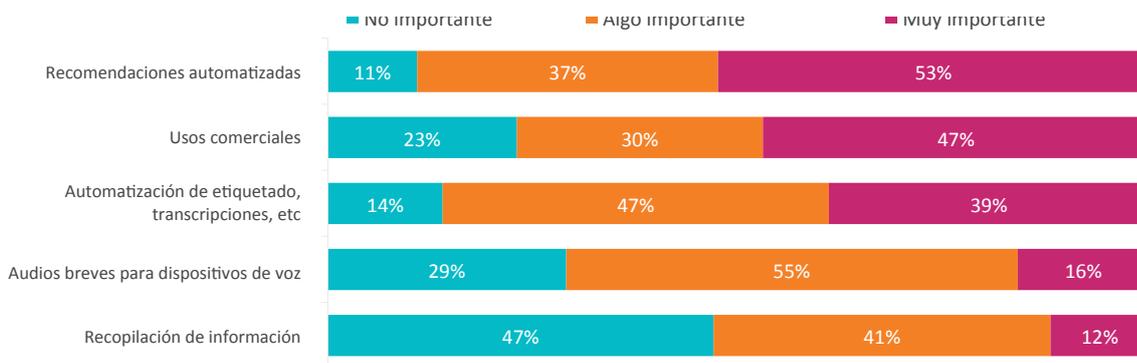
<sup>17</sup> <https://www.theglobeandmail.com/inside-the-globe/article-new-to-the-globe-listen-to-articles-in-english-french-or-mandarin/>

<sup>18</sup> Datos de Libsyn correspondientes a septiembre de 2019 muestran 58% para Apple y 13% para Spotify (subiendo de un 7% el año anterior).

<sup>19</sup> New Powers, New Responsibilities – a Global Survey of Journalism and Artificial Intelligence, LSE Polis <https://blogs.lse.ac.uk/polis/2019/11/18/new-powers-new-responsibilities/>

En nuestro sondeo los líderes digitales dicen que este año el foco apuntará sobre todo a crear recomendaciones más efectivas (53% califican esto como “muy importante”) seguido de usos comerciales como localizar potenciales suscriptores y optimizar los muros de pago (47%) y opciones para generar más eficiencia en la redacción, como ayudar a la edición fina (*subbing*) o mejorar la consistencia del etiquetado o *tagging* (39%). Solo una minoría de editores cree que este año será importante explorar áreas como el periodismo automatizado (*robo-journalism*, 12%) o el uso de inteligencia artificial para obtener información (16%).

### ¿Qué usos de la inteligencia artificial en las redacciones será el más importante en 2020?



**Pregunta 11:** ¿Hasta qué punto van a ser importantes para su empresa en 2020 los siguientes usos de la inteligencia artificial? Respuestas: 218.

Algunos editores hacen una clara distinción entre el uso de inteligencia artificial en el ámbito editorial y fuera de él. *The Times* de Londres, por ejemplo, tiene un eslogan para ayudar a enfocar sus esfuerzos: “Escrito por humanos, seleccionado por humanos, distribuido por robots”. Este año va a extender James, su motor de recomendaciones apoyado en inteligencia artificial, desde los correos electrónicos a una gama más amplia de recomendaciones en aplicaciones y en la web. Algunos medios empezaron a experimentar con asistentes electrónicos de edición como Tansa y Grammarly para automatizar tareas de edición.

*“Por ahora no está para hacer todo el trabajo, pero ciertamente resuelve el 80% de lo preliminar”.*

Chris Duncan, director general, *The Times* y *Sunday Times*

La compañía Schibsted, con base en Escandinavia, ha ido más lejos: delegó algunas funciones de curación en algoritmos manejados por inteligencia artificial, con portadas semiautomatizadas para medios como *Aftenposten* y *VG*. El objetivo de su “Proyecto Curación” es replicar el flujo de trabajo de los portadistas a fin de “liberar tiempo para hacer más actividades creativas”.<sup>20</sup> Aunque a algunos encuestados les preocupa que dueños sin escrúpulos usen la inteligencia artificial para recortar más puestos laborales, la mayoría se muestra optimista y cree va a redundar en un beneficio para el periodismo.

*“Es un regalo que nos ofrece beneficios económicos y eficiencia. Pero no reemplaza a los periodistas: les permite volver a su función primaria de hacer noticias, descubrir hechos y entregar información”.*

Editor de un periódico nacional en Canadá

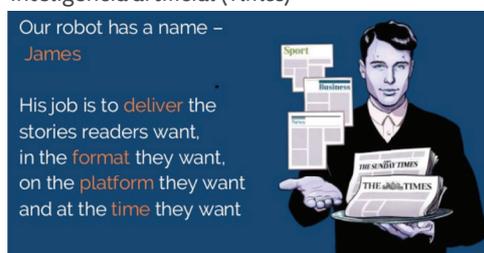
Para otros, la inteligencia artificial abre nuevas oportunidades. Traducciones automatizadas,

<sup>20</sup> <https://schibsted.com/blog/machine-learning-recommend-content/>

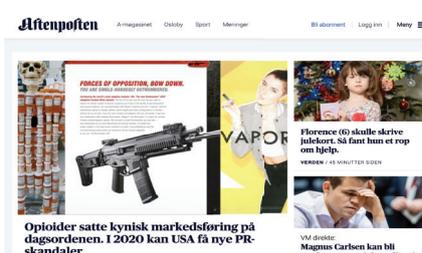
subtitulado y mejor tecnología para sintetizar voces han permitido a la BBC relanzar su servicio de video en japonés con mínima intervención humana.<sup>21</sup> Las agencias de noticias apuntan más a transformar datos de deportes y finanzas en artículos automatizados, para expandir la velocidad y el alcance de su producto. La BBC usó una técnica similar para publicar 689 historias locales semiautomatizadas en apenas unas horas durante la noche de las elecciones (diciembre de 2019), mientras que el *Guardian* publicó su primer artículo automatizado en 2019 sobre la financiación de las elecciones en Australia. Agencias de noticias y medios de negocios como Bloomberg y el *Wall Street Journal* vienen usando inteligencia artificial para producir rápidamente noticias sobre ganancias de compañías y buscan otras formas de beneficios comerciales a partir de datos a escala.

*“Estamos a la vanguardia de la automatización de noticias para transacciones operadas con máquinas. También somos líderes en la industria con nuestro muro de pago según tendencias, que se ajusta a la probabilidad de que un lector se convierta en suscriptor”.*  
Edward Rousell, jefe de Innovación en el *Wall Street Journal*

James: recomendaciones apoyadas en inteligencia artificial (Times)



Schibsted: portadas semiautomatizadas



Servicio en japonés de la BBC: experimentos con IA



Reporter Mate generando su primer artículo para Guardian Australia



Pese al optimismo generalizado, nuestro sondeo también revela significativas preocupaciones.

Medios más pequeños temen quedar atrás debido a la complejidad, el coste y la escasez de habilidades: “No tenemos la capacidad técnica ni el presupuesto para solventar el uso de inteligencia artificial como nos gustaría”, dice Esther Alonso Rodríguez, directora de Marketing y Desarrollo de *eldiario.es* en España.

Otros tienen miedo de que la falta de comprensión entre los ejecutivos lleve a una sobreestimación de las capacidades actuales de la inteligencia artificial. “Es genial para transcripciones y traducciones, pero aún es inútil para escribir historias”, dice un editor experimentado que ha usado estas tecnologías. “Es como preguntar sobre el impacto de las hojas de cálculo: son útiles, pero no cambian lo básico.” Otros advierten que la industria no debería “distraerse con tendencias” y sí, en cambio, debería alinear las soluciones tecnológicas con la estrategia central.

<sup>21</sup> <https://www.bbc.com/japanese>

## ¿QUÉ ESPERAR EN 2020?

**Desinformación producida por inteligencia artificial.** “La IA tiene el potencial de impulsar las campañas de desinformación mientras se acerca la elección de 2020 en Estados Unidos”, advierte un alto ejecutivo de uno de los medios nacionales más grandes y respetados. La inteligencia artificial puede facilitar la producción de noticias basura en texto, audio y video, y ese contenido potencialmente de baja calidad y engañoso, disfrazado de información profesional, puede reducir aún más la confianza en el periodismo.

**Foco más amplio y mejor cobertura sobre inteligencia artificial.** La aplicación de la inteligencia artificial y sus implicaciones para la privacidad y la democracia serán un asunto decisivo no sólo en 2020 sino en la próxima década. Pero muchos temen que la tecnología irá por delante de nuestra habilidad para echar luz sobre cómo se programan y usan esos sistemas. Nuestra investigación revela que la mayoría de los reportes noticiosos tratan a la inteligencia artificial como una novedad y cuesta explicar sus consecuencias más inmediatas y apremiantes.<sup>22</sup> Hay señales de que esto puede cambiar este año, con más medios (Tortoise Media) teniendo la IA como un pilar de sus coberturas.

### 1.7 Resumen

Este será el año en que el periodismo busque recuperar relevancia y confianza en un mundo fragmentado e incierto. Empujados por presiones económicas y políticas, los medios siguen a la defensiva pero también vemos por todo el mundo varios ejemplos positivos de periodismo valiente e innovación en el negocio.

El cambio hacia el cobro a los lectores (claramente marcado otra vez en nuestra encuesta a líderes digitales) está en pleno auge y se extenderá este año en lugares tan diversos como España, Hong Kong y Argentina. Los medios ahí esperan emular y aprender del éxito de empresas pequeñas y grandes de Estados Unidos y Europa que se ocupan incansablemente de mantener contentos a sus lectores/televidentes y de nuevo comienzan a referirse a las noticias como un “negocio en crecimiento”. Pero es improbable que el cobro a los lectores funcione para todos, y requerirá compromisos más profundos y extendidos en el tiempo, y nuevas habilidades y procesos.

Teniendo en cuenta que más periodismo de calidad desaparece detrás de las barreras de registro y los muros de pago, los peligros para la democracia pueden lucir más evidentes en 2020. El miedo apunta a que el consumo de información sería quede en gran parte confinado a las élites que pueden pagar, mientras la mayoría de la población toma títulos y memes de las redes sociales o directamente evita las noticias.

Nuestro sondeo muestra que algunos medios piensan encarar estos problemas arraigados a través del periodismo de soluciones, los eventos y formatos más accesibles como los podcasts. redacciones más diversas también ayudarán a ampliar la agenda informativa y a modernizar la presentación. Pero ganar la atención y conservarla sin comprometer la calidad (y la confianza) continúa siendo el desafío clave de la industria informativa.

En este contexto, la inteligencia artificial ofrece la posibilidad de dar servicios más personalizados y relevantes, y también formas más eficientes para presentar y distribuir el contenido. Pero las plataformas también deberán asumir un rol, especialmente para ayudar a que los medios lleguen a audiencias nuevas y más diversas. Pese al escepticismo extendido en la industria, el crecimiento

<sup>22</sup> <https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/our-research/industry-led-debate-how-uk-media-cover-artificial-intelligence>

del contenido licenciado vía la pestaña de noticias de Facebook y Apple News+ es un desarrollo interesante y será fascinante verlo. Para Facebook en particular esta iniciativa será crítica para reconquistar la confianza de los medios.

Los editores siguen resentidos por lo que consideran es una competencia desleal de las plataformas y las compañías tecnológicas. Debido a la inminencia de una regulación, es probable que veamos cómo los medios defienden sus derechos mucho más de lo que lo han hecho en los últimos años pese a que la mayoría de los encuestados se declaran escépticos en torno a una posible ayuda de los legisladores y a que algunas plataformas parecen considerar seriamente cuán importantes son las noticias para sus principales servicios y productos.

Al mismo tiempo, el estado de ánimo abrumador en la encuesta de este año es el de una tranquila determinación para no distraerse con las últimas innovaciones y a cambio concentrarse en aportar valor a largo plazo para las audiencias. No hay un único camino al éxito (y habrá varios medios que no lo lograrán) pero ahora existe más confianza en que el buen periodismo puede continuar prosperando en la era digital.

## 2. Ensayos con miras al futuro

### 2.1 “Construyendo el negocio que queremos”

Por Rasmus Kleis Nielsen

Los directivos de medios en 2020 van a ir aceptando cada vez más que construir el negocio que queremos es más importante que enfurecerse por la muerte del negocio que teníamos.

Una clara mayoría de los líderes digitales que encuestamos expresa confianza en el futuro de sus empresas. Esto refleja una determinación para hacer que lo digital funcione según sus ambiciones editoriales y el negocio que impulsa esas ambiciones (ver página 9).

Menos de la mitad de los encuestados muestra confianza en las perspectivas del periodismo más generalmente. Esto es un reconocimiento realista de que se terminó el negocio que teníamos y que muchos no harán la transición del pasado al futuro.

Hace ya bastante tiempo que está claro que el negocio grande y lucrativo de los medios se desvanece con el ocaso de su audiencia envejecida y decreciente.

Mi impresión es que los ingresos en la industria global de medios van a seguir disminuyendo al menos durante una década más, teniendo en cuenta que los productos impresos rentables se van muriendo junto con sus lectores, que radios y televisiones afrontan una disrupción y que el crecimiento digital, si bien es real, en muchos casos no dará los mismos ingresos o márgenes de beneficio.

Sin embargo, una industria que se achica no es lo mismo que una industria moribunda. A veces, la sensación de pérdida y la gran magnitud de la caída del negocio tradicional puede oscurecer las señales importantes y alentadoras que desarrolla el futuro del negocio digital informativo, en un ambiente mediático lleno de desafíos y muy competitivo.

Para quienes estamos más interesados en el negocio que tenemos que en el que teníamos, cada vez está más claro que emerge para los medios digitales un negocio más pequeño, austero y sostenible, construido a partir de la publicidad, del pago de los lectores y de otras fuentes de ingresos.

Medios tan distintos como AMedia, Brut, *Dagens Nyheter*, *Dennik N*, *El Diario*, *Lincolnite*, *MediaPart*, *VG* y muchos más son ejemplos de cómo la combinación de valores editoriales y duro realismo comercial permite desarrollar exitosamente un periodismo digital propio y el negocio que lo sostiene.

Nada de esto es fácil.

Los medios solían captar una gran porción de la atención de la gente y consecuentemente recibían mucha publicidad. En el mundo digital las noticias reúnen apenas un escaso porcentaje de esa atención<sup>23</sup> y reciben un escaso porcentaje de publicidad, por efecto de las grandes plataformas que ofrecen a los anunciantes precios bajos, alto alcance y focalización precisa. De todos modos, el

---

<sup>23</sup> <https://press.princeton.edu/books/hardcover/9780691159263/the-internet-trap>

mercado publicitario digital en el mundo para 2020 se calcula en 385.000 millones de dólares:<sup>24</sup> un porcentaje escaso aún representa miles de millones de dólares.

Los medios solían vender paquetes de productos que resolvían toda clase de problemas para cualquier clase de personas, pero online otros resuelven más eficientemente muchos de esos problemas. Con una competencia casi infinita por la atención y con la mayoría de los medios más grandes aún ofreciendo contenido gratis,<sup>25</sup> apenas una minoría de gente está dispuesta a pagar por la información online<sup>26</sup> y muchos solo se suscriben a una publicación o a dos. Pero incluso esa minoría genera miles de millones de dólares.

Los ingresos y los beneficios tradicionales reflejaban la posición dominante de los medios en el ecosistema offline, donde las audiencias tenían pocas opciones y los medios tenían alto poder sobre los anunciantes.

Los ingresos y los beneficios digitales reflejan la posición mucho más marginal de los medios en un ecosistema online, donde las audiencias tienen muchas opciones y los medios tienen poco poder sobre los anunciantes.

Se trata de un mercado mucho más duro. Pero no es imposible para quienes ofrecen un periodismo distintivo y valioso, con una operación austera, ágil y astuta. Y el éxito (siempre precario, a veces gradual y raramente lineal) de algunos medios en este ecosistema es mucho más alentador de lo que podría parecer a la luz de la caída de activos, el recorte de costos y la constante dependencia de productos impresos que están en declive que vemos en los medios tradicionales. (También es más alentador que algunos sitios nativos digitales sin timón que caen en el clickbait o cambian todo el tiempo, con desesperación, siguiendo la última moda.)

Muchos de los que intentan esta transición no tendrán éxito. A menudo fracasan quienes tratan de construir algo nuevo. Algunos harán la transición exitosamente pero no alcanzará para cubrir sus expectativas y aspiraciones. Muy pocos van a generar un negocio que dé los ingresos y las ganancias que vimos en el pasado.

Pero aquello era antes y esto es ahora. A una generación más joven de periodistas, de líderes de medios y (más importante) de miembros del público no les servirán las reminiscencias cariñosas sobre el pasado ni quienes se enfurecen por el presente. Y el futuro del que dependemos no se asegurará con sentimentalismos ni con pensamientos cortoplacistas dirigidos a recortar costes. Va a requerir una apuesta de largo plazo para reorganizarse y enfocarse en el futuro.

Sabemos que esto es difícil. Pero también sabemos que es posible. Y si valoramos el periodismo profesional independiente y creemos en su constante propósito y su importancia, también tendremos que desarrollar negocios que lo sostengan a escala porque, siendo realistas, en la mayoría de los países no hay otra forma: no lo van a hacer ni los políticos, ni la filantropía, ni las plataformas.

Quienes aún combaten en las guerras de la retaguardia señalarán que el negocio emergente de la información digital no reemplazará al que teníamos. Lo que dicen es cierto pero también es irrelevante.

Nada reemplazará lo que teníamos, y si seguimos definiendo el problema en esos términos vamos a seguir fracasando. Lo importante es que estos negocios ponen las bases de lo que vamos a ser: los recursos con los cuales quienes están en la vanguardia van a definir el futuro del periodismo digital.

<sup>24</sup> <https://press.princeton.edu/books/hardcover/9780691159263/the-internet-trap>

<sup>25</sup> [https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/sites/default/files/2019-05/Paymodels\\_for\\_Online\\_News\\_FINAL\\_1.pdf](https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/sites/default/files/2019-05/Paymodels_for_Online_News_FINAL_1.pdf)

<sup>26</sup> <http://www.digitalnewsreport.org/survey/2019/paying-for-news-and-the-limits-of-subscription/>

## 2.2 “Periodismo bajo presión”

Por Meera Selva

### **POLÍTICOS ATACAN AL PERIODISMO**

Los periodistas en 2020 van a tener que conversar directamente con sus audiencias, convencer a televidentes y lectores de que son imparciales, fiables y merecen apoyo cuando les atacan.<sup>27</sup> La mayoría de los líderes digitales encuestados dice que los medios deberían hacer más para señalar frases engañosas o medias verdades de los políticos (ver página 12). Pero para hacer eso de manera eficaz, deben proteger su independencia y su conexión con el público.

Los gobiernos, irritables o empoderados, se sienten con derecho a atacar a los periodistas como nunca antes. Siguiendo el ejemplo del presidente de Estados Unidos, líderes políticos arremeten contra los periodistas asumiendo que tienen el apoyo del público para hacerlo.

Los periodistas reciben agresiones de activistas de todo el espectro político, con ataques online y acusaciones de sesgo y partidismo. Particularmente las mujeres deben soportar rutinariamente abusos y ven su trabajo tergiversado online.

Estos ataques se harán más comunes porque más y más líderes, envalentonados por lo que hace Donald Trump pero también Jair Bolsonaro en Brasil, Narendra Modi en India y varios gobiernos en la Unión Europea y en el resto del mundo, normalizan una cultura de crítica y desautorización a los periodistas en las redes sociales. En Europa los periodistas advierten sobre ataques particularmente virulentos provenientes de grupos de extrema derecha que combinan con campañas coordinadas de desinformación.

### **CUBRIENDO PROTESTAS Y POLÍTICA POLARIZADA**

El rol de los periodistas que cubren grandes protestas y manifestaciones también se hará más complicado, ya que dejan de ser vistos como observadores neutrales y pasan a ser considerados participantes y activistas o de alguna manera aliados de las autoridades contra las cuales se protesta. En Hong Kong a los periodistas les lanzaron gases pimienta y lacrimógenos, la policía los detuvo y es probable que sufran más ataques en 2020 mientras continúen las protestas.

Los manifestantes a menudo apoyan a los periodistas pero también sospechan que tratan de revelar sus identidades a las autoridades. En Bolivia los reporteros recibieron ataques de la gente y de la policía: una tendencia que se verá en otros países.

Hasta en democracias liberales históricas los periodistas son atacados desde todo el espectro político. Políticos y activistas cuestionan la imparcialidad incluso de medios largamente fiables como emisoras públicas, entre ellas la BBC y NHK de Japón, y los populistas de diferentes creencias pintan a “los medios” como una élite intocable.

### **AUTORIDADES LIMITAN LA LIBERTAD DE EXPRESIÓN**

Una larga lista de legislaciones ostensiblemente dirigidas a frenar la desinformación y el discurso de odio probablemente añadirá carga a los periodistas que ya vienen combatiendo irritantes difamaciones y demandas por calumnias. Durante 2019 Rusia y Singapur aprobaron leyes que aspiran a frenar la desinformación que pusieron presión a las plataformas para que controlen sus publicaciones. Y es probable que este año hagan lo mismo muchos otros países, incluyendo Nigeria.

<sup>27</sup> Este ensayo sobre amenazas para los periodistas en 2020 se basa en preguntas a Journalist Fellows y participantes de la escuela de verano del RISJ, que publicará un informe al respecto.

También habrá una batalla por el acceso a la información pública y los datos. Los periodistas se preparan para una lenta erosión de las normas sobre libertad de información que limitan el acceso a datos que deberían estar ampliamente disponibles. Es probable que esto sea acompañado por el endurecimiento de leyes de seguridad nacional, lo cual facilitará que los gobiernos consideren que ciertos materiales son demasiado sensibles para hacerse públicos.

Sin embargo, la amenaza más grande es el silencio. Gobiernos de todo el mundo han empezado a apretar el botón de silencio cada vez que el ruido es alto e incluso cortan internet cuando las protestas escalan.

India domina los cortes de internet. Al empezar 2020, por ejemplo, Cachemira ya había pasado 150 días sin internet, y el gobierno mostró que está dispuesto a dejar sin conexión incluso a la capital Nueva Delhi en medio de las protestas contra la nueva ley de enmienda de ciudadanía y la propuesta de un registro nacional de ciudadanos.

Mientras tanto, los periodistas en varios países subsaharianos ven que los nuevos regímenes son tan propensos como los viejos a tratar de acallar la conversación nacional. En Sudán el presidente Omar al Bashir renunció tras las masivas protestas por el aumento del pan y el combustible, pero el régimen militar que ocupó el poder cortó internet para restringir las manifestaciones prodemocráticas que seguían incluso después de que cambiara el gobierno. Y puede ocurrir otra vez. El flamante presidente de Zimbabwe Emmerson Mnangagwa también cortó internet por unas protestas y dejó claro que está tan dispuesto a usar esta particular forma de cibercensura como su predecesor Robert Mugabe.

Hasta en una antigua democracia liberal como el Reino Unido la policía cerró el acceso al wifi en algunas partes del metro de Londres como intento para interrumpir la acción de manifestantes del cambio climático. Esto marcó un cambio significativo en la forma de pensar cómo resolver los conflictos.

Estos cortes de internet silencian las redes sociales que mucha gente usa para organizarse y recibir noticias, y que también son herramientas vitales para que los periodistas recolecten y diseminen información.

### **LA RESPUESTA DE LOS PERIODISTAS**

Los periodistas responden a estas amenazas con debates e introspecciones sobre cómo cubrir los movimientos populistas, cuándo darles a los líderes una plataforma para hablar y cuándo deben ser ignorados. Creen que la clave de la supervivencia es construir confianza con las audiencias y explicar públicamente cómo funciona el periodismo.

Las redacciones van a tener que aprender a apoyar mejor a sus periodistas que rutinariamente afrontan acosos y amenazas online y en la vida real. Tendrán que reconocer el peaje que el trabajo impone en la salud mental y en las vidas privadas de los periodistas.

Los medios deben hallar una forma de defenderse, defender sus principios y sus canales de distribución, sean redes sociales, quioscos físicos o espacios en el aire. Ya no alcanza con decir que el periodismo habla por sí mismo. Los periodistas deben construir, mantener y fortalecer su conexión con el público para poder llevar adelante su trabajo.

## 2.3 “La confianza en los medios va a empeorar antes de mejorar”

Por Richard Fletcher

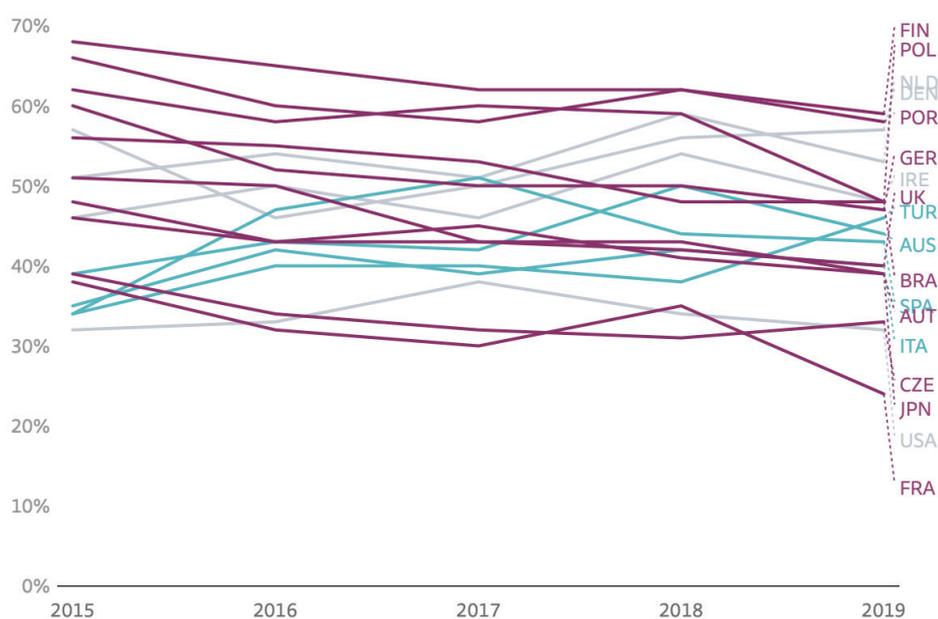
Los periodistas en 2020 van a tener que afrontar la posibilidad de que la confianza en los medios caerá en los próximos años. Esta predicción no refleja mi evaluación sobre cómo andan actualmente los medios ni mi mirada sobre el contexto social más amplio en el que se desenvuelve el periodismo. Está simplemente basada en una observación: desde 2015, la confianza en los medios ha caído en la mayoría de los países. Y en nuestra comunidad aún no hay consenso real sobre por qué eso viene ocurriendo o qué debe hacerse al respecto. Así es difícil imaginar que esa tendencia se vaya a revertir. Por consiguiente, mientras la mayoría de los líderes digitales encuestados tiene confianza en las perspectivas futuras de sus compañías, que enfrentan disrupciones tecnológicas y de negocio (ver página 9), la disrupción social y política de la erosión de la confianza pública sigue como un desafío para muchos medios.

### EROSIONANDO LA CONFIANZA

Según datos del *Digital News Report* del Reuters Institute,<sup>28</sup> en el plano nacional los niveles de confianza en los medios cayeron un promedio de cinco puntos porcentuales desde 2015 en 18 países. Por supuesto, si analizamos con más detalle la información las cosas se tornan más complicadas. En diez de los 18 países sobre los que tenemos datos desde hace cinco años, la confianza cayó. Pero en los otros ocho aumentó o se mantuvo (ver cuadro). Más: incluso en esos países donde la confianza cayó, de cierta forma la disminución parece menor a la que podríamos haber inferido a partir de la narrativa de crisis que permea muchas discusiones.

### Proporción de gente que confía en la mayoría de las noticias la mayoría del tiempo

(2015-2019, países elegidos)



Dicho eso, las pequeñas disminuciones de año en año en algunos casos se combinaron para producir caídas considerables de unos diez puntos porcentuales desde 2015.

<sup>28</sup> <http://www.digitalnewsreport.org/>

En Alemania, la proporción de quienes confían en la mayoría de las noticias la mayoría del tiempo ha caído de 60% en 2015 a 47% en 2019. En Finlandia los números descendieron de 68% a 59% y en el Reino Unido, del 51% al 40%.

El cuadro también revela que los países que han experimentado caídas (indicados en violeta) son los que empezaron con niveles de confianza relativamente altos. De los once países en los que la confianza superaba el 40% en 2015, ocho tuvieron caídas significativas y los tres restantes mostraron cifras estables. Los únicos países que vieron un crecimiento en los últimos cinco años son aquellos que en el comienzo tenían niveles de confianza relativamente bajos. Cuando se trata de la confianza del público en los medios, parece que las cosas tienden a empeorar antes de empezar a mejorar.

**¿Qué impulsa la erosión de confianza?** ¿Se puede hacer algo para revertir las tendencias descendentes? Debemos tener en cuenta que la confianza en los medios no está enteramente en manos de los periodistas y las empresas de noticias. Mucha gente no tiene opiniones fuertes sobre los medios. Y otros estudios transnacionales han mostrado que la confianza en los medios está cada vez más relacionada con los niveles de confianza en la política.<sup>29</sup> Si cae la confianza en las instituciones políticas, eso arrastra a la confianza en los medios. Y si la situación política se torna más polarizada, grandes sectores de la población pueden considerar sesgadas incluso las coberturas de los mejores medios.<sup>30</sup> Por lo tanto, la percepción de la gente sobre el periodismo y los medios está profundamente influida por la percepción que tiene sobre otras instituciones y por las señales que dan políticos y demás élites: políticos y élites que en algunos países atacan explícitamente y cada vez más agresivamente a los medios independientes y cuestionan la integridad y los propósitos de los periodistas.

**¿Qué puede hacerse para incrementar la confianza?** En términos de lo que el periodismo y los medios pueden hacer, un comienzo sería darle una mirada a lo que están haciendo bien según la opinión de gente con distinto nivel de confianza en los medios (y, a la inversa, ver qué les señalan que hacen mal). Como ya escribí,<sup>31</sup> la gente que piensa que los medios hacen un mal trabajo al informar sobre los últimos acontecimientos, que fracasan al hacerles comprender las noticias o que fallan al monitorear y controlar a los poderosos, esa gente es mucho menos probable que diga que confía en la información (ver el cuadro siguiente). Y parece importar poco si creen relevante o no lo que publican los medios y si los medios adoptan un tono positivo o negativo.

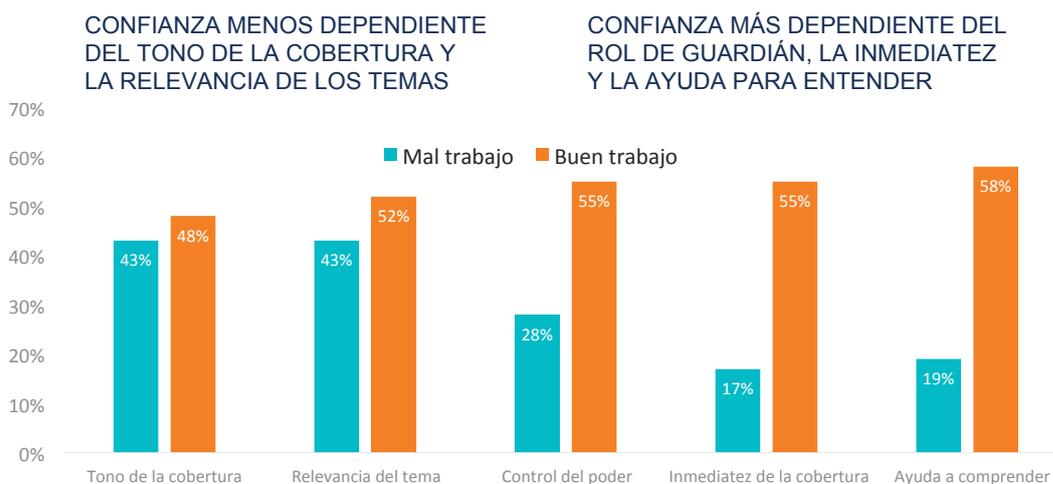
Creo que esto muestra que la confianza no tiene que ver con distintas ideas sobre lo que las noticias deben ser sino con lo bien que cumplen los medios con objetivos aceptados ampliamente. Esto es al mismo tiempo un desafío y una oportunidad para el periodismo. En general, la gente acepta que ciertos temas son inherentemente noticiosos y otros no: como resultado, muchas coberturas tienden a ser negativas. Pero le cuesta confiar en medios que actúan de forma pobre al informar sobre lo que ocurre, que no ayudan a comprender el mundo y que no controlan al poder. En otras palabras, la gente con poca confianza en los medios no quiere que esos medios cambien su esencia: simplemente quieren que sean mejores.

<sup>29</sup> <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/1940161217740695>

<sup>30</sup> <https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/risj-review/bias-bullshit-and-lies-audience-perspectives-low-trust-media>

<sup>31</sup> <http://www.digitalnewsreport.org/survey/2019/what-do-people-think-about-the-news-media/>

## Proporción de confianza en las noticias en función de cómo es la cobertura



**Pregunta 15, 1-2-3-4-5 (2019):** Por favor indique cuánto coincide con las siguientes frases: Los medios monitorean y controlan a los poderosos, tanto personas como empresas/ Los temas que eligen los medios no me parecen relevantes / Los medios muchas veces adoptan miradas muy negativas de los acontecimientos / Los medios me mantienen actualizado sobre lo que pasa/ Los medios me ayudan a entender las noticias del día. **Pregunta 6, 1 (2016):** Por favor indique cuánto coincide con la siguiente frase: Creo que se puede confiar en la mayoría de las noticias la mayoría del tiempo. Base: bueno/malo. Tono de la cobertura: 12.295/29.774. Relevancia del tema: 21.950/18.876. Control del poder: 31.465/14.479. Inmediatez de la cobertura: 46.881/8.699. Ayuda a comprender: 38.786/11.061.

## 2.4 “Manejando las tensiones intergeneracionales en los medios”

Por Lucy Kueng

Los medios en 2020 deberán enfrentarse con el desafío de las tensiones intergeneracionales en sus propias organizaciones, las diferencias entre los valores y las prioridades de muchos profesionales más jóvenes y una generación de líderes a menudo más veteranos. Una clara mayoría de los líderes digitales encuestados confía en que sus medios pueden atraer y retener el talento editorial que necesitan, pero la mayoría está mucho más preocupada por su capacidad de atraer talento en áreas como comercial, producto, tecnología y datos. Además, muchos son conscientes del desafío de retener y desarrollar el talento en una generación más joven que en cierto modo tiene diferentes valores y prioridades (ver página 19). Una persona a la que entrevisté para una investigación en curso dijo sobre sus colegas más jóvenes:

*“Su lealtad es hacia ellos mismos y sus valores. Sé que esto es obvio, pero cuando lo ves en tu propia compañía cambia: ‘Uh, ya no se trata sólo de un artículo sofisticado: son nuestros empleados’”.*

En todo proyecto de investigación tiende a haber un tema que emerge inesperada y repetidamente.<sup>32</sup> En mi último proyecto, *Going Digital: A Roadmap for Organisational Transformation* fue el agotamiento intenso, el *burnout*.<sup>33</sup> En mi proyecto actual sobre la dimensión humana al hacerse digital, es la tensión intergeneracional: un asunto que atraviesa discusiones sobre cultura, liderazgo, talento y estrategia. Este breve ensayo sobrevuela los contornos del tema y provee sugerencias sobre cómo abordarlo.

### EXAMINANDO EL PROBLEMA

Es tentador restarle importancia a esto etiquetándolo como “cosa de millennials”, y ciertamente está relacionado con las generaciones más jóvenes pero existen matices: entre quienes resaltaron el problema, muchos son los llamados millennials o Generación Y.<sup>34</sup> Entonces, ¿qué grupo causa la tensión? No es fácil de definir, tal como muestra este extracto de un *focus group*:

- ¿Cómo nos referimos a ellos?
- No sé... ¿talento de base o emergente?
- Pero ni siquiera están emergiendo. Tienen 35, 36, 37 años. Ya están crecidos.
- ¿Talento joven?
- ¿Y si los llamamos directamente ‘personas de 25 a 36 años’?
- 25 a 35, más o menos.
- Creo que vale la pena ponerles un nombre, porque es algo que está pasando.
- Sí, pero si los llamamos ‘millennials’ automáticamente hay connotaciones negativas.

La tensión sube porque un grupo creciente de personal (predominantemente de los niveles inferiores, aunque en ciertos casos avanza con velocidad) tiene valores diferentes a quienes están por encima. Sus actitudes y expectativas están en desacuerdo con los procesos y las prácticas establecidas y aceptadas. El director de Recursos Humanos de un importante conglomerado de medios describe de qué se trata:

<sup>32</sup> Este ensayo se apoya en información del reporte *Hearts and Minds – the People Dimension of Digital Transformation*, que el RISJ publicará en la primavera boreal de 2020.

<sup>33</sup> <https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/our-research/going-digital-roadmap-organisational-transformation>

<sup>34</sup> Personas nacidas entre 1981 y 1996.

*“Son francos cuando empiezan: ‘Me voy a quedar un año o dos’. Y después, por supuesto, quieren sacarle el mayor jugo a esos 24 meses... ‘Quiero aprender, desarrollarme... maximizar la velocidad de la experiencia. Quiero pasarlo bien, conocer gente interesante, trabajar en proyectos divertidos. No quiero que me arrastren a la política interna porque no me parece relevante.’”*

En el día a día una gran fuente de fricción es sencillamente la cantidad de reconocimiento continuo que quieren. Para líderes acostumbrados a hacer las cosas de forma distinta esto representa una disrupción cuando están muy ocupados, especialmente si la opinión no es positiva:

*“Lo piden con energía. Pero cuando lo escuchan, realmente les cuesta digerirlo. les resulta demasiado doloroso... solo quieren feedback positivo y tienen dificultades con el negativo”.*

### **“ESTOY TAN PODRIDO Y CANSADO DE OÍR: ‘AH, ERES MILLENNIAL’”**

¿Cómo se ve el asunto desde el otro lado? Este grupo se frustra cuando no toman en serio sus necesidades, que provienen de convicciones profundas:

*“Nos dicen generación ‘copo de nieve’ (despectivamente, por frágil). Los líderes piensan que si algo nos molesta es porque crecimos entre algodones. Y no es así. Simplemente somos más conscientes de nuestro entorno y hay cosas que nos interesan”.*

También es importante tener en cuenta que la experiencia de trabajo de este grupo (y sus expectativas sobre qué puede darles ese trabajo en términos de seguridad y estilo de vida) son profundamente distintas de las que tienen sus colegas más veteranos:

*“La mayoría se graduó en la gran crisis financiera y ha tenido una carrera muy poco ortodoxa, cambiando cada año y medio o dos... O sufrieron o vieron despidos: ya saben cuán brutal es esta industria. Una sensación de incertidumbre pende sobre ellos. Con 30 años comparten casa y piensan: ‘¿Así es? ¿Cómo consigo algo mejor?’”.*

En este contexto, el feedback es mucho más que solo evaluar una tarea: es el calibre de la relación entre el líder y el discípulo:

*“No puede ser sólo una relación en la que se usa 10 horas del tiempo de una persona, se le paga muy poco y no se le da certeza laboral... ¿Por qué no querrías saber si alguien quiere una conversación mano a mano? ¿Por qué no querrías saber lo que tuviera para decir?”.*

### **“TENEMOS QUE CUMPLIR CON UNA SERIE DE EXPECTATIVAS TOTALMENTE DIFERENTES”**

Resolver esta tensión implica una serie de cambios y adaptaciones a procesos. Al principio de la lista de cosas que los líderes pueden hacer y las organizaciones pueden proveer están las siguientes:

- Un estilo de liderazgo de entrenamiento y guía, especializado en dar feedback.
- Oportunidades para que los de abajo tengan acceso a los de arriba. Necesitan sentirse escuchados y que tienen la posibilidad de generar un impacto.
- Verificar el calibre de las relaciones interpersonales en general y en especial la coreografía de las reuniones más importantes. Asegurarse de que se escuchen todas las voces y de que las decisiones se tomen sobre una base tan transparente e inclusiva como sea posible.
- Asumir que el talento en esta franja de edad se quedará un máximo de tres años. Acelerar su capacitación y ubicarlos rápidamente en proyectos interesantes.

En la década pasada la preocupación (enteramente entendible) por digitalizar nuestros lugares de trabajo y sostener un modelo de negocio viable quizá nos impidió ver otro cambio sísmico: un sistema de valores marcadamente diferente, compartido por un grupo creciente de miembros de la organización. Es un tema emergente y complejo que requiere una investigación más profunda. No se trata solamente de diferencias de edad. De hecho, todas las personas citadas en este ensayo son millennials. Detrás de esto existen diferencias cruciales en torno a la fuerza del compromiso, los valores y las necesidades de realización personal, en preferencias sobre el tenor y el calibre de las relaciones con compañeros de trabajo, en perspectivas económicas y en tolerancia a las disfuncionalidades de la organización. Resolver estas tensiones será crucial para atraer, retener y darle espacio al talento que resulta central a fin de construir un futuro sostenible para los medios en 2020.

## 2.5 “Lograr que los lectores paguen”

Por Eduardo Suárez

Los medios que intenten reorientar su modelo de negocio hacia las membresías o las suscripciones en 2020 sólo tendrán éxito si ponen un foco inequívoco en sus clientes. Es sencillo decir que los modelos de pago serán tu principal fuente de ingresos de ahora en adelante. Es mucho más difícil lograr que esos modelos funcionen, sobre todo para medios que han ofrecido su periodismo en internet de forma gratuita durante años. Ese giro será duro para empresas cuyos ingresos digitales vienen de la publicidad y para medios tradicionales con una cultura diseñada para un mundo que ya no existe.

### TRES COSAS QUE HACER ANTES DE LANZAR UN MURO DE PAGO

Un medio debería hacer al menos tres cosas antes de poner su contenido detrás de un muro de pago.

Lo primero es integrar la empresa en torno a ese proyecto. Esto requiere involucrar a periodistas y personas de tecnología, producto y mercadotecnia, y eventualmente desarrollar conexiones que permitan una colaboración más fluida entre los responsables de negocio y la redacción.

Lo segundo es aprender a contar su propia historia: quién es, cómo es su producto y por qué es tan importante precisamente ahora. Este mensaje debe elaborarse con cuidado. Debe tener en cuenta la misión de la organización y también su propiedad y su historia. Pocos medios han hecho esto de una forma tan sistemática como el *Guardian*.<sup>35</sup> Los mensajes al pie de sus artículos son largos, se adaptan según el tema y la geografía y simulan una conversación.

Lo tercero que debe hacer un medio antes de lanzar un muro es invertir tanto como pueda en su producto digital. Nuestras audiencias hoy conocen bien las plataformas digitales y no aceptan una pobre experiencia de usuario. Esperan un audio profesional y pagos sin fricciones. Colgar en internet tus artículos del papel sin hacer nada más no será suficiente en 2020.

Después de hacer estas tres cosas, un medio debe adaptar su propuesta de valor a las necesidades de sus clientes más fieles (y de otros que se les parezcan). Esto no será una tarea fácil porque los clientes no son homogéneos. Los datos (y no las intuiciones) deben servir de guía en ese proceso. Uno debe recordar que la calidad significa cosas distintas en momentos distintos para gente distinta. Cada canal y cada género requiere un lenguaje y una capacidad.

### ¿QUÉ PROBLEMA LE RESUELVES A TU AUDIENCIA?

Al examinar tu propuesta de valor, podría serte útil el marco del profesor Clayton Christensen, que invita a cualquier empresa a considerar las necesidades que la audiencia intenta cubrir al usar su producto.<sup>36</sup> Un diario impreso solía cubrir muchas necesidades muy distintas. Hoy los mejores medios digitales las cubren de una forma mucho más eficiente con productos diferentes en la era digital.

Algunas de esas necesidades son meramente funcionales. Por ejemplo, enterarse de lo último sobre un asunto concreto. Otras, en cambio, tienen dimensiones sociales o emocionales. *The Economist* es un gran ejemplo. Su producto estrella ahorra tiempo a sus lectores con artículos breves que explican lo que ocurre y te dicen lo que es relevante. Leer la revista, sin embargo, también te otorga un cierto estatus y una sensación de haber logrado algo importante. Por eso el paquete que ofrece a su audiencia es más grande que la suma de sus partes.

<sup>35</sup> <https://www.journalism.co.uk/news/five-lessons-from-the-guardian-s-membership-strategy-three-years-on/s2/a730347/>

<sup>36</sup> <https://niemanreports.org/books/be-the-disruptor/>

En un mundo dominado por una sucesión interminable de noticias, empieza a emerger el valor de las ediciones con principio y fin. Las ediciones son una forma magnífica de potenciar la lealtad entre los suscriptores y de recrear los hábitos del pasado. Es posible encontrarlas en muchas formas distintas: podcasts, boletines o revistas de papel. Todas se pueden terminar y aspiran a cumplir una de las promesas más viejas del periodismo: ser un filtro fiable para comprender el mundo.

El resurgir de las ediciones no es sorprendente a la luz de nuestra investigación.<sup>37</sup> De acuerdo con las cifras del *Digital News Report*, sólo un 17% de la gente accede a las noticias más de cinco veces al día. Alrededor del 48% pertenece a lo que llamamos "daily briefers", personas que sólo acceden a la información una o unas pocas veces al día.

Esos lectores no pasarán una hora buceando en una edición impresa. Pero algunos podrían leer un boletín matutino o escuchar un podcast mientras van a trabajar. Ese grupo aprecia los artículos explicativos y los considera aún más valiosos en un mundo cada vez más complejo e inestable. Algún lector puede valorar productos específicos sobre asuntos que de verdad le importan. El boletín Crime Club del diario *The Times* sobre novela negra tiene una tasa de apertura del 70%.

Una suscripción no es una venta única sino una propuesta a largo plazo. Construir una relación fuerte con la audiencia es esencial para tener éxito. Medios tan distintos como *Tortoise* o el *New York Times* han aprendido a colaborar con sus lectores en la elaboración de la información. El medio español *eldiario.es* ha creado un botón para que los lectores alerten de erratas y errores en cualquier información.<sup>38</sup>

#### **CADA MEDIO DEBE ENCONTRAR SU PROPIO CAMINO**

Cada medio debe encontrar su propio modelo de pago. Pero las diferencias entre las suscripciones y las membresías son cada vez más tenues. *The Times*, por ejemplo, ha introducido el registro como una forma de abrir una puerta lateral en un muro casi infranqueable. El *Guardian*, pese a su foco en las membresías y en las donaciones, está vendiendo suscripciones a sus productos impresos y a sus aplicaciones móviles.

De acuerdo con nuestros datos, los modelos freemium y los muros porosos son los modelos más adoptados por diarios y revistas en siete mercados diferentes.<sup>39</sup> Pero cualquiera que sea su modelo, un medio debe conseguir que sus suscriptores usen su producto lo antes posible. El medio deportivo *The Athletic* ha notado que los lectores que escuchan uno de sus podcasts durante el periodo de prueba de siete días tienen muchas más probabilidades de comprar una suscripción anual.

El giro hacia un modelo de pago será duro para cualquier medio y no dará resultados a corto plazo. De acuerdo con el *Digital News Report*, la mayoría de la gente no está dispuesta a pagar por la información y mucho periodismo de calidad sigue siendo gratuito.

Sin embargo, los editores deben ser pacientes. Esta carrera no es un sprint sino una maratón. Sólo tendrán éxito si se fijan en detalle en la conducta de sus clientes más fieles y construyen experiencias y productos adaptados a sus necesidades. En ese empeño triunfarán los medios que hacen periodismo por el que merece la pena pagar. Pero sólo si transforman su redacción, su producto y su mercadotecnia.

<sup>37</sup> [https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/sites/default/files/2019-01/Nielsen\\_and\\_Selva\\_FINAL\\_o.pdf](https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/sites/default/files/2019-01/Nielsen_and_Selva_FINAL_o.pdf)

<sup>38</sup> [https://www.eldiario.es/redaccion/errata-contenido-Reportalo-podamos-corregirlo\\_6\\_897720233.html](https://www.eldiario.es/redaccion/errata-contenido-Reportalo-podamos-corregirlo_6_897720233.html)

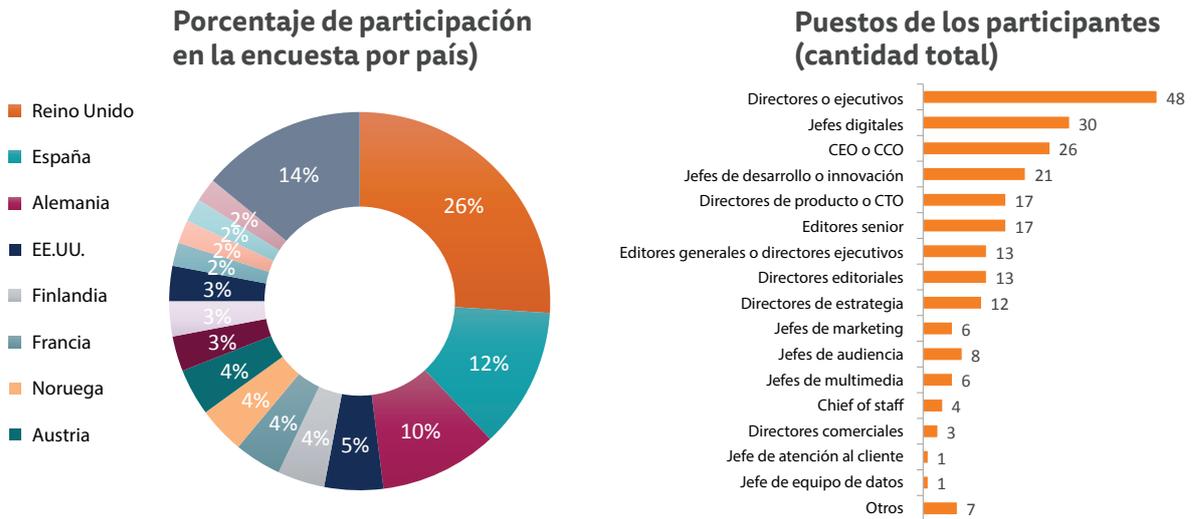
<sup>39</sup> <http://www.digitalnewsreport.org/publications/2019/pay-models-2019-update/>

## Posdata

Agradecemos otra vez a quienes contribuyeron para las predicciones de este año y a los líderes digitales que completaron nuestra encuesta. Nos encantaría conocer sus comentarios o sus sugerencias para el próximo año en el correo electrónico [reuters.institute@politics.ox.ac.uk](mailto:reuters.institute@politics.ox.ac.uk).

## Metodología de la encuesta

233 personas completaron en diciembre de 2019 una encuesta cerrada. Los participantes, de 32 países, fueron elegidos porque tienen puestos de liderazgo (en áreas editorial, comercial o de producto) en medios tradicionales o nativos digitales y porque tuvieron responsabilidad en algún aspecto de la estrategia digital o global. Los resultados reflejan esa muestra estratégica de líderes seleccionados, no una muestra representativa.



Base: 233 líderes digitales de 32 países, encuestados entre el 29 de noviembre y el 31 de diciembre de 2019.

Los puestos incluyeron directores o ejecutivos, CEO, jefes del área digital, de innovación y de producto, directores de multimedia, etcétera. Poco más de la mitad de los participantes pertenece a organizaciones con antecedentes impresos (54%), cerca de un cuarto (26%) representa a emisoras comerciales o públicas, más de uno de cada diez trabaja en un medio nativo digital (14%) y un 6% es de compañías B2B o agencias de noticias. Entre los 32 países representados figuran Estados Unidos, Australia, Kenia, Sudáfrica, México, Argentina y Japón, pero la mayoría de los encuestados vive en Europa: el Reino Unido, Alemania, España, Francia, Austria, Polonia, Finlandia, Noruega y Dinamarca.

Los participantes respondieron a un cuestionario online con preguntas específicas sobre estrategia digital para 2020. Alrededor del 95% contestó la mayoría de las preguntas, aunque la tasa de respuestas varía. El 80% contribuyó con comentarios e ideas en preguntas abiertas y algunos están citados en este documento con su autorización.

## PUBLICACIONES (EN INGLÉS) DEL PROYECTO DE INFORMACIÓN DIGITAL DEL RISJ

*News Podcasts and the Opportunities for Publishers*  
por Nic Newman y Nathan Gallo

*Digital News Report 2019*  
por Nic Newman, Richard Fletcher, Antonis Kalogeropoulos y Rasmus Kleis Nielsen

*How Brexit Referendum Voters Use News*  
por Richard Fletcher y Meera Selva

*Case Studies in Collaborative Local Journalism*  
por Joy Jenkins y Lucas Graves

*What do News Readers Really Want to Read About?  
How Relevance Works For News Audiences*  
por Kim Christian Schrøder

*Coming of Age: Developments in Digital-Born News  
Media in Europe*  
por Tom Nicholls, Nabeelah Shabbir, Lucas Graves y  
Rasmus Kleis Nielsen

*The Future of Voice and the Implications for News*  
por Nic Newman

*Private Sector News, Social Media Distribution, and  
Algorithm Change*  
por Alessio Cornia, Annika Sehl, David A. L. Levy y  
Rasmus Kleis Nielsen

*Public Service News and Social Media*  
por Annika Sehl, Alessio Cornia y Rasmus Kleis  
Nielsen

*Going Digital: A Roadmap for Organisational  
Transformation*  
por Lucy Kueng

*A Mile Wide, an Inch Deep: Online News and Media Use  
in the 2019 UK General Election*  
por Richard Fletcher, Nic Newman y Anne Schulz

### **PRÓXIMAS PUBLICACIONES**

*Hearts and Minds: The People Dimension of Going  
Digital*  
por Lucy Kueng



Con apoyo de:

