



Trabajo de la Beca para Periodistas

# Periodismo Centrado en el Cambio: reformulando la propuesta de valor de las noticias en la era de la IA

Por **Jazmín Acuña**

Julio de 2025

Trimestre de Trinity

Patrocinador: Fundación Thomson Reuters

# Índice

Introducción	2
Recuperar el “cambio” como propósito	4
El impacto por sí solo no basta	6
El cambio como misión: una perspectiva del Sur Global	7
Mi experiencia personal con el cambio	9
¿Pero esto es activismo?	10
Los elementos del Periodismo Centrado en el Cambio	12
La osadía de planificar para el impacto	14
La Memetodología en acción: un estudio de caso	18
La participación de audiencias para el cambio	23
Diseñar interacciones con propósito	24
La Memetodología: cómo El Surtidor aborda la participación de su audiencia	25
El potencial de recuperar valor a través de la construcción de comunidad	29
Las redacciones como terrenos de información	30
Repensando la ética periodística	34
La importancia del cuidado para restaurar la confianza	36
Conclusión	39
Agradecimientos	41

# Introducción

La tormenta perfecta que ha azotado a las redacciones en lo que va del siglo ha dado lugar a una doble crisis de confianza y sostenibilidad en el periodismo. Nada lo ilustra mejor que el fenómeno del “rechazo a las noticias”: una tendencia creciente a evitar activamente el contenido periodístico.

En un entorno saturado de información, moldeado por el poder sin control de las grandes tecnológicas y sofocado por el deterioro de la libertad de prensa, ¿cómo puede el periodismo abrirse paso?

Es la pregunta que desvela a los líderes de medios, y la que dio origen a este proyecto. A lo largo de las próximas páginas, sostendré que, si bien es cierto que las plataformas han alcanzado una posición dominante gracias a algoritmos opacos y prácticas de vigilancia extractiva, su influencia también refleja una desconexión profunda entre los usuarios y los medios informativos. En la última década, las personas han recurrido cada vez más a [las redes sociales y a las aplicaciones de mensajería](#) para acceder a noticias – no sólo por costumbre, sino porque estas plataformas ofrecen inmediatez, conveniencia y relevancia.<sup>1</sup>

En respuesta, las redacciones han trabajado para adaptarse, [contratando equipos](#) con las habilidades necesarias para producir cada vez más contenido optimizado para este ecosistema.<sup>2</sup> Y si bien esos esfuerzos merecen reconocimiento, el periodismo corre el riesgo de fracasar aún más profundamente si no adopta una visión más clara de su propósito.

Con demasiada frecuencia, la respuesta a la pregunta “¿Por qué debe salvarse el periodismo?” es alguna variación de “Porque tiene un valor intrínseco”. Es una afirmación vaga y, a menudo, imposible de medir, que alimenta un flujo cada vez mayor de contenido para competir en un mercado que recompensa el volumen por encima del valor.

Si enmarcamos nuestra misión únicamente como la producción y venta masiva de contenido, corremos el riesgo de sacrificar calidad por cantidad, de añadir ruido en lugar de claridad, y de dificultar que las personas puedan distinguirnos del resto. En

---

<sup>1</sup> Reuters Institute. (2024). Overview and key findings of the 2024 Digital News Report. Retrieved from <https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/digital-news-report/2024/dnr-executive-summary>

<sup>2</sup> Reuters Institute. (2025). Journalism, media and technology trends and predictions 2025. Retrieved from <https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/journalism-media-and-technology-trends-and-predictions-2025>

última instancia, esto limita la capacidad del periodismo para alcanzar su máximo potencial en la era de la información.

Lo peor de todo es que desvía la atención de las redacciones del motivo ampliamente conocido –pero muchas veces ignorado– por el que logran mantenerse a flote frente a dificultades indescriptibles: el cambio.

Si se le pregunta a casi cualquier periodista qué lo atrajo a esta profesión, en sus diversas respuestas suele aparecer un punto en común: el deseo de facilitar el cambio.

Creo que ha llegado el momento de recuperar ese llamado, redefinir nuestro propósito y redirigir nuestros esfuerzos hacia la medición de cómo ayudamos a que las personas, las comunidades y las sociedades puedan prosperar. El periodismo tiene un lugar en el futuro si adopta un enfoque centrado en el cambio.

¿Cómo se ve un enfoque centrado en el cambio? ¿Y qué pasa con el papel del periodismo como perro guardián o primer borrador de la historia? Este proyecto busca responder a estas preguntas proponiendo un nuevo marco para el *Periodismo Centrado en el Cambio*.

El enfoque se detalla a lo largo de las próximas páginas, con conceptos, metodologías y estudios de caso que demuestran que poner el foco en el cambio no socava el rol de las redacciones en la fiscalización del poder ni en la provisión de información imparcial. Estas herramientas permiten vincular cada decisión editorial – desde los formatos hasta las estrategias de difusión – con una visión clara de impacto que impulse el cambio.

Aunque el *Periodismo Centrado en el Cambio* se nutre de la experiencia práctica de medios digitales pequeños y medianos, con una preferencia por el periodismo local e investigativo, sus aprendizajes y métodos tienen valor práctico para la industria en su conjunto.

El *Periodismo Centrado en el Cambio* añade una capa de intencionalidad a nuestro trabajo, con profunda consciencia – y compromiso – con el contexto en el que se desarrolla. Está arraigado en la búsqueda de un impacto que mejore la vida de las personas a través de una cobertura fundada en el cuidado y en una interacción genuina con ellas. En esencia, busca revitalizar el tipo de vida pública que sostiene a las democracias.

## Recuperar el “cambio” como propósito

El periodismo, como bien sabemos –en su mejor versión– puede provocar cambios, generar vínculos, activar movimientos e inspirar acciones, a través de la reformulación de narrativas, el diálogo con organizaciones de base, la exigencia de rendición de cuentas, los impulsos hacia reformas de políticas públicas, entre otros. Todos estos son ejemplos de impactos que desembocan en alguna forma de cambio.

En el corazón del *Periodismo Centrado en el Cambio* está la decisión de asumir el cambio como una intención deliberada: el cambio deja de ser un subproducto de nuestro trabajo para convertirse en su propósito.

*“Me hice periodista porque quiero contribuir a hacer del mundo un lugar mejor. Si a la gente le molesta eso, está perfectamente bien, pero en realidad el problema está en ellos, no en mí, porque probablemente esa también fue la razón por la que se hicieron periodistas, pero nunca pudieron hacerlo dentro del sistema.”*

– Shirish Kulkarni, periodista galés y organizador comunitario

Muchos de nosotros llegamos al periodismo con el deseo de mejorar las cosas. Con el tiempo, ese lenguaje fue reemplazado por una palabra más suave: impacto. Presentado como un objetivo más seguro y financiable, el “impacto” se convirtió en un sustituto del cambio – una palabra de moda que, aunque sea útil, sirve también para esquivar acusaciones mal fundamentadas de sesgo o activismo. (Más sobre esto en el capítulo *Reevaluando la ética del periodismo*.)

### El impacto como métrica de valor

En distintas disciplinas, desde las ciencias sociales hasta los estudios de medios, ha habido avances significativos en nuestra comprensión y documentación de cómo se manifiesta el impacto del periodismo. Una de las contribuciones más destacadas proviene de la Dra. Anya Schiffrin, directora de la especialización en Tecnología, Medios y Comunicaciones en la Escuela de Asuntos Internacionales y Públicos (SIPA) de la Universidad de Columbia. Basándose en el trabajo de otros académicos como Phil Napoli y Lindsay Green-Barber, ella y un equipo de expertos han

desarrollado una taxonomía integral para entender cómo los medios afectan a la sociedad.<sup>3</sup>

La taxonomía reconoce que los medios pueden influir en las creencias y actitudes de las personas, en las políticas y comportamientos de gobiernos y organizaciones, o moldear instituciones y cultura. También incorpora una dimensión interna del impacto: cómo el trabajo afecta a los y las periodistas, a las redacciones y a la comunidad periodística en general.

Los esfuerzos por articular el valor del periodismo no se han limitado al ámbito académico. En 2012, el entonces presidente de ProPublica, Richard Toefl, publicó un [documento técnico](#) en el que explicaba cómo su medio medía el éxito de su trabajo mediante métricas de impacto.<sup>4</sup> Esto puede parecer obvio en 2025 – ¿de qué otra forma medirían su éxito los y las periodistas? – pero no ha sido una práctica común en una industria que aún considera el “tamaño de la audiencia” como el principal indicador de valor.

Al identificar esta brecha, Jennifer Brandel cofundó [Hearken](#), una consultora dedicada a abordar la desconexión entre organizaciones – como los medios de comunicación – y las personas a las que quieren servir.<sup>5</sup> Una de las áreas clave de su trabajo ha sido el compromiso con las audiencias a través de técnicas de escucha, con el objetivo de lograr resultados más significativos y con mayor impacto.

Tina Rosenberg, excolumnista de The New York Times y ganadora del Premio Pulitzer, cofundó en 2013 [la Solutions Journalism Network](#) con la intención de desviar el foco del periodismo, que suele limitarse a repetir malas noticias, hacia cómo las personas y comunidades están trabajando para resolver sus problemas.

“Al mostrar lo que ha funcionado”, afirman, “las historias han dado lugar a cambios significativos.”<sup>6</sup>

[Impact Architects](#), fundada por la politóloga Lindsay Green-Barber, desarrolló una herramienta de seguimiento de impacto que ha servido como modelo para varias

---

<sup>3</sup> Schiffrin, Anya, et al. (2023). Understanding journalism impact: A multi-dimensional taxonomy for professional, organizational, and societal change. *Journal of Applied Journalism and Media Studies*, 12, 1-26.

<sup>4</sup> Toefl, R. (2012). Non-profit journalism. Issues around impact. Retrieved from <https://www.propublica.org/impact>

<sup>5</sup> Hearken. (2025). Hearken. Retrieved from <https://wearehearken.com/>

<sup>6</sup> Solutions Journalism Network. (2025). What Is Solutions Journalism?. Retrieved from <https://www.solutionsjournalism.org/who-we-are/solutions-journalism>

redacciones, incluida la mía.<sup>7</sup> Por su parte, la Impact Network, una iniciativa que [Miriam Wells](#) puso en marcha en 2020 mientras trabajaba en The Bureau of Investigative Journalism, facilita el diálogo y la colaboración entre periodistas y [editores de impacto](#) en torno al impacto positivo del periodismo.

Finalmente, un [estudio conjunto](#) de Report for the World (RFW) y la Dra. Anya Schiffrin junto a su equipo en SIPA, ofrece perspectivas sobre los tipos de impacto generados por el trabajo de los socios de RFW en países de la mayoría global.<sup>8</sup> Entre otros hallazgos, el estudio sugiere que el periodismo realizado por estas organizaciones aumentó el conocimiento de las audiencias, modificó percepciones y motivó a grupos de incidencia a tomar su cobertura y actuar en consecuencia.

Hay varias razones detrás de la convergencia entre el mundo académico, las organizaciones de desarrollo de medios y los medios de comunicación en torno al tema del impacto. Un factor clave ha sido el entorno cada vez más competitivo del financiamiento por donantes. Los financiadores quieren saber cómo su inversión generará efectos concretos en el mundo, más allá de simplemente sostener los proyectos y operaciones de las organizaciones beneficiarias.

A diferencia de los grupos de incidencia, las redacciones no están bien equipadas para explicar cómo su trabajo generará resultados positivos. Las visitas a los sitios Web, las reproducciones de video o las vistas no bastan, y esto ha impulsado la necesidad de crear conceptos y herramientas que permitan una comprensión más amplia del impacto – y la capacidad de monitorearlo y reportarlo.

Nada de este trabajo de medición es sencillo, otra razón por la que este campo ha cobrado mayor relevancia en los últimos años. Tanto investigadores como medios que exploran el tema evitan trazar una línea directa entre una publicación y sus efectos, precisamente porque saben que es mucho más complejo que eso.

### **El impacto por sí solo no basta**

Por más importante que sea medir bien el impacto, esto sigue siendo solo una parte de un todo más amplio. Saber cómo se ve el impacto es fundamental para defender el rol y el valor del periodismo, pero también es crucial explorar y aprender cómo llegar a él.

---

<sup>7</sup> Impact Architects. (2025). Impact Tracker. Retrieved from <https://www.theimpactarchitects.com/impact-tracker>

<sup>8</sup> Nallu, P. & Schiffrin, A. (2025). The Path to Impact: Insights from Global Majority Newsrooms. Report for the World and Columbia University [SIPA].

Los eufemismos pueden ser limitantes: el impacto es medible, pero a menudo resulta reduccionista; el cambio es más desordenado – pero también más honesto. En ese sentido, el cambio es el impacto en movimiento: un proceso vivo y dinámico, en lugar de un resultado estático.

En un entorno informativo que evoluciona rápidamente, observar el periodismo a través de una lente centrada en el cambio permite discusiones más productivas sobre cómo adaptar nuestra práctica para seguir siendo relevantes en el siglo XXI.

El *Periodismo Centrado en el Cambio* puede requerir que las redacciones adopten nuevas habilidades, nuevos flujos de trabajo y nuevos roles. Necesita el respaldo del liderazgo y recursos – tiempo, dinero, metodologías. Pero, por encima de todo, estos esfuerzos solo tendrán éxito si se apoyan en una base sólida de principios y prácticas, que es lo que me propongo describir en este trabajo.

### **El cambio como misión: una perspectiva del Sur Global**

El *Periodismo Centrado en el Cambio* es una propuesta con una fuerte influencia de la práctica periodística en algunas de las naciones más hostiles hacia el oficio y con menos recursos del Sur Global. La intensa lucha del periodismo por sobrevivir en estos contextos lo ha vinculado, de forma implícita, con su papel en la democratización, la justicia social y el desarrollo.

Muchos medios en comunidades de países de la mayoría global han tenido que moverse en el terreno del cambio social porque, en muchos casos, no hay alternativa. Algunos periodistas ejercen en regímenes cerrados donde el simple hecho de hacer periodismo los convierte en defensores de derechos humanos. Maria Ressa, periodista y Premio Nobel de la Paz de Filipinas, es un ejemplo destacado.

En países donde hubo cambio de régimen, los medios se han involucrado de forma activa en los procesos de justicia transicional. Tras el fin del apartheid en Sudáfrica, la cobertura mediática de los testimonios que emanaban de la Comisión de Verdad y Reconciliación ayudaron a tejer una conversación nacional sobre las atrocidades del pasado y, al hacerlo, forjar un nuevo contrato social.

El cambio también está inscrito en el ADN de algunos de los mejores ejemplos del periodismo latinoamericano, donde grandes mayorías han vivido con demasiada frecuencia bajo los mandatos de caudillos, oligarquías y mafias. Esto, sumado al

hecho de que América Latina encabeza los rankings como la región más peligrosa para ejercer el periodismo, ha moldeado un fuerte sentido de misión entre colegas.<sup>9</sup>

Una importante parte del periodismo en el Sur Global no ha evolucionado a pesar de la desigualdad, sino a causa de ella. En contextos donde la gente no puede confiar en el Estado para su protección o bienestar, el acceso a información local y confiable se convierte en una cuestión de supervivencia. En estos escenarios, el valor del periodismo solo puede entenderse en relación con las necesidades urgentes de sus audiencias. La información adecuada puede marcar la diferencia entre la salud y la enfermedad, entre la estabilidad y el desalojo. En zonas remotas, reportar casos de hostigamiento en disputas por la tierra a través de las radios comunitarias puede ser la única forma de disuadir un desplazamiento forzado de comunidades vulnerables.

Esta conciencia profunda de la función cívica del periodismo ha llevado a muchos medios digitales del Sur Global a declararla de forma explícita. El medio ecuatoriano GK afirma [en su sitio web](#) que su objetivo es “cambiar la sociedad, marcar la agenda mediática y hacer del mundo un lugar mejor”.<sup>10</sup> [Mutante](#), de Colombia, concibe su periodismo participativo “como una herramienta para el cambio social”, del mismo modo en que [Agência Mural](#), de Brasil, busca que sus historias sobre barrios marginados de São Paulo sean “relevantes, útiles, para que todas las personas puedan sentirse parte de una misma realidad y capaces de transformarla”.<sup>11,12</sup>

En el Norte Global, los medios que adoptan una mentalidad consciente y estratégica en torno al impacto tampoco rehúyen al objetivo de impulsar el cambio. [The Bureau of Investigative Journalism](#) se define como una organización orientada por una misión, con un papel activo en la generación de cambios.<sup>13</sup> Su declaración de misión dice:

*“Reflexionamos mucho sobre el papel que nuestro periodismo desempeña en la sociedad y cómo contribuye al cambio social. El periodismo, por sí solo, no cambia nada – pero a menudo es una*

---

<sup>9</sup> CPJ. (2024). Latin America was the deadliest region for journalists in 2022. Retrieved from <https://cpj.org/2023/01/latin-america-was-the-deadliest-region-for-journalists-in-2022/>

<sup>10</sup> GK. (2025). Qué es GK?. Retrieved from <https://gk.city/que-es/>

<sup>11</sup> Mutante. (2025). Somos Mutante. Retrieved from <https://mutante.org/somos-mutante/>

<sup>12</sup> Agência Mural. (2025). Nasce a Agência Mural de Jornalismo das Periferias. Retrieved from <https://agenciamural.org.br/institucional/nossa-historia/>

<sup>13</sup> The Bureau of Investigative Journalism. (2025). Impact. Retrieved from <https://www.thebureauinvestigates.com/about-us/impact>

*parte clave de un conjunto mucho más amplio de personas, organizaciones y acciones que sí lo hacen.”*

### **Mi experiencia personal con el cambio**

Gran parte del *Periodismo Centrado en el Cambio* está inspirado en mi propia experiencia como cofundadora y directora editorial del medio paraguayo [El Surtidor](#). Bautizado con cariño por nuestra audiencia como *El Surti*, hemos logrado abrirnos un lugar durante la última década en un ecosistema mediático capturado por intereses económicos y políticos.

Logramos romper barreras con nuestro periodismo visual galardonado – una mezcla de reportería e imágenes que captan la atención, como los memes.<sup>14</sup> Nuestro trabajo ha sido reconocido tanto a nivel local como internacional como un ejemplo destacado de cómo las redacciones pueden hacer que la información sea más accesible y compartible para nuevas audiencias.

Nuestro lema en El Surti es “Información para la acción”. Durante los últimos dos a tres años, hemos afinado nuestros flujos de trabajo para asegurarnos de que esa acción se concrete. A medida que esos flujos han evolucionado, también lo ha hecho nuestra misión: empezamos a vernos como facilitadores de conexiones en torno a la información que impulsa el cambio.

Pero así como ha avanzado El Surti, también ha crecido en mí la sensación de que falta una conversación fundamental en la industria, una que no podrá resolverse con la fascinación actual por los formatos. Empecé a preguntarme hacia dónde vamos todos en esta carrera por la atención.

Mi inquietud se ha desarrollado en un contexto que ya hemos abordado: el desplome [del tráfico de referencia](#), un problema que no hará más que agravarse con la disrupción de la inteligencia artificial.<sup>15</sup> Más recientemente, el alineamiento de las grandes tecnológicas con desprecio explícito de Trump hacia el periodismo –

---

<sup>14</sup> Global Investigative Journalism Network. (2023). Thriving on change: El Surtidor’s Groundbreaking Multi-Platform Visual Journalism. Retrieved from <https://gijn.org/stories/thriving-on-change-el-surtidors-groundbreaking-multi-platform-visual-journalism/> (Accessed: 15 July 2025).

<sup>15</sup> Jaźwińska, K. (2025) A new report takes on the future of news and search. Columbia Journalism Review. Available at: [https://www.cjr.org/the\\_media\\_today/new-report-future-ai-search-google-openai-altman-perplexity-gemini-apple-llm-artificial.php](https://www.cjr.org/the_media_today/new-report-future-ai-search-google-openai-altman-perplexity-gemini-apple-llm-artificial.php) (Accessed: 15 July 2025).

evidente en la suspensión de Meta de su [programa de verificación](#) de datos pocos días antes de la investidura – ha marcado un momento decisivo para la industria.<sup>16</sup>

Este momento puso en evidencia la relación problemática que el periodismo ha construido con las élites más poderosas. La situación no solo plantea preocupaciones éticas, sino que nos deja con una pregunta fundamental: ¿podemos seguir confiando en las plataformas para llegar a las personas?

En los últimos cinco años, he conocido una red cada vez más amplia de editores, periodistas, productores de impacto, investigadores, consultores de medios y otros profesionales que están discutiendo, colaborando y poniendo a prueba posibles soluciones frente a estos desafíos.<sup>17</sup>

En [el Congreso Mundial del Instituto](#) Internacional de Prensa y Festival de Innovación en Medios de 2023, participé en un panel junto a colegas de Botsuana y el Reino Unido, donde debatimos formas de hacer que el periodismo sea más atractivo y tenga mayor impacto.<sup>18</sup>

Entre las reflexiones se destacó la necesidad de alejarse del modelo centrado en las noticias de última hora y orientarse más hacia la generación de sentido. También se hizo un llamado a tomar más en serio a las audiencias y a escucharlas. Mi compañero de panel, Kulkarni, lo resumió así: “El periodismo puede ser la única industria donde el cliente siempre está equivocado.”

### **¿Pero esto es activismo?**

Para algunos, este tipo de lenguaje genera inquietudes sobre la objetividad periodística, y temores de que este enfoque cruce la línea hacia el activismo. Pero el documento técnico de Toefl de 2012 establece una distinción importante: “Existen diferencias profundas entre el periodismo y el activismo. La más significativa puede comenzar en el proceso, pero culmina en algo mucho mayor: el periodismo parte de

---

<sup>16</sup> Chequeado. (2025). Fact-checking is not censorship: it's a tool that empowers citizens. Retrieved from <https://chequeado.com/el-fact-checking-no-es-censura-es-una-herramienta-que-empodera-ciudadanos/>

<sup>17</sup> Tres iniciativas que vale la pena conocer: las lecciones del Membership Puzzle Project, liderado por Ariel Zirulnick; el trabajo del becario del ICFJ Mattia Peretti y su incansable búsqueda del propósito del periodismo en su boletín News Alchemists; y News Futures, una comunidad de práctica con sede en Estados Unidos donde periodistas, organizadores, educadores y otros actores reflexionan sobre cómo hacer del periodismo una práctica más participativa, orientada al servicio y reparadora.

<sup>18</sup> International Press Institute. (2023). Making journalism more engaging and more impactful for people. Retrieved from <https://ipi.media/ipiwoco-recap-making-journalism-more-engaging-and-impactful-for-more-people/>

preguntas y avanza, a medida que se determinan los hechos, hacia respuestas. El activismo parte de respuestas – con los hechos ya asumidos como establecidos.”<sup>19</sup>

Esta es una diferencia crucial: el *Periodismo Centrado en el Cambio* no propone que los periodistas dicten resultados. Más bien, sostiene que el periodismo debe volverse profundamente consciente del contexto en el que opera, e incorporar de forma efectiva las necesidades de las comunidades a las que sirve.

También propongo que el cambio puede funcionar como un concepto organizador más concreto que el impacto, una palabra que está siendo tan utilizada – en discusiones sobre métricas, recaudación de fondos, estrategias y marketing – que puede perder claridad. El foco en el cambio replantea el trabajo como una práctica relacional, dinámica y continua. Desplaza nuestra atención en demostrar que el periodismo tiene valor hacia explorar cómo genera ese valor – y para quién.

Para que no haya dudas: la búsqueda de impacto es clave, pero por sí sola no basta y puede incluso generar daños no deseados. Un reportaje que no considera las dinámicas de poder ni el contexto local puede simplificar en exceso problemas complejos o desencadenar consecuencias imprevistas. Pensemos, por ejemplo, en una redacción que revela evidencias de trabajo infantil. La posterior aplicación de leyes contra el trabajo infantil podría verse como prueba de impacto. Pero para la comunidad afectada, esa aplicación podría resultar perjudicial si no viene acompañada de mejores salarios para los adultos trabajadores.

Por eso, el impacto debe buscarse junto a otros principios y prácticas – como una relación con la audiencia comprometida con participación protagónica, la cobertura basada en el cuidado y el compromiso con la revitalización de la vida pública. Estos son los pilares del *Periodismo Centrado en el Cambio* que desarrollo en el próximo capítulo.

En última instancia, este marco es una invitación a generar impulso en torno a la idea que el periodismo, hecho con integridad, puede distinguirse no por su volumen ni por su viralidad, sino por la calidad del cambio que facilita.

---

<sup>19</sup> Toefl, R. (2012). Non-profit journalism. Issues around impact. Retrieved from <https://www.propublica.org/impact>

# Los elementos del Periodismo Centrado en el Cambio

La forma más sencilla de explicar lo que propone el *Periodismo Centrado en el Cambio* es compararlo con un enfoque que la mayoría de nosotros ya conocemos muy bien: el modelo centrado en el contenido.

## Un análisis comparativo de dos modelos de periodismo

Periodismo centrado en el contenido	Periodismo centrado en el cambio
<b>El objetivo final es la <i>publicación</i></b>	<b>El objetivo final es el <i>impacto</i></b>
El foco está en los productos	El foco está en los resultados y el impacto a largo plazo
Genera volumen	Genera valor
Primacía de "la historia"	Primacía de las necesidades de la audiencia
Publicar es la línea de meta	Publicar es parte de un proceso más amplio
El propósito es marcar la agenda	El propósito es facilitar el cambio
<b>La <i>relación con las audiencias</i> se funda en la <i>búsqueda de crecimiento</i></b>	<b>La <i>relación con las audiencias</i> se funda en la <i>participación</i></b>
Es transaccional	Es relacional
La comunicación es unidireccional	Existen loops de retroalimentación
Persigue el alcance y el tráfico	Estimula interacciones significativas
Distribución multiplataforma	Difusión intencionada
Forma sobre función	La forma sigue a la función
<b>Los <i>principios que guían la cobertura</i> son la <i>neutralidad y la objetividad</i></b>	<b>Los <i>principios que guían la cobertura</i> se fundamentan en una <i>ética del cuidado</i></b>
Profundiza las dinámicas de poder desiguales	Nivela el terreno
Es extractiva	Es colaborativa
Es distante e indiferente	Es cercana y responsable
Los periodistas son expertos en el tema	Los periodistas son facilitadores en torno a la información
<b>La <i>unidad de diseño de la experiencia</i> es el <i>usuario individual</i></b>	<b>La <i>unidad de diseño de la experiencia</i> es la <i>comunidad</i></b>
Se trata a los lectores como entidades aisladas	Se entiende que el aprendizaje es una experiencia compartida
Busca personalizar el contenido	Ofrece oportunidades de conexión y pertenencia
Impulsa una mayor fragmentación del discurso público	Sostiene conversaciones críticas
A menudo permanece en el ámbito digital	Genera espacios comunes para encuentros presenciales

Este análisis comparativo examina ambos modelos de periodismo desde cuatro perspectivas: el objetivo final del trabajo en la redacción; la relación con las audiencias; los valores que guían la cobertura; y la unidad de diseño de la experiencia.

En conjunto, estas dimensiones moldean no solo cómo se practica el periodismo, sino también para qué sirve.

El análisis expone una combinación de principios y prácticas. Algunos son complementarios; otros, están en tensión. Ninguno es definitivo. No se trata de dicotomías rígidas, sino de puntos de referencia para la reflexión, el debate y el rediseño. Lo más importante es que estas características no son verdades inmutables, sino atributos posibles para navegar un ecosistema mediático en transformación acelerada.

#### **¿Por qué este marco?**

Este marco ofrece una herramienta práctica para replantear el valor del periodismo en un ecosistema mediático en transformación. Reúne aprendizajes del ámbito académico, del desarrollo de medios y de redacciones en la primera línea – particularmente en el Sur Global – para fomentar la experimentación y la recalibración.

En lugar de centrarse únicamente en cómo medir el impacto, ayuda a las redacciones a pensar cómo diseñarlo. Cuestiona supuestos, aclara propósitos e identifica áreas de crecimiento – ya sea en la estrategia de liderazgo, el proceso editorial o la relación con las audiencias.

#### **¿A quién puede servir este marco?**

- *Editores y líderes de medios*, especialmente en redacciones digitales pequeñas o medianas, que buscan mayor claridad de misión, un mejor uso de recursos limitados y herramientas para inspirar a equipos que enfrentan agotamiento o estancamiento.
- *Encargados de modelos de suscripción, membresía o servicio público*, donde el argumento para mantener el apoyo debe ir más allá del alcance y centrarse en un valor social demostrable.
- *Donantes, financistas y profesionales del desarrollo de medios* que buscan evaluar, respaldar o invertir en periodismo con una orientación clara hacia la generación de cambio.

En última instancia, este marco es una brújula: no una lista de verificación, sino una guía para definir el propósito y las prioridades en un paisaje mediático complejo y en constante evolución.

## La osadía de planificar para el impacto

La tecnología ha dado lugar a algunas de [las mejores investigaciones periodísticas](#) que la industria haya visto, al permitir una colaboración entre medios que era impensable antes de la era digital.<sup>20</sup> Al mismo tiempo, la concentración del poder tecnológico – sumada al auge de los gobiernos autocráticos – ha generado desafíos existenciales para el periodismo, como la caída del tráfico de referencia y la creciente capacidad de los actores de poder de eludir la rendición de cuentas.<sup>21</sup>

Un enfoque centrado en el contenido aporta poco para superar estas limitaciones. El *Periodismo Centrado en el Cambio* propone transformar la manera en que concebimos nuestra misión, rechazando la antigua noción de que la publicación es la línea de meta de nuestro trabajo. Esa idea pudo tener sentido antes de que internet diluyera nuestra capacidad de influir en la agenda pública.

Hoy, colocar la historia como la unidad central de todos nuestros esfuerzos implica el riesgo de pasar por alto otras áreas de trabajo igualmente importantes para responder a las necesidades informativas de las audiencias, lo que podría, de otro modo, aumentar el potencial de impacto.

En un enfoque centrado en el contenido, cuando las historias no generan tráfico, las redacciones suelen señalar como problema la incapacidad de captar la atención de las audiencias y se apresuran a producir más. El resultado es agotamiento y una sensación creciente de futilidad con reportajes que se abandonan al minuto de ser publicados.

El *Periodismo Centrado en el Cambio* reorienta la publicación y la ubica como solo una parte de un proceso más amplio para lograr impacto. Las redacciones priorizan la continuidad de las coberturas porque existe un entendimiento compartido de que el cambio requiere tiempo. Buscan de forma proactiva oportunidades para facilitarlos, lo que incluso puede implicar retrasar la publicación para que coincida con otros momentos estratégicos de definición de agenda. Grace Murray, productora

---

<sup>20</sup> International Consortium of Investigative Journalists. (2016). The Panama Papers. About the investigation. Retrieved from <https://www.icij.org/investigations/panama-papers/about-the-investigation/>

<sup>21</sup> Reuters Institute. (2024). What do we know about the rise of alternative voices and news influencers in social and video networks?. Retrieved from <https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/digital-news-report/2024/rise-alternative-voices-and-news-influencers-social-and-video-networks>

de impacto en The Bureau of Investigative Journalism, llama a estas oportunidades “puntos de presión”.

“¿Hay una legislación en camino? ¿Un evento de alto nivel como el G7, una negociación climática o la semana de acción climática en Nueva York? Intentamos planificar con anticipación para que las historias salgan antes de esos eventos del calendario”, explicó en una entrevista para este proyecto.

La reorientación de los esfuerzos hacia el impacto también desalienta el impulso de experimentar con formatos sin antes preguntarse: ¿cuáles son los resultados que esperamos? Al anclar las decisiones en un propósito, las redacciones recuperan una sensación de rumbo y, con ello, un compromiso y una motivación renovados.

Asumir el impacto como norte empieza desde la etapa de planificación. Algunas redacciones ya integran el diseño del impacto en sus procesos editoriales. En Lighthouse Reports, por ejemplo, han creado [una plantilla específica](#) para organizar este trabajo.<sup>22</sup>

*“Es la planificación la que impulsa la cobertura. Es la planificación la que guía el compromiso con las audiencias y define los resultados que buscamos [...] como cambiar narrativas, cambiar leyes, cambiar actitudes.” – Ariadne Papagapitos, directora de impacto en Lighthouse Reports*

De manera similar, el Pulitzer Center utiliza un enfoque basado en [la teoría del cambio](#) junto con sus aliados, según Flora Pereira, directora de Educación y Participación.<sup>23</sup> Esto ayuda a identificar las audiencias objetivo y a distinguir entre productos, resultados a corto plazo e impacto a largo plazo.

### **La Memetodología: tres herramientas de planificación para el cambio**

En El Surti, hemos tomado elementos de la teoría del meme, el diseño ágil, el pensamiento de producto y otros marcos conceptuales para desarrollar nuestro propio modelo de planificación de impacto. Lo llamamos La Memetodología, y

---

<sup>22</sup> International Journalism Festival. (2025). What is the impact of journalism and how to measure it?. Retrieved from <https://www.journalismfestival.com/programme/2025/what-is-the-impact-of-journalism-and-how-to-measure-it>

<sup>23</sup> Ibid.

orienta la forma en que trabajamos para hacer realidad nuestro lema – “información para la acción” – en la era digital.

Cuando aplicamos la Memetodología, hemos visto crecer las posibilidades de impacto.

El proceso comienza una vez que el o la periodista ha reunido los primeros hallazgos de la historia. En lugar de apresurarnos a publicar, utilizamos una serie de preguntas iniciales que orientan una conversación dentro de la redacción y facilitan el diseño del impacto de la historia.

Cada pregunta nos permite reflexionar sobre nuestras fortalezas y limitaciones. Las respuestas alinean cada decisión – desde los aspectos gráficos hasta las estrategias de distribución – detrás de una visión común de cambio.



La primera pregunta sobre el mejor escenario de impacto posible de una historia nos permite observar los hallazgos iniciales a través del lente de nuestro tracker de impacto, que contempla indicadores cuantitativos como cualitativos. Las tres

preguntas siguientes nos ayudan a identificar a los posibles actores clave de la historia. Nos permiten pensar en quiénes conocemos y qué conexiones virtuosas podemos activar.

Esto suele incluir a las fuentes expertas habituales, pero también puede abarcar a personas que se han registrado y asistido a alguno de nuestros eventos públicos, o que simplemente son seguidoras fieles de nuestro trabajo.

Mantenemos una base de contactos del medio para facilitar esta tarea, que incluye perfiles del mundo académico, colegas en otros medios, sociedad civil, grupos de incidencia, sector privado y servidores públicos.

Por último, recurrimos a nuestra lista de verificación memética para decidir en qué hallazgos enfocarnos durante el trabajo de difusión. Inspirado en el libro [Memes to Movements](#) de AX Mina, este marco nos recuerda qué hace que los memes sean unidades de información tan potentes y cómo podemos emular ese efecto.

### La lista de verificación memética de una historia

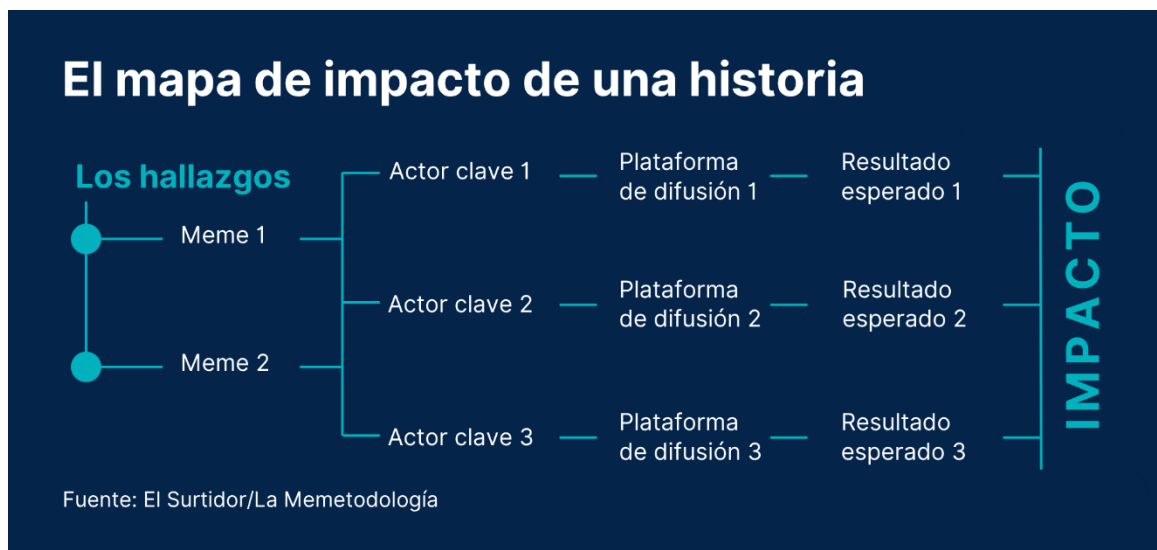
Preguntas	Qué buscar	Check
<b>¿Es cercana?</b>	Encuentra aquellos elementos con los que la gente pueda sentirse más familiarizada y destácalos.	<input checked="" type="checkbox"/>
	Busca ángulos que puedan resonar para estimular el interés y la empatía.	<input checked="" type="checkbox"/>
	Explica cómo la historia se conecta con tu audiencia o la afecta.	<input checked="" type="checkbox"/>
	Utiliza imágenes que sinteticen y refuercen los hallazgos.	<input checked="" type="checkbox"/>
<b>¿Es fácil de entender?</b>	Articula los hallazgos de forma concisa y clara.	<input checked="" type="checkbox"/>
	Evita tecnicismos si existen alternativas más simples.	<input checked="" type="checkbox"/>
	Busca equivalencias o paralelismos que faciliten la comprensión de los datos.	<input checked="" type="checkbox"/>
	Elige gráficos solo cuando estén justificados. Minimiza su uso si agregan complejidad innecesaria.	<input checked="" type="checkbox"/>
<b>¿Es fácil de compartir?</b>	Asegúrate de que los hallazgos sean fáciles de acceder.	<input checked="" type="checkbox"/>
	Preséntalos en formatos que fomenten su difusión en distintas plataformas.	<input checked="" type="checkbox"/>
<b>¿Es adaptable o "remixable"?</b>	Permite que las personas reproduzcan y reutilicen tu trabajo.	<input checked="" type="checkbox"/>
	Minimiza los requisitos para la re-publicación o adaptación. La atribución debería ser suficiente.	<input checked="" type="checkbox"/>

Fuente: Adaptación de la teoría de los memes en Internet y del libro *Memes to Movements* de AX Mina

La lista de verificación memética ayuda a nuestro equipo a hacer que los hallazgos de una historia generen empatía y que sean fáciles de comprender, compartir y adaptar.

Con las respuestas a todas estas preguntas, el recorrido de impacto de una historia comienza a tomar forma. En ese momento, nuestro mapa de impacto nos ayuda a enumerar a los actores clave, detallar cómo podrían involucrarse con la historia y anticipar los posibles resultados.

Estos pueden ir desde efectos a corto plazo – como mayor conciencia, amplificación o movilización comunitaria – hasta transformaciones más sistémicas del poder, como investigaciones oficiales (por ejemplo, una comisión parlamentaria), audiencias de rendición de cuentas, reformas de política pública (como nuevas leyes de seguridad) o la adopción de nuevos marcos legales o éticos (como normas de protección ambiental).



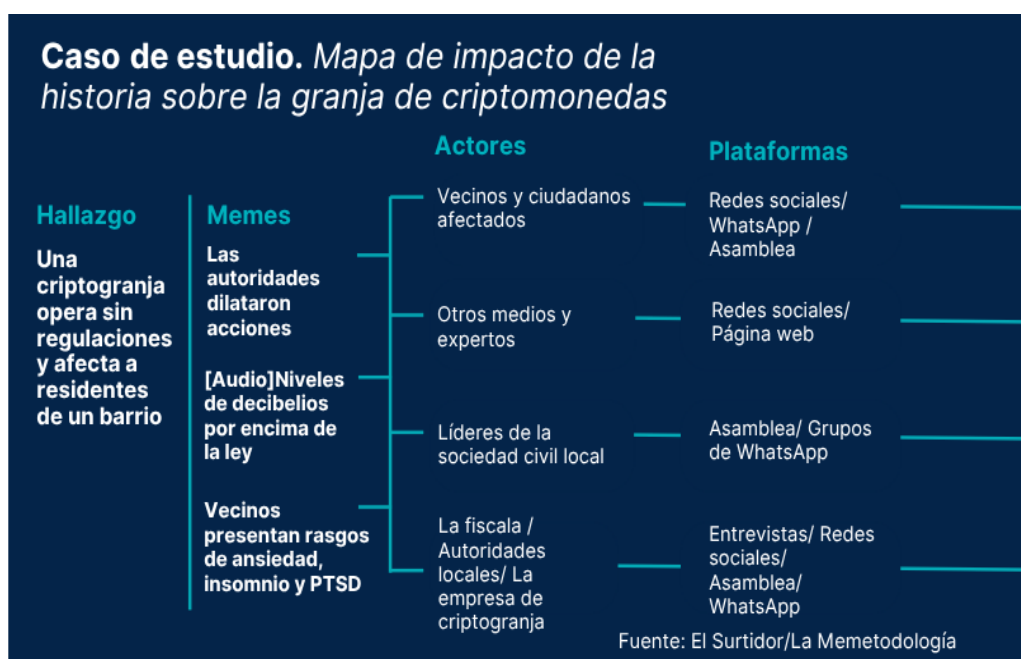
### La Memetodología en acción: un estudio de caso

Para mostrar cómo funciona la planificación de impacto en la práctica, comparto una historia sobre una granja cripto en Paraguay y el grupo de vecinas y vecinos que se rebeló contra ella.

Todo comenzó con un mensaje que uno de los vecinos envió al equipo en 2024, denunciando que una cripto granja perteneciente a una empresa canadiense ubicada en la ciudad de Villarrica emitía ruidos las 24 horas del día. Según relató, esos ruidos estaban afectando la calidad de vida de varias familias, que llevaban meses sin poder dormir bien.

Sabíamos que la energía barata de Paraguay está atrayendo a inversionistas en criptomonedas, y que las denuncias sobre los impactos ambientales y sociales de sus actividades en nuestro territorio comienzan a acumularse.

El periodista Josué Congo se puso a investigar y encontró pruebas de negligencia y complicidad por parte del gobierno local. Los niveles de decibeles emitidos por la granja superaban los límites legales y de salud, pero las autoridades locales habían demorado en tomar medidas para frenar la molestia. Como resultado, los vecinos presentaban síntomas de ansiedad, depresión e incluso trastorno de estrés postraumático (TEPT). Con estos y otros hallazgos, el equipo trazó el mapa de impacto de la historia.



Algunos indicadores de impacto comenzaron a materializarse incluso antes de que publicáramos la historia. Poco después de nuestras entrevistas con autoridades locales que habían desestimado las denuncias contra la granja de Bitcoin, el intendente de la ciudad revocó su decisión y ordenó una nueva investigación sobre el caso. Además, tras el acercamiento del periodista a los representantes de la empresa con preguntas concretas, la firma incluyó el riesgo de contaminación sonora en sus informes anuales, algo que no había reconocido en años anteriores.

Ambas acciones constituyen medidas de rendición de cuentas según nuestro mapa de impacto y nuestro tracker de impacto.

Después [de la publicación](#), la historia se volvió viral.<sup>24</sup> A través de nuestras redes sociales, recibimos reportes de casos similares en otras partes del país, incluso de una fuente que trabajaba en una granja de criptomonedas. [La colaboración](#) con El País – América Futura, de España, amplificó nuestro alcance.<sup>25</sup> Medios locales e internacionales se hicieron eco de los hallazgos y realizaron coberturas de seguimiento. El caso fue enmarcado como un ejemplo emblemático del impacto que las inversiones tecno-financieras del Norte imponen sobre comunidades vulnerables en el Sur Global.

Como parte de nuestra estrategia de participación ciudadana, El Surti logró convocar dos asambleas comunitarias: [una en nuestra redacción](#) y otra en [un centro cultural de Villarrica](#). A esos encuentros asistieron los protagonistas de la historia, líderes comunitarios y miembros de nuestra audiencia. Para el encuentro en la ciudad de los vecinos afectados, la colaboración de una de las familias en la difusión de la actividad fue crucial para lograr convocatoria.

El equipo proyectó un documental sobre la historia, en el que presentaron sus hallazgos y explicaron el proceso de investigación. Al finalizar, el periodista a cargo de la cobertura facilitó una conversación con las personas presentes. Las y los vecinos afectados pudieron dar sus testimonios y compartieron un profundo sentimiento de gratitud y alivio por haber tenido un espacio donde ser escuchados.



*Izq.: La comunidad ve un documental sobre la cobertura de El Surti. Der.: Vecinas y vecinos entregan a El Surti un certificado de agradecimiento. Crédito: El Surtidor*

---

<sup>24</sup> Congo, J. (2025) Rebelión contra la criptogranja. El Surtidor. Disponible en <https://elsurti.com/rebelion-contra-la-criptogranja/>

<sup>25</sup> Congo, J. (Junio de 2025). El pueblo que se rebeló contra una criptogranja que los dejó seis meses sin dormir. El País. Disponible en <https://elpais.com/america-futura/2025-06-10/el-pueblo-que-se-rebelo-contra-una-criptogranja-que-los-dejo-seis-meses-sin-dormir.html>

Una de [las vecinas dijo](#): “Celebro a la prensa libre que arroja luz sobre la oscuridad. Celebro a estos periodistas que se insertan en las comunidades [...] Gracias a ustedes, esta historia fue contada – está siendo contada – y será contada para que no vuelva a suceder jamás.” Otros residentes hicieron un llamado a construir una plataforma cívica para luchar contra la minería de criptomonedas en la ciudad.

Algo clave para el alcance de la historia fue la colaboración activa de los principales afectados en la difusión orgánica. Confirmaron al equipo que enviaron los hallazgos a la fiscal encargada del caso. Un mes y medio después de la publicación, la misma fiscal se opuso al intento de la empresa de criptomonedas de resolver el caso por vía extrajudicial, argumentando que la compensación ofrecida no era suficiente frente al daño causado. Un juez coincidió, y determinó que el caso se escucharía en un juicio público que será transmitido por los canales de la corte dada su relevancia.

Será el primer juicio en el país contra una granja de criptomonedas por contaminación sonora. Las vecinas y vecinos ahora se preparan para contar sus historias en los tribunales.



### Lo que implica planificar para el impacto: consejos para las y los audaces

**1. No hay una fórmula única** La planificación de impacto varía según cada redacción. Lo que funciona para una historia puede no servir para otra. Las limitaciones de tiempo y recursos son distintas en cada medio. “Muchos no tienen la capacidad de planificar el impacto mientras también planifican la historia. Son redacciones muy pequeñas”, dijo Rania Itani, gerente de Programas e Impacto en Report for the World. Aun así, incluso las organizaciones más pequeñas pueden hacerlo si adoptan el enfoque adecuado. La clave está en construir una metodología coherente con tu misión y la capacidad de tu equipo.

**2. Las herramientas no reemplazan la cultura** Un tracker de impacto puede ser útil, pero tiene sus límites. Por sí solo, no transformará una redacción. El verdadero cambio

es cultural: adoptar el impacto como un valor central.

“En Impact Architects, todo el tiempo se nos acercan organizaciones diciendo: ‘Necesitamos un tracker de impacto. Escuchamos que ustedes tienen uno’”, cuenta Lindsay Green-Barber, fundadora de Impact Architects.

“Eso suele significar que piensan que tenemos una especie de plataforma mágica que, una vez que la consiguen, resolverá todos sus problemas. Eso no es, en absoluto, lo que ofrecemos, y no es nuestro enfoque. Muchas veces, el IA Impact Tracker es un ‘caballo de Troya’ para generar un cambio cultural. Las organizaciones que realmente tienen éxito en este trabajo no solo construyen un tracker: fomentan una cultura de impacto.” Donde el tracker de impacto nos ha resultado útil es en establecer un lenguaje común dentro de la redacción, aprender a identificar el impacto y documentar los avances. Ha facilitado la redacción de informes para donantes e inversionistas y, lo más importante, nos ha permitido contarle a nuestra audiencia cómo nuestro trabajo ha contribuido a generar un cambio positivo.

**3. Celebra los logros, grandes y pequeños** El seguimiento del impacto también ha mantenido al equipo involucrado en el proceso. Celebramos cada indicador de impacto que llega después de publicar una historia. Esta mentalidad ha fortalecido la moral y la confianza de las y los periodistas de muchas maneras.

**4. La tecnología ayuda, pero no sustituye el trabajo** La tecnología puede simplificar algunos aspectos de este trabajo o acelerar el proceso. Por ejemplo, la inteligencia artificial puede ayudar en el seguimiento de impacto, como es el caso de [Public IQ](#) de Agência Pública.<sup>26</sup> Pero los resultados significativos suelen surgir a través de la conexión humana: conversaciones con fuentes, comunidades y colaboradores. Es difícil trazar una línea directa entre un reportaje y los cambios sistémicos con la automatización.

**5. Iterar es esencial** Todo mejora con experimentación, repetición y evaluación. Para nosotras y nosotros ha sido clave dedicar tiempo a reflexionar, documentar aprendizajes y hacer evolucionar el enfoque.

**En resumen:** No hay trucos ni atajos. El trabajo de impacto requiere planificación, estructura, mentalidad y respaldo del liderazgo. Pero la transformación más profunda comienza con esta pregunta: ¿para qué está aquí tu redacción?

---

<sup>26</sup> JournalismAI. (2025). Using genAI to understand impact of journalism: The Agencia Pública story. Retrieved from <https://www.journalismai.info/blog/using-genai-to-understand-impact-of-journalism-the-agencia-pblica-story>

# La participación de audiencias para el cambio

Bajo el modelo periodístico centrado en el contenido, gran parte de la relación con las audiencias se construye en torno a la búsqueda de métricas de crecimiento.

Interactuar con la audiencia suele significar distribuir contenido en plataformas de terceros para maximizar la visibilidad, con la esperanza de que un mayor alcance se traduzca en más visitas al sitio web y, quizá, en convertir lectores en suscriptores. A pesar de la tecnología actual, el modelo viejo de comunicación unidireccional sigue vigente.

Paradójicamente, en la era de la hiperconectividad, muchas redacciones nunca han sostenido una conversación con las personas que las siguen. “No tenía idea de que la mayoría de los periodistas con los que he hablado nunca se han comunicado con su audiencia”, dijo Carmen Nicoară, investigadora y gerente de impacto en [Syli](#). “Me refiero aquí a interacciones reales con personas reales.”

Como [señaló Flora Pereira](#), del Pulitzer Center: muchas organizaciones terminan sin hablarle a nadie cuando intentan hablarle a todo el mundo.<sup>27</sup>

*El Periodismo Centrado en el Cambio* aborda el crecimiento de audiencias desde la perspectiva de la participación con propósito. En lugar de perseguir visibilidad, planifica interacciones significativas. Prioriza demostrar que las voces de la audiencia resuenan dentro de la redacción y que su participación importa.

Responde a una necesidad humana de reconocimiento, diálogo y aceptación – una necesidad aún más profunda en la era de la inteligencia artificial.

Una encuesta de [Vox Media realizada](#) en 2024 reveló que el 60 % de las personas encuestadas tiene una visión negativa de las redes sociales, calificándolas como “un lugar de publicidad interminable”.<sup>28</sup> ¿Qué está surgiendo en su lugar? Espacios más pequeños e intencionados, donde las personas se sienten vistas.

---

<sup>27</sup> International Journalism Festival. (2025). What is the impact of journalism and how to measure it?. Retrieved from <https://www.journalismfestival.com/programme/2025/what-is-the-impact-of-journalism-and-how-to-measure-it>

<sup>28</sup> The Verge. (2025). The future of the Internet is likely smaller communities, with a focus on curated experiences. Retrieved from <https://www.theverge.com/press-room/617654/internet-community-future-research>

Incluso la inteligencia artificial está siendo arrastrada por este cambio: algunas personas recurren a chatbots en busca de compañía, terapia o conversación privada. La becaria de Shorenstein, Shuwei Fang, [llama a esto](#) “el dividendo de la intimidad”: un retiro silencioso de la hostilidad pública hacia algo más personal, más humano – “conversaciones íntimas sin consecuencias sociales”.<sup>29</sup>

Esto debería llevar al periodismo a replantearse su enfoque. Los medios no pueden permitirse centrarse únicamente en cómo las personas consumen su trabajo, cuando esas personas están buscando todo menos contenido.

El problema de una mentalidad basada en el crecimiento de audiencias no es la ambición, sino la falta de alineación. Para seguir siendo relevantes, las redacciones deben cambiar la pregunta de “¿Cómo se relaciona la gente con nuestro trabajo?” a “¿Cómo nos relacionamos con ellas y ellos?”

Una amplia gama de acciones puede ayudar a cambiar el foco: desde cómo se responden los comentarios en las publicaciones hasta la planificación de eventos presenciales. En la raíz del éxito de todas estas acciones está la escucha activa. La interacción con propósito significa tratar a la audiencia como participantes, no como usuarios ni consumidores.

### **Diseñar interacciones con propósito**

En el modelo centrado en el cambio, las plataformas no son solo canales de distribución: son herramientas para crear conexiones estratégicas. Cada esfuerzo de participación debe responder a dos preguntas clave: ¿para qué es esta historia? y ¿para quién es?

Cuando se utilizan con intención, las plataformas permiten generar ciclos de retroalimentación que revelan qué valora la audiencia y por qué.

Esto refleja un principio clásico del diseño: la forma sigue a la función. O, en términos periodísticos: el formato debe servir al propósito, no solo a la estética o las tendencias. Esto último se ha convertido en una trampa del periodismo digital, que puede llevar al desperdicio de recursos y a esfuerzos del equipo que no se ven recompensados con los resultados esperados.

---

<sup>29</sup> Fang, S. (2025). The Intimacy Dividend: How AI Might Transform News Media Consumption. Retrieved from <https://shorensteincenter.org/commentary/intimacy-dividend-ai-might-transform-news-media-consumption/>

En El Surti, el principio de “la forma sigue a la función” transformó la manera en que llegábamos a nuestra audiencia principal: jóvenes de zonas urbanas en Paraguay. Después de que el giro de Facebook hacia el video en 2017 no diera los resultados esperados – en parte debido a la conectividad pobre y cara – creamos un formato más ligero y accesible: [el scrollytelling](#).<sup>30</sup> Conservaba nuestro estilo de periodismo visual, pero ofrecía mayor profundidad a las lectoras y los lectores sin sacrificar la facilidad de acceso y uso.

A veces, la participación de la audiencia es un camino hacia un mayor impacto. Otras veces, es el impacto en sí mismo.<sup>31</sup> En Portugal, Mensagem de Lisboa, dirigida por Catarina Carvalho, está abiertamente comprometida con mejorar la vida en la capital. Más allá de publicar contenido, organizan encuentros públicos e intervenciones artísticas en la ciudad. “Se trata de la proximidad”, explicó Carvalho. “Queremos compartir con la gente.”

### **La Memetodología: cómo El Surtidor aborda la participación de su audiencia**

En El Surti, la participación significativa de la audiencia está incorporada en nuestra cultura. Hemos experimentado con múltiples canales para lograrlo: desde WhatsApp para distribución y retroalimentación, hasta Discourse para foros sobre cambio climático, y formaciones en línea sobre desinformación.

No todas las herramientas o iniciativas lograron escalar. Cuando WhatsApp implementó restricciones más estrictas para los envíos masivos, la distribución se volvió muy demandante. Y, a medida que pasó la pandemia, las audiencias comenzaron a buscar conexiones presenciales más que espacios digitales de discusión.

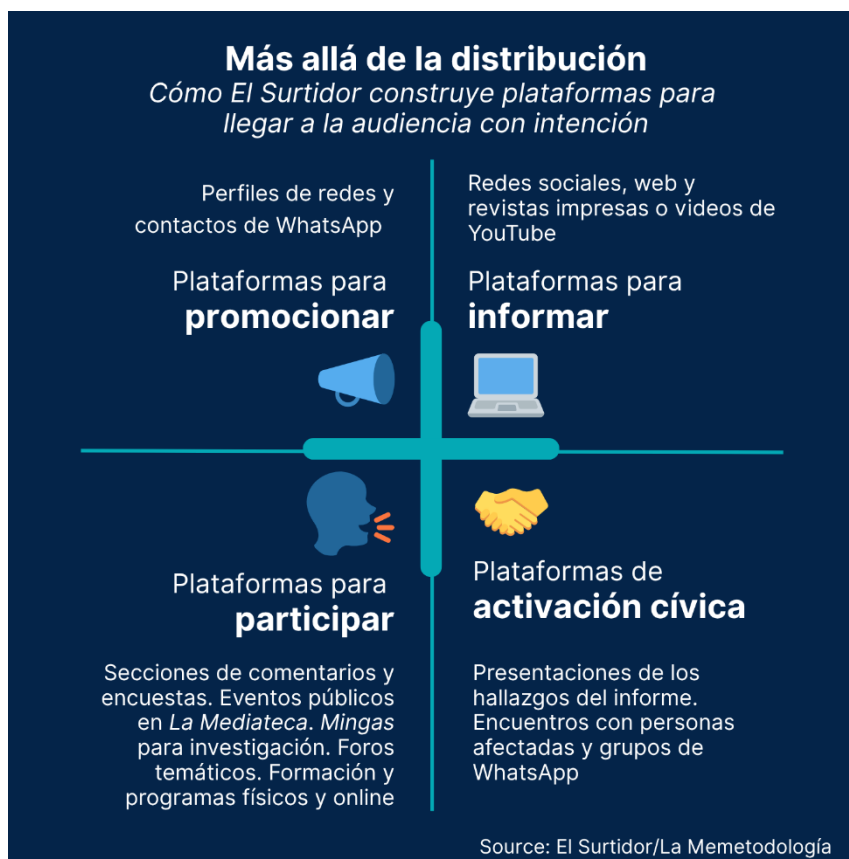
Hemos aprendido que las formas de participación más significativas son presenciales: nuestras mingas informativas (sesiones colaborativas de investigación) y las presentaciones estilo cabildo son las que generan mejores resultados.

El siguiente diagrama ilustra cómo estructuramos nuestro trabajo de difusión: no solo para alcanzar a la gente, sino para relacionarnos.

---

<sup>30</sup> Fundación Gabo. (2020). El Surtidor: scrollytelling for in-depth journalism. Retrieved from <https://fundaciongabo.org/es/blog/laboratorios-periodismo-innovador/el-surtidor-scrollytelling-depth-journalism>

<sup>31</sup> Napoli, P. (2014). Measuring media impact. An overview of the field. The Lear Center.



*El Surtidor usa las plataformas para construir conexiones estratégicas*

Ya sea en lo digital o en lo presencial, no podemos imaginar una relación con nuestra audiencia que no haga espacio para la conversación. En El Surti, la participación es parte de nuestra identidad y un motor central del impacto. Un ejemplo de ello surge de nuestro trabajo sobre desinformación durante las elecciones generales de Paraguay en 2023.

El equipo anticipó que la desinformación podría convertirse en un problema importante. Ya lo había sido durante las internas de los partidos. Como la única operación de verificación de datos del país, decidimos dedicar todos nuestros recursos a monitorearla. Esa decisión resultó ser crucial.

Después de meses de trabajo y análisis, identificamos una red coordinada de perfiles en redes sociales y medios oficialistas que difundían narrativas falsas sobre candidatos de la oposición. Su mensaje se divulgaba muchas veces a través de publicidad paga, eludiendo con facilidad las regulaciones del financiamiento electoral.

Una vez que reunimos las pruebas, nos preguntamos: ¿quién necesita entender esto con mayor urgencia? Identificamos a actores clave que influyen el debate público y las políticas: funcionarios públicos, investigadores, especialistas en políticas

públicas, representantes de la sociedad civil y colegas preocupados por la desinformación. Algunos ya se habían acercado a nosotras y nosotros buscando entender, tras ser víctimas de campañas maliciosas. Intuían lo que estaba en juego, pero a menudo no sabían cómo responder de forma eficaz.

Algunos también subestimaban el problema, sin darse cuenta de cómo la publicidad digital sin control podía distorsionar profundamente el debate político. Otros reaccionaban con pánico moral, pidiendo regulaciones que podrían causar más daño que bien. Vimos una oportunidad para generar conciencia y fomentar una comprensión más profunda – no desde el alarmismo, sino desde la claridad.

Reunimos los hallazgos [en un libro](#) y lo lanzamos en un evento por invitación. ¿Por qué un libro? Porque, en este caso, el medio también era el mensaje. A diferencia del entorno digital que habíamos monitoreado durante meses, el libro exigía atención, e invitaba a la reflexión y la interpretación.

También transmitía seriedad. Un libro eleva el valor percibido del periodismo entre tomadores de decisiones y actores clave. Y, lo más importante, distribuirlo significó crear un momento de conexión presencial.

El [lanzamiento](#) fue un éxito en términos de participación e impacto. La asistencia superó las expectativas, con más de 100 asistentes. Compartieron fotos del evento y capturas con hallazgos del libro en sus redes sociales. El equipo recibió una ola de mensajes de felicitación.



*Collage de imágenes del lanzamiento de Ruido. Crédito: El Surtidor*

La respuesta fue más allá de los “me gusta” y las republicaciones. Nuestros hallazgos fueron citados en entrevistas públicas, debates parlamentarios e incluso en un borrador de declaración parlamentaria. El presidente del Tribunal Superior de Justicia Electoral elogió públicamente el trabajo y lo mencionó durante un seminario sobre transparencia electoral.

Desde entonces, nuestro perfil ha crecido en círculos técnicos y de formulación de políticas. Hemos sido invitadas e invitados a participar en programas de televisión, seminarios nacionales e internacionales y a ofrecer formaciones sobre desinformación.

Esto nunca fue solo el lanzamiento de un libro. Fue una plataforma de validación: de nuestro periodismo, de nuestro enfoque y de nuestro compromiso a largo plazo con la democracia. También fue un espacio de diálogo, donde actores clave encontraron puntos en común en torno a una preocupación compartida por la integridad del debate público.



*Izq.: Una asistente con su ejemplar del libro. Der.: Más de 100 personas asistieron al lanzamiento de Ruido. Crédito: El Surtidor*

## El potencial de recuperar valor a través de la construcción de comunidad

En las conversaciones sobre cómo está cambiando el consumo de noticias, a menudo se pasa por alto la pérdida de los rituales colectivos que solían acompañarlo. En Paraguay, los diarios llegaban cada domingo y se leían y compartían en familia. Lo que aparecía en sus páginas pasaba a formar parte de las conversaciones durante las horas libres del fin de semana. Hasta hoy, el diario impreso sigue siendo un objeto que asocio con las reuniones familiares. Seguro que muchos podrán entender.

Hoy, esos momentos compartidos son más difíciles de encontrar. Los teléfonos y las plataformas nos arrastran hacia nuestros propios *feeds*, guiados por algoritmos que saben lo que nos gusta, pero no lo que compartimos. El periodismo se volvió una experiencia solitaria. Los hábitos informativos que antes reunían a las personas – para conversar, discutir o reírse de un titular – fueron desapareciendo en silencio. Creo que hay una oportunidad de reconstruirlos.

Si bien la web en sus orígenes permitió niveles de intercambio de información sin precedentes – y posibilitó la existencia de medios como el nuestro –, el auge de las plataformas algorítmicas tuvo su costo. Algunos de los roles de la comunicación se fueron debilitando. James W. Carey analizó uno de esos roles en un ensayo de 1989, donde distingue entre la comunicación como transmisión de información y la comunicación como ritual:<sup>32</sup>

*“En una definición ritual, la comunicación se vincula con términos como compartir, participación, asociación, compañerismo y la posesión de una fe común. Esta definición aprovecha la identidad antigua y las raíces compartidas de las palabras comunalidad, comunión, comunidad y comunicación”*

Lo que Carey estaba diciendo es que las personas no se comunican solo para transmitir información; lo hacen para reconocerse mutuamente y dar forma a la

---

<sup>32</sup> Carey, J. (2008). *Communication as Culture, Revised Edition: Essays on Media and Society*. Taylor & Francis Group.

sociedad en conjunto. Hizo un llamado a ir más allá de un enfoque meramente instrumental y reconstruir la comunicación como algo con “valor restaurativo”.

El periodismo centrado en el contenido adopta un enfoque limitado, que sigue entregando noticias como información: lo opuesto a lo que proponía Carey.

Esto se evidencia con claridad en la tendencia hacia contenidos más personalizados. La intención (responder a las necesidades del usuario) es comprensible. Pero en el proceso, podemos perder los puntos de encuentro donde comienzan las conversaciones que construyen sentido común. Nos hemos alejado aún más hacia experiencias individualizadas, profundizando el aislamiento y la desconexión ya agudizados [por la pandemia](#).<sup>33</sup>

Lo que falta es rehabilitar la dimensión compartida del procesamiento y aprendizaje de la información. El periodismo puede – y debe – ayudar a reconstruir esa capa de entendimiento común y valores cívicos que sostiene la vida pública y la democracia.

Las investigaciones sobre medios también suelen tratar a las audiencias como entidades aisladas. En un estudio de 2014 sobre cómo medir el impacto mediático, Philip Napoli observó que la mayoría de las investigaciones tienen una fuerte orientación micro: “La unidad de análisis suele ser el usuario individual de medios”.<sup>34</sup>

Pero como señaló Napoli, sabemos que las noticias también pueden impactar en comunidades, procesos y sistemas. Ese tipo de impacto colectivo a nivel macro no ocurre de la noche a la mañana. Surge de forma lenta, a través de muchos puntos de contacto y actores. Es un recorrido colectivo, no el de un usuario aislado.

### **Las redacciones como terrenos de información**

La mejor solución que el periodismo ha ofrecido hasta ahora a estos desafíos sistémicos ha sido... más contenido. Un ejemplo es la creencia persistente de que la desinformación se resolverá con más información. Esto no aborda en absoluto los poderosos elementos emocionales que operan en el espacio de la desinformación.

“Una de las cosas más importantes sobre las noticias falsas es que permiten a las personas participar en la democracia, en las conversaciones públicas, en la política”, me dijo Natalia Viana, fundadora y directora de Agência Pública de Brasil, en una

---

<sup>33</sup> The University of Edinburgh. (2024). Anxiety and depression due to the pandemic could remain for years. Retrieved from <https://gencot.ed.ac.uk/our-impact/latest-results/pandemic-mental-health>

<sup>34</sup> Napoli, P. (2014). Measuring media impact. An overview of the field. The Lear Center.

entrevista de 2022.<sup>35</sup> Pero mientras las redes de desinformación son participativas por naturaleza, el periodismo de verificación sigue funcionando de manera unilateral.

El profesor Jeff Jarvis, autor de *The Gutenberg Parenthesis* y observador de larga data de cómo los medios enfrentan la disrupción tecnológica, sugiere que cuando las personas se aferran a la desinformación, incluso después de haber sido confrontadas con los hechos, no están demostrando falta de comprensión; están mostrando lealtad a las redes de pertenencia a las que Viana hace referencia.<sup>36</sup>

La respuesta, entonces, debe ser un periodismo que fomente el sentido de pertenencia, y no solo la verdad. En lugar de contribuir a la fragmentación del discurso público, los medios tienen la oportunidad de sostener conversaciones críticas cultivando conexiones dentro y fuera de los espacios digitales.

El concepto de los *information grounds* (terrenos informativos) es útil para comprender la importancia y los beneficios que las interacciones cara a cara con las audiencias pueden ofrecer al periodismo. En un estudio sobre la resolución de conflictos en Indonesia entre cristianos y musulmanes, los investigadores Rohman y Pang encontraron que las cafeterías funcionaban como espacios informativos, “terrenos donde las personas, el lugar y la información se complementan entre sí y construyen el significado de la información”.<sup>37</sup>

Los autores retoman el influyente trabajo de Robert Putnam sobre la importancia del capital social y argumentan que los terrenos informativos son valiosos puntos neutrales, un escape de las tensiones, que ayudan a crear redes propicias para la confianza, a menudo entre personas de grupos opuestos.

*“Aunque el café se podía preparar en casa, una cafetería ofrecía más que cafeína. Era un hábito diario. Pedir un café, fumar un cigarro, conversar con los trabajadores, el dueño u otros visitantes formaba parte de su ritual cotidiano. Se sentía una especie de pérdida cuando este ritual no se realizaba.”*

---

<sup>35</sup> Latinográficas. (2022). Natalia Viana: periodismo contra el populismo digital. Retrieved from <https://latinograficas.com/blog/2022/12/29/natalia-viana-periodismo-contra-el-populismo-digital/>

<sup>36</sup> Seminar interview

<sup>37</sup> Rohman, A. & Pang, N. (2015). Seeking common ground: Coffee shops as information grounds in the context of conflict. *Proceedings of the Association for Information Science and Technology*, 52(1), 1-10

Las cafeterías fueron en su momento parte de los rituales del periodismo británico. Según Jarvis: “Allí, en los siglos XVII y XVIII [...] diferentes grupos y clases sociales se reunían para beber esa infusión emocionante y exótica mientras debatían sobre lo que leían en periódicos, boletines y libros.”<sup>38</sup>

¿Pueden los medios de comunicación recuperar hábitos que ofrezcan a las personas la oportunidad de comprender el mundo junto a otros, crear redes y encontrar consuelo y alegría en la construcción de comunidad? Las redacciones [ya están experimentando](#) con eventos de narración, clubes de escucha y ciclos de conciertos.<sup>39</sup> En Texas, el periódico semanal Big Bend Sentinel tiene una cafetería y un bar. Y en el [Festival Internacional de Periodismo](#), un panel conversó sobre las casas del periodismo que se inspiran en la experiencia de los espacios culturales y que “están plantando una bandera en los centros de las ciudades”.<sup>40</sup> Los casos del Centro Gabo en Cartagena y de Casa Pública en Río de Janeiro estuvieron entre los más destacados.

La redacción de El Surti está ubicada en La Mediateca, un edificio remodelado en el centro de Asunción, la capital de Paraguay. Hemos abierto este espacio incontables veces para encontrarnos cara a cara con nuestras audiencias: en sesiones de investigación colaborativa, programas de formación y presentaciones. Nuestras lectoras y lectores también han encontrado en este lugar momentos de entretenimiento y ocio.

En un contexto en el que las sociedades experimentan la pérdida de espacios cívicos – un fenómeno que Jennifer Brandel describe en [un ensayo poderoso sobre](#) EE.UU. y que refleja una tendencia global – el periodismo puede intervenir. Esta es una oportunidad para contribuir a regenerar el tejido que une a las personas y sostiene las democracias.<sup>41</sup>

---

<sup>38</sup> Jarvis, Jeff. (2023). The Gutenberg Parenthesis: The Age of Print and Its Lessons for the Age of the Internet. Bloomsbury.

<sup>39</sup> American Press Institute. (2024). Journalism has many roles. It's time to embrace the role of convener. Retrieved from <https://americanpressinstitute.org/journalism-has-many-roles-its-time-to-embrace-the-role-of-convener/>

<sup>40</sup> International Journalism Festival. (2025). Bricks and mortar: The new wave of houses of journalism. Retrieved from <https://www.journalismfestival.com/programme/2025/bricks-and-mortar-the-new-wave-of-houses-of-journalism>

<sup>41</sup> Brandel, J. (2025). Civic space is closing: How local journalism can open it up. Retrieved from <https://medium.com/we-are-hearken/civic-space-is-closing-how-local-journalism-can-open-it-up-e7ad032affb9>

Con el *Periodismo Centrado en el Cambio*, las redacciones pueden convertirse en destinos físicos que restauren la relevancia y la confianza que se perdieron mientras se perseguían algoritmos que no controlamos. Hay beneficios mentales, sociales, culturales e incluso económicos que todos pueden cosechar.

## Repensando la ética periodística

Una pregunta que me hacen con frecuencia cuando explico el enfoque de periodismo visual de El Surti – con sus memes, personajes llamativos y gráficos impactantes – es cómo garantizamos la objetividad y la neutralidad. La misma inquietud surge cada vez que hablo sobre cómo interactuamos con las audiencias.

Desde nuestra fundación, mis cofundadores y yo hemos mantenido una postura crítica frente a estos principios, especialmente cuando se los presenta como universales e inmutables dentro de la industria. Crecimos viendo el daño que los medios tradicionales infligieron, en nombre de la imparcialidad, a algunos de los sectores más vulnerables del país: campesinos sin tierra, comunidades indígenas y habitantes de las periferias pobres. En lugar de visibilizar las dinámicas desiguales de poder, muchos medios las reforzaban.

Algunos de estos medios retrataron históricamente luchas esenciales por derechos básicos – protegidos por la Constitución – como irracionales en el mejor de los casos y como criminales en el peor. En ocasiones, sus propietarios utilizaron a los medios como plataformas para borrar los límites entre el interés público y sus agendas políticas o económicas, fabricando consensos donde existía disenso o alimentando la polarización cuando lo que se necesitaba era comprensión.

En El Surti, priorizamos la transparencia y la equidad por encima de la neutralidad y la objetividad. Respaldamos cada afirmación con datos, fuentes expertas y testimonios de primera mano – y también intentamos ser claros respecto a nuestra perspectiva.

Nuestra audiencia puede señalar cuál es nuestra postura sobre la crisis climática, qué opinamos sobre la posición fundamentalista del gobierno respecto a los derechos reproductivos, o cuánto nos preocupa la influencia de actores que difunden desinformación.

Tampoco hemos evitado la aplicación de la emoción en nuestro trabajo. La belleza, el humor y el suspenso que nuestras lectoras y lectores encuentran en nuestras historias les ha permitido acercarse a temas complejos. Lo mejor de nuestro trabajo ha contribuido a derribar prejuicios, despertar empatía y fortalecer un sentido de responsabilidad compartida.

Nuestra visión y nuestro enfoque no son únicos.

La mayoría de los periodistas son conscientes del riesgo y acusaciones de que sus coberturas incurren, a veces, en prácticas extractivistas. Y especialistas de medios afirman que no se puede aplicar los valores tradicionales sin examinarlos críticamente. Parafraseando la observación de la Dra. Sue Robinson en *How Journalists Engage*: “Las y los periodistas de medios tradicionales han utilizado [los valores tradicionales como] una identidad para sostener el statu quo, incluso cuando este resulta problemático”.<sup>42</sup>

También vale la pena recordar que la imparcialidad como valor central del periodismo es una invención relativamente reciente. En Estados Unidos, se necesitaron transformaciones sociales, económicas y culturales significativas para que la imparcialidad reemplazara al partidismo que definía a los periódicos del siglo XIX.<sup>43</sup> En aquella época, el periodismo era ampliamente visto como una herramienta para fomentar la afiliación y la participación cívica de las clases protegidas.

Otra verdad a menudo ignorada es que, para muchas personas, [como escribió Natalia Antelava](#), directora editorial de Coda, “la neutralidad es un lujo”.<sup>44</sup> Ella ofrece el ejemplo de periodistas negros en EE. UU., cuyo trabajo no puede separarse razonablemente de su existencia en una sociedad marcada por prejuicios sistémicos.

Lo mismo puede decirse de cómo muchas audiencias se relacionan con los medios.

Un estudio reciente que analizó las preferencias por noticias imparciales en 40 países – incluidos varios del Sur Global como México, Sudáfrica, Malasia y Brasil – reveló que, más allá de los sectores políticamente e ideológicamente comprometidos, los jóvenes, las mujeres y los grupos con menores ventajas socioeconómicas son sistemáticamente menos propensos a priorizar la objetividad en las noticias.<sup>45</sup> Otro estudio encontró percepciones extremadamente negativas del periodismo de servicio público entre los grupos marginados en el Reino Unido.<sup>46</sup> Les

---

<sup>42</sup> Robinson, S. (2023). *How Journalists Engage. A Theory of Trust-Building, Identities and Care*. Oxford University Press.

<sup>43</sup> Ryfe, D. (2006). News, Culture and Public Life. *Journalism Studies*, 7(1), 60-77.

<sup>44</sup> Coda Story (2025). The capture of journalism and the illusion of objectivity. Retrieved from <https://www.codastory.com/authoritarian-tech/the-capture-of-journalism-and-the-illusion-of-objectivity/>

<sup>45</sup> Mont’Alverne, C et al. (2025). Who Wants Impartial News? Investigating Determinants of Preferences for Impartiality in 40 Countries. *International Journal of Communication*, 19, 1581-1603.

<sup>46</sup> Hayat, A. et al. (2025). News for All. The Story so Far: Participatory Research Report. Media Cymru.

dijeron a los autores del informe que, hasta ahora, las noticias no están contribuyendo a resolver ninguno de sus problemas más cruciales:

*“Por definición, las personas y comunidades marginadas necesitan un cambio sistémico para dejar de estar marginadas. Así que, a menos que el periodismo ofrezca una vía hacia la acción o el cambio – si no nos ayuda a vivir mejor o con mayor facilidad – para muchas personas seguirá siendo un producto vacío, con poco valor.”*

### **La importancia del cuidado para restaurar la confianza**

Por su naturaleza, el periodismo que busca intencionadamente tener impacto y se relaciona de manera significativa con fuentes y audiencias no abandona – ni puede abandonar – la debida diligencia. Sin embargo, este tipo de periodismo puede requerir que las y los periodistas practiquen una preocupación genuina y activa por los demás.

Esto mismo se refleja en [investigaciones sobre el creciente escepticismo](#) en torno a la imparcialidad, donde las y los autores proponen explorar una práctica más centrada en la construcción de confianza y la participación.<sup>47</sup> Y la Dra. Robinson también plantea este punto en su libro al proponer una ética del cuidado como centro de gravedad: “A través del cuidado y de ser cuidado, las y los periodistas podrían dejar de lado el manto de la objetividad y la distancia crítica obligatoria que impide una verdadera conexión con las comunidades, para ofrecer una voz moral profundamente consciente y apreciativa de las identidades, así como la expresión explícita del deseo de ayudar a las comunidades a resolver problemas y tener un discurso productivo.”

¿A qué se parece un periodismo basado en el cuidado? Robinson estudió varios movimientos periodísticos en Estados Unidos que se alejan de las prácticas tradicionales, como el periodismo comunitario o ciudadano. Identificó un conjunto de valores y habilidades que las y los periodistas necesitan para responder adecuadamente a los “tipos afectivos de confianza” que la gente exige.

---

<sup>47</sup> Downie, L. & Heyward, A. (2023). Beyond objectivity. Retrieved from <https://cronkitenewslab.com/wp-content/uploads/2023/01/Beyond-Objectivity-Report-2.pdf>

## Roles y habilidades emergentes para periodistas

Roles	Habilidades
Constructor de relaciones	Transparencia radical
Colaborador en la comunidad	Evaluar dinámicas de poder
Facilitador de conversaciones	Mediación
Constructor de redes	Reciprocidad
	Alfabetización mediática
	Trabajo de comunidad analógico
	Análisis de activos, necesidades y soluciones
	Producción colaborativa

Fuente: Sue Robinson, *How journalists engage*

En mi propia exploración de redacciones digitales que muestran un fuerte compromiso por ver prosperar a individuos, comunidades y sociedades, Carvalho, de Mensagem en Portugal, resumió perfectamente lo que podría significar un periodismo basado en el cuidado:

*“No solo te ves como periodista, sino también como vecino”*

Izabela Moi, cofundadora y directora ejecutiva de Agencia Mural en Brasil, explicó cómo los medios de su red encarnan la misión del periodismo local sobre y para las personas que viven en barrios desfavorecidos de São Paulo:

*“El 100 % de nuestra organización está conformada por jóvenes que viven en esas zonas.”*

A través de [Clube Mural](#), también capacitan y construyen una red de corresponsales locales que pueden proponer temas a los medios y, de esta forma, aportar sus propias historias.<sup>48</sup>

<sup>48</sup>Agencia Mural. (2025). Programa correspondientes locais. Retrieved from <https://agenciamural.org.br/institucional/clube-mural/correspondentes-locais/>

Así es como las y los periodistas dejan de lado la mentalidad jerárquica que aún predomina en las redacciones y nivelan el terreno de manera más efectiva: no extrayendo información, sino colaborando a través de su oficio por el bienestar general de las personas a las que sirven.

Aunque la especialización temática sigue siendo clave, no es lo que finalmente otorgará a los medios una confianza duradera; es comprender que las relaciones interpersonales están en el centro, como dijo Kulkarni. Es el hecho de que reporteras, reporteros y editores pueden rendir cuentas porque existen vías claras para contactarlos.

Un estudio del [Pew Research Center](#) encontró que solo el 7% de los ciudadanos en EE. UU. se sienten empoderados por las noticias.<sup>49</sup> En un panorama periodístico que deja a las personas con más emociones negativas que positivas, creo que las y los periodistas que se comprometan a actuar como facilitadores y guías, que fomenten diálogos y ayuden a las personas a establecer conexiones fructíferas, ofrecerán un camino a seguir para nuestro oficio.

---

<sup>49</sup> Eddy, K. et al. (2025). What is News? How Americans decide what 'news' means to them - and how it fits into their lives in the digital era. Retrieved from <https://www.pewresearch.org/journalism/2025/05/13/what-is-news/>

## Conclusión

Los riesgos existenciales que afronta el periodismo en la era de la IA exigen respuestas que vayan más allá del conocido estribillo de que “lo que hacemos es inherentemente valioso”. Este proyecto sostiene que dicha creencia puede estar prolongando la crisis de confianza y sostenibilidad con la que las redacciones siguen lidiando.

Es una mentalidad que nos pone bajo la presión de producir cada vez más “contenido”, limitando nuestra capacidad para reconocer las oportunidades que surgen cuando alineamos nuestro propósito con las necesidades de las personas. Como camino a seguir, en este proyecto propuse que recuperemos el sentido de misión del periodismo y abracemos nuestro papel en el impulso del cambio social.

Para ilustrar cómo se ve un modelo de *Periodismo Centrado en el Cambio*, desarrollé un marco que reúne principios y prácticas que lo distinguen de un modelo orientado al contenido, y he demostrado que esto no es solo una reflexión teórica; este trabajo ya se está llevando a cabo.

A pesar de su diversidad, redacciones en Portugal, Brasil, el Reino Unido y la mía en Paraguay comparten un profundo compromiso con ver prosperar a las personas, comunidades y sociedades. Para estos medios, la publicación no es la meta final. A veces es apenas el punto de partida.

Son intencionales respecto al impacto positivo que quieren generar con el periodismo, ya sea mejorar la vida en la ciudad, desafiar prejuicios de clase y raciales, que los grupos de poder rindan cuentas ante la justicia o revitalizar la acción cívica.

Muchas de ellas cuentan con sistemas sólidos –flujos de trabajo, roles, habilidades– que aumentan el potencial impacto de su cobertura. También miden ese impacto con indicadores que van mucho más allá de métricas convencionales como clics o alcance.

Pero lo que verdaderamente las distingue es una cultura de impacto: una mentalidad que impregna estas redacciones y orienta todos los esfuerzos hacia el objetivo de facilitar el cambio. La naturaleza de ese cambio dependerá de cada historia, contexto y audiencia. Pero detrás de esos esfuerzos existe un deseo compartido de servir y ser una fuerza para el bien.

En este proyecto he descrito otras características clave que distinguen este enfoque: el compromiso de participación–y no el crecimiento de audiencia– es lo que define la relación con las personas; el cuidado, tanto como el rigor y la equidad, es lo que restaura la confianza en ellas.

Estas redacciones aprovechan el poder de la comunicación no solo para entregar información, sino para construir una capa compartida de sentido. Y existe una creciente convicción entre quienes ejercen el periodismo de que los medios tienen una gran oportunidad de dar nueva vida al espacio cívico. Algunos ya lo están haciendo.

Estos medios convocan, albergan y cultivan espacios seguros – terrenos de información - para la conexión y el sentido de pertenencia. Físicos, no solo digitales.

Desde *mingas informativas*, eventos de narración, clubes de escucha, cafés, hasta “casas del periodismo”, las redacciones están intentando dar a las personas la oportunidad de comprender el mundo junto a otras, establecer redes y encontrar alegría en la comunidad.

Creo que estos valores y prácticas no solo están mejor adaptados a los desafíos de nuestro tiempo –desde la inteligencia artificial y la desinformación hasta los ataques populistas al periodismo–, sino que también ofrecen un modelo más sostenible y con propósito para el futuro.

## Agradecimientos

Antes que nada, quiero agradecer al Reuters Institute for the Study of Journalism de la Universidad de Oxford. Sumergirme durante seis meses en las preguntas más difíciles de nuestra práctica, en un entorno de apoyo como el que brindó todo el equipo del instituto, ha sido la oportunidad de mi vida.

Un agradecimiento especial a Caithlin Mercer por su orientación, cuidado, dedicación y entusiasmo con mi trabajo, y a Mitali Mukherjee por su liderazgo.

También corresponde un reconocimiento a Alejandro Valdez, cofundador de El Surtidor. El vínculo que hemos construido durante los últimos diez años de co-liderar nuestro medio está presente en este proyecto de formas que ni siquiera puedo empezar a desentrañar. Su brillantez me ha inspirado, y sus ideas me han dado confianza.

Muchas gracias a Sebastián Auyanet, por introducirme al concepto de *engagement journalism* mucho antes de que otros lo mencionaran en nuestra industria, y por compartirme el trabajo de Sue Robinson.

A Sannuta Raghu, por ser la caja de resonancia de mis ideas en Oxford y la amiga que hizo del fellowship una experiencia tan enriquecedora para mí. Y a mis demás fellows, por sus palabras y gestos constantes de aliento en esta travesía.