

# EVOLUCIÓN 2020 ADEPA

CON EL APOYO DE



FACEBOOK  
JOURNALISM  
PROJECT

**P. 2**

INTRODUCCIÓN

**P. 3**

DIVERSIFICACIÓN DE  
INGRESOS Y MONETIZACIÓN  
DE AUDIENCIAS

**P. 4**

DESARROLLO DE  
AUDIENCIAS

**P. 20**

GESTIÓN DEL CAMBIO  
CULTURAL

**P. 43**

PRODUCCIÓN DE  
CONTENIDOS DIGITALES

**P. 63**

AGILIDAD PARA LA  
INNOVACIÓN

**P. 89**

### **Evolución 2020: Un programa para la transformación digital de los medios**

La pandemia acentuó una necesidad que veníamos advirtiendo desde hacía un tiempo: los medios de la Argentina y de la región debían acelerar su transformación y las estrategias de innovación, tanto desde lo organizacional y editorial como en relación con la búsqueda de sustentabilidad. Por ello, mientras el mundo se paralizaba y la incertidumbre crecía dentro y fuera de redacciones y áreas de negocio, desde la Asociación de Entidades Periodísticas Argentinas (Adepa) lanzamos el programa “Evolución 2020”, con el apoyo de **Facebook Journalism Project**.

A partir de julio del año pasado y durante seis meses, 33 expertos nacionales e internacionales capacitaron a centenares de directores, editores, periodistas e integrantes de equipos de recursos humanos, de comercialización y de desarrollo de productos digitales en medios grandes, medianos y pequeños.

En 29 sesiones, se abordaron tendencias y planes de acción en cinco áreas clave de la agenda de transformación de la prensa: monetización y suscripciones; desarrollo de audiencias; gestión del cambio cultural; contenidos digitales, y agilidad para la innovación.

Lejos de ser una complicación, el formato virtual amplió las posibilidades de participación en pleno período de aislamiento. Asistieron 2.500 personas no sólo de Argentina, sino también de Chile, Perú, Bolivia, México, Colombia, España y Estados Unidos.

Esta guía reúne los principales aprendizajes, experiencias, consejos, recomendaciones y reflexiones de cada una de las exposiciones y paneles. Los conceptos fueron organizados de manera práctica, por cada uno de los ejes temáticos.

**Carlos Jornet**

**Presidente de la Comisión de Transformación e Innovación Multimedia (TIM)**

**Adepa**

En tiempos excepcionales, renovamos nuestro compromiso con Adepa en su misión de respaldar la transformación digital de los medios argentinos. Evolución 2020 abrió nuevos horizontes para diseñar caminos hacia la sustentabilidad del periodismo.

**Julieta Shama**

**Facebook Journalism Project**

# DIVERSIFICACIÓN DE INGRESOS Y MONETIZACIÓN DE AUDIENCIAS

Ante la caída de los ingresos publicitarios y de la venta de ejemplares impresos en los últimos años, los medios se vieron forzados a buscar nuevas líneas de negocio a través de ingresos aportados por sus usuarios. La llegada de la pandemia de coronavirus en 2020 agudizó esa crisis y aceleró el camino hacia la transformación para lograr modelos de financiación sustentables.

El primer curso de Evolución 2020 tuvo como foco la monetización y, específicamente, las suscripciones y las membresías como ejemplos de modelos de negocio orientados al *reader revenue* y al B2B. Para abordar ambas temáticas en profundidad, seis especialistas de la industria de los medios de comunicación de la escena local e internacional fueron convocados para contar sus experiencias y compartir las claves para elegir un modelo que se adapte a cada medio y que sirva para garantizar su sostenibilidad.



**MONETIZACIÓN DE AUDIENCIAS:  
UN PLAN DE ACCIÓN PARA SUSCRIPCIÓN  
Y MEMBRESÍAS**

---

**Un plan de acción para monetizar las audiencias  
a través de modelos de *reader revenue***

Pepe Cerezo

**P. 6**

---

**Modelo de ingresos por membresías  
de elDiario.es**

Esther Alonso

**P. 8**

---

**El modelo de ingresos por suscripciones  
de Clarín**

Javier Kraviez

**P. 11**

P. 6

## Un plan de acción para monetizar las audiencias a través de modelos de *reader revenue*

### Pepe Cerezo

Director de la consultora española Evoca Media



### Análisis general

Para Cerezo, especialista español en estrategia y desarrollo de negocios digitales, la crisis del Covid-19 ha tenido consecuencias inmediatas en el ecosistema digital. Puntualmente, aceleró las tendencias que ya venía mostrando el sector y surgieron nuevas, que pueden ser una oportunidad para tomar medidas a mediano y largo plazo.

Por la pandemia y los confinamientos, se han producido cambios en la forma de relacionarse, entretenerse e informarse. Es aquí donde Cerezo observa que cierto tipo de información, sobre todo local, toma un papel predominante. “Los hábitos que se han generado ahora estarán por encima de los que había previos a la pandemia. El Covid-19 ha sido el mayor catalizador de transformación digital. Y los medios tienen que aprovecharlo”, considera Cerezo.

### Plan de acción para aplicar “ahora” la transformación digital

Para aprovechar la aceleración digital, Cerezo identifica una serie de retos para implementar en simultáneo. Su puesta en práctica será clave para alcanzar la sustentabilidad de los medios en la nueva normalidad:

#### 1. Transformación del medio sin perder el ADN

- Cambiar la cultura del medio y transformar su organización
- Nuevos liderazgos
- Formación continua de los equipos
- Diversificar los modelos ingresos

#### — Ir a gráfico 1

- Alinear las estrategias de soportes
- Repensar la publicidad

#### 2. Audiencias en el centro del negocio

- Optimizar y segmentar las audiencias

#### — Ir a gráfico 2

- Manejar datos
- Ir hacia muros de registro

MONETIZACIÓN DE AUDIENCIAS: UN PLAN DE ACCIÓN PARA SUSCRIPCIÓN Y MEMBRESÍAS

- Crear hábitos: aprovecharlos para convertir suscripciones y retenerlos
- Ser elásticos en cuanto a precios y promociones

**3. Producto: ofrecer contenido de calidad e innovador**

- Propuesta de valor en la cobertura de información

**gráfico 1. Diversificar**



- Innovar en productos y formatos (video, podcast, nuevas narrativas)
- Diferenciar entre contenidos o propuesta de valor para la conversión y para la retención
- Pensar contenido para desktop y móvil
- Analizar la experiencia de usuario

**gráfico 2. Generar audiencias**

| Crecimiento<br><i>growth</i> | Fidelización<br><i>engagement</i> | Monetización<br><i>business models</i> |                      |
|------------------------------|-----------------------------------|--|----------------------|
| SEO                          | VALORES Y ATRIBUTOS               | BASADA EN LOS USUARIOS                 | BASADA EN PUBLICIDAD |
| SEM                          | PERSONALIZACIÓN                   | SEGMENTACIÓN                           |                      |
| SMO                          | DIFERENCIACIÓN                    |  |                      |
| VERTICALES                   |                                   | SUSCRIPCIÓN                            | EVENTOS              |
| ORGÁNICO                     | ALIANZAS Y ADQUISICIONES          |  |                      |

## La experiencia del modelo de ingresos por membresías de elDiario.es

### Esther Alonso

Directora de marketing y desarrollo en elDiario.es, España



**Cómo nació.** elDiario.es nació en 2012 en España en medio de una crisis política, económica y de credibilidad institucional, que incluyó a los medios de comunicación.

**Transparencia.** Desde un primer momento, elDiario.es transparentó su modelo de negocios: un mix entre publicidad y membresías. La información está disponible en su sitio.

**Medio independiente.** Con el apoyo de los lectores, su modelo de negocio le permite tener independencia económica e independencia editorial.

**Modelo de negocio centrado en el apoyo de los lectores.** Desde sus inicios, el lema de elDiario.es es “un periódico que se debe a su comunidad”. En 2020, el aporte de sus miembros pasó a representar el 50 % de sus ingresos para su sustentabilidad. El resto se completa con publicidad. Antes del coronavirus, la rela-

ción era 70 % publicidad - 30 % membresías.

— [Ir a gráfico 3](#)

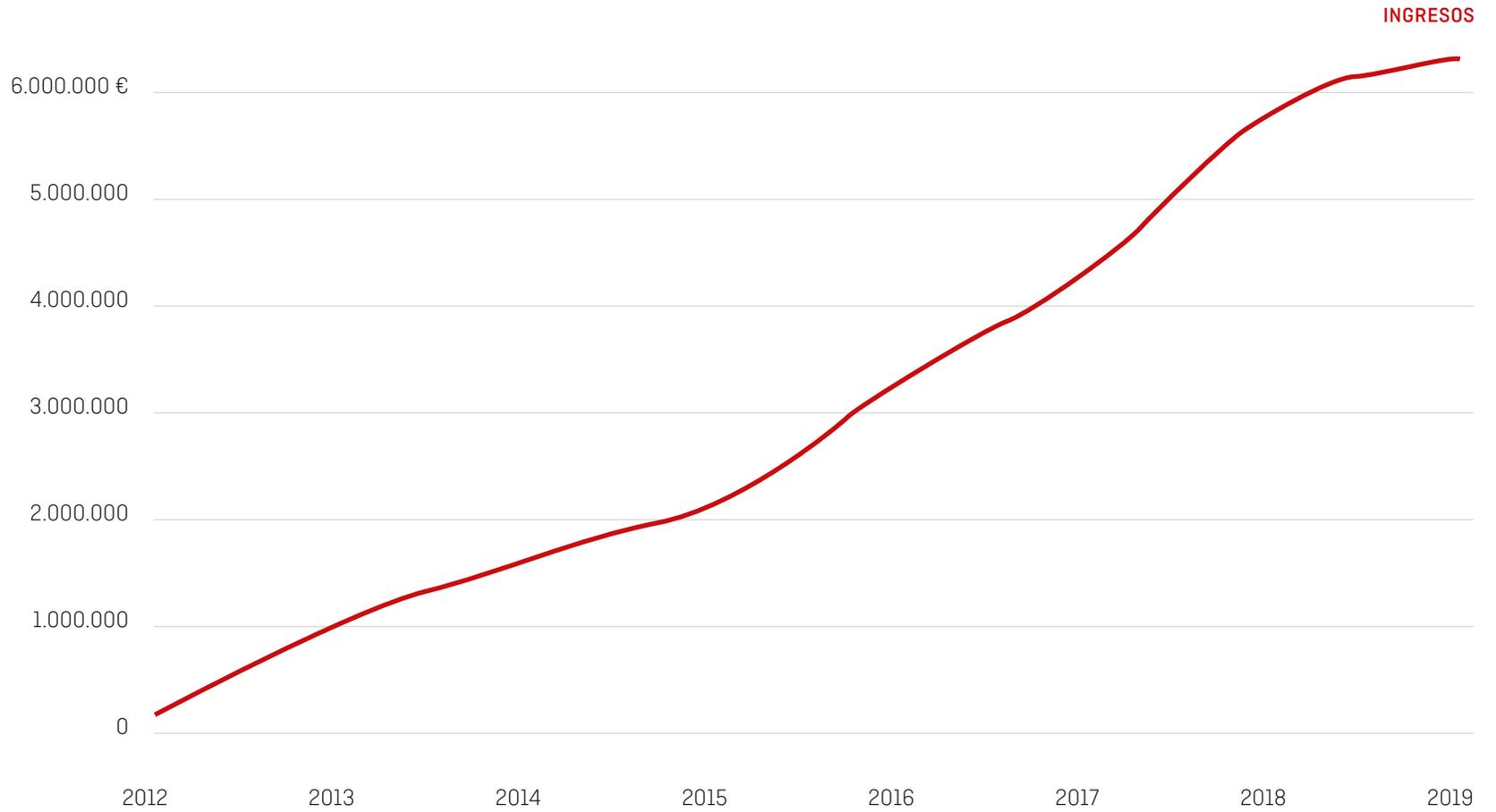
**Impacto de la pandemia.** En plena crisis por el coronavirus, lanzaron la “llamada de rescate”, una campaña de fidelización de socios y de la audiencia, con la que lograron un incremento de 20 mil socios. Hoy los apoya una comunidad de más de 56 mil socios, que reciben beneficios exclusivos por apoyar al medio.

— [Ir a gráfico 4](#)

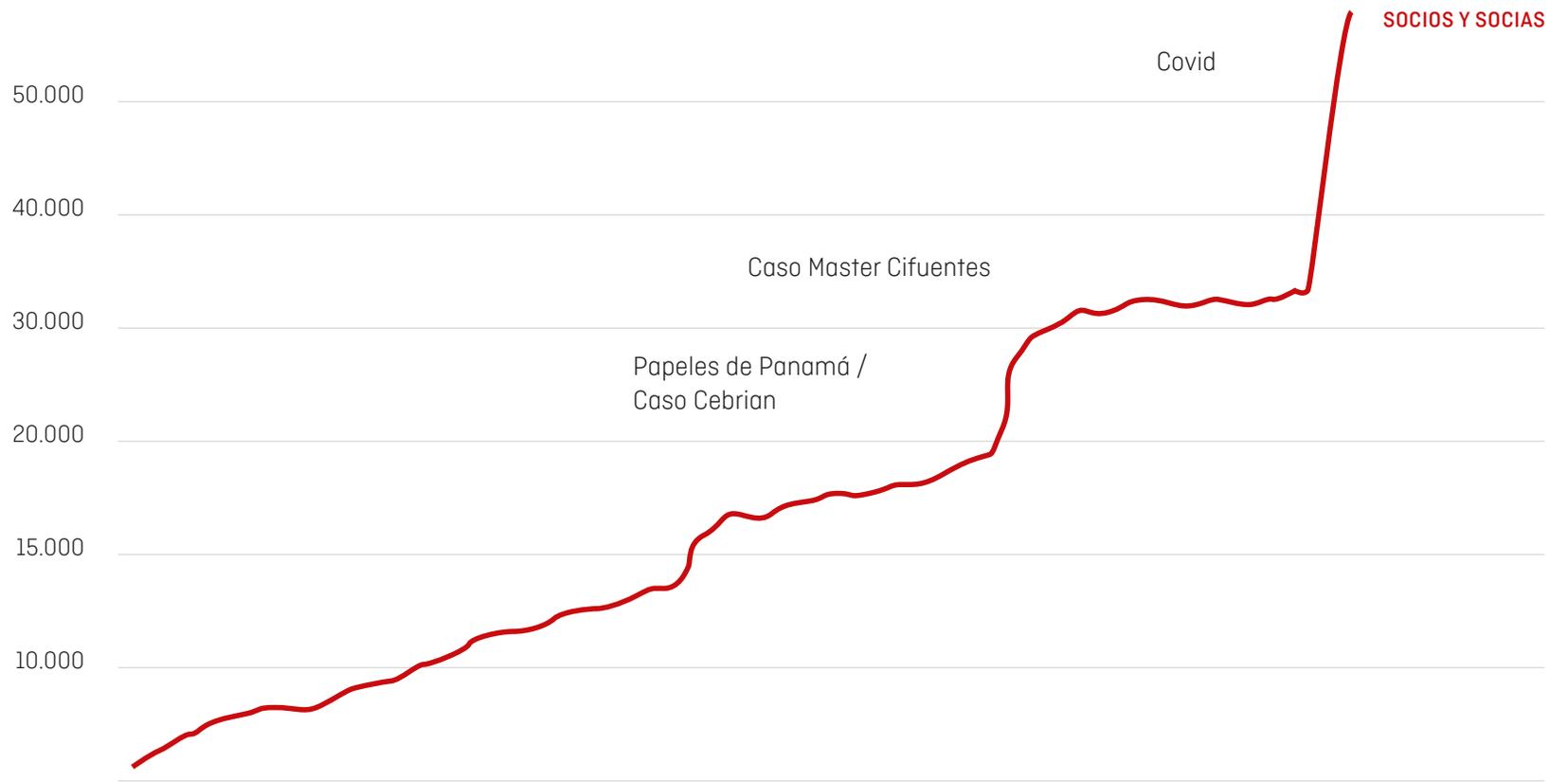
**Estrategia para la gestión del ciclo de vida de los usuarios.** Si bien en el modelo de membresía hay que prestarle atención a todas las fases que requiere la estrategia -conversión, retención, baja y reactivación-, elDiario.es hace mucho foco en los procesos de retención y fidelización. Asimismo, hacen hincapié en el rol “activo” del lector.

**Uso de tecnología.** En un proyecto periodístico como elDiario.es, el uso de la tecnología es importante para medir datos sobre la comunidad “real”, pero también para mejorar la experiencia en el sitio y la comunicación.

**gráfico 3. Ingresos**



**gráfico 4. Evolución socios y socias**



## Modelo de ingresos por suscripciones de Clarín

### Javier Kraviez

Director de Negocio Digital del Grupo Clarín



**Primer medio argentino de alcance nacional en tener un modelo de suscripción digital.** En 2017, Clarín lanzó su plan de suscripciones y así abrió el juego en la Argentina para empezar a generar ingresos que sitúen al usuario en el centro de su estrategia, en medio de la crisis provocada por la caída en la venta publicitaria y de ejemplares impresos.

**Modelo dinámico.** Kraviez sostiene que este modelo de suscripción es “el más complejo y más completo”, ya que le permite al medio alcanzar un profundo conocimiento de la audiencia para convertir a usuarios o lectores en suscriptores.

**Muro de registro, el primer paso.** Antes de lanzarse a un modelo de suscripción, es importante aplicar primero un muro de registro en el sitio periodístico. Es una herramienta clave para conocer a la audiencia y desarrollar, precisamente, el funnel de conversión.

— Ir a gráfico 5

**3 pilares fundamentales de la transformación digital.** Son atracción, vinculación y monetización. Son la base de un plan estratégico que debe implementar un medio para definir el ciclo de vida de los usuarios y lectores fieles.

### Marco de Transformación Digital



**El rol de los datos y las métricas.** Para Kraviez son fundamentales, dado que permiten desarrollar un modelo exitoso de suscripción y conseguir la rentabilidad de los contenidos digitales. Es importante prestarle atención a la cadena de obtención de datos: recolección, almacenamiento, análisis y ejecución de acciones.

**Tecnología.** Las formas más eficientes para identificar y analizar los comportamientos de las audiencias son Big Data y el uso de plataformas tecnológicas.

**Trabajo en equipo, contenidos de calidad y el valor de la marca.** Son tres factores fundamentales para alcanzar el éxito de los productos y fidelizar suscriptores. Para todos los procesos, es imprescindible el trabajo en equipo de las distintas áreas de la compañía. También es fundamental generar contenidos innovadores y de calidad, “sin descuidar el activo del valor del periodismo y la credibilidad”, según Kraviez. Ahí también juega un rol determinante la marca.

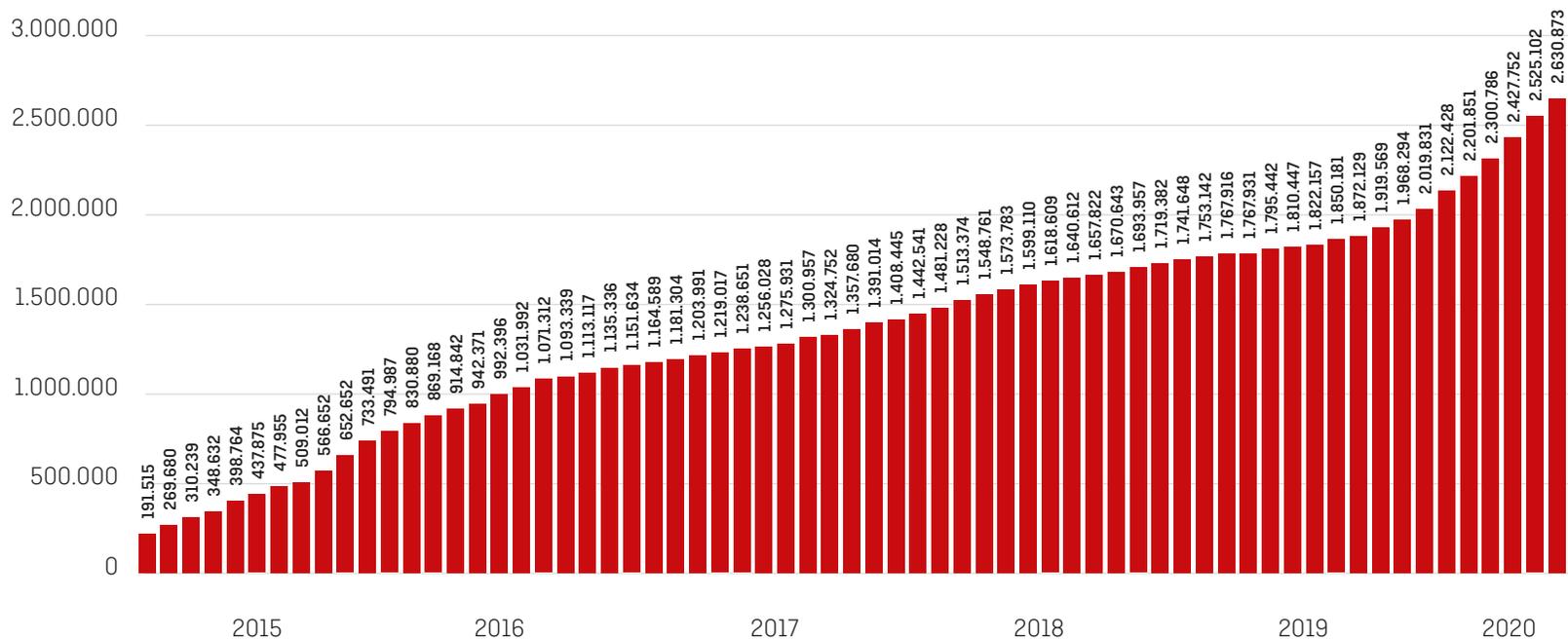
**Estrategia de venta.** Los precios y las promociones también cumplen un papel clave en la conversión. Es necesario armar estrategias de discriminación de precios para aumentar los ingresos totales.

**Ingresos.** La relación de ingresos de Clarín es un 30 % digital y

un 70 % papel. “Hay que sostener la estrategia del print, porque sigue cumpliendo un rol fundamental”, determina Kraviez.

**Impacto de la pandemia.** Durante el confinamiento por la pandemia de coronavirus, Clarín recibió una revalorización por parte de la audiencia como medio de confianza para informar.

**gráfico 5. Evolución registrados**



## **MONETIZACIÓN DE AUDIENCIAS: UN PLAN DE ACCIÓN PARA SUSCRIPCIÓN Y MEMBRESÍAS**

---

**Las 5 claves para implementar  
la exitosa transformación de la editorial  
brasileña**

Guilherme Ravache

## Las 5 claves para implementar la exitosa transformación de la editorial brasileña

### Guilherme Ravache

Ex Director de contenido digital y nuevos negocios en Editora Caras, Brasil



#### 1. Objetivos claros

En 2017, Caras se propuso adaptarse a las necesidades actuales de sus audiencias, conseguir nuevas vías de ingreso y garantizar la sustentabilidad del medio.

#### 2. Cambio cultural: implementar un nuevo modelo de trabajo

Organizaron un nuevo esquema de trabajo simultáneo. Primero se tienen que separar las estructuras (por marca, por gerente y por equipo), y luego definir y aplicar KPI claros.

#### 3. La cultura de “probar”

La clave está en idealizar y probar.

#### 4. Dar pequeños pasos

A la revista Caras la transformación le llevó 12 meses de experimento. Hay que hacer foco en algo efectivo para después aplicar el proceso en otras marcas. Alcanzaron a aplicar los cambios en 25 marcas de la editorial.

#### 5. Encontrar la sustentabilidad

- Para alcanzar un mayor número de audiencias y encontrar nuevas vías de ingresos, y así conseguir la sostenibilidad de un medio, es importante definir una estrategia y llevar adelante una serie de acciones:
  - › En este nuevo esquema, las noticias llegan a los usuarios.
  - › Buscar nuevas alianzas: trabajar con Google, Facebook, Twitter, ICFJ y Tiktok.
  - › Implementar herramientas que ayuden a gestionar los proyectos, de manera que sean innovadores. Ayudarán, además, a minimizar la resistencia del equipo del producto impreso y de la estructura en general. Recurrir, por ejemplo, a la inteligencia artificial para distribuir textos, y usar videos digitales para tener una mayor aproximación con la audiencia.
  - › Apostar a la publicidad de las redes sociales y programática.

**1.000%**  
**de incremento de audiencia**  
en 2 años



**Líderes de engagement**  
en el segmento de noticias de Instagram,  
Facebook y Tiktok

**2.500%**  
**umento de publicidad**  
en 2 años

**85%**  
**de toda la facturación**  
en publicidad

- Armar un ecosistema entre las plataformas más pertinentes para cada medio:

- > Pensar en la producción de contenidos de calidad, pero también en la distribución.
- > Antes, hacerse 4 preguntas claves: ¿Por qué estar en la plataforma? ¿Cuál es tu propósito? ¿Por qué tu red será diferente? ¿Por qué la gente te seguirá a través de millones de opciones?
- > Establecer un plan de lanzamiento y soporte.
- > Aplicar análisis de datos con frecuencia.

**El contenido por sí solo no es sustentable, es necesario “generar” propiedad intelectual y network effect.**

- Incursionar en nuevos modelos de monetización y usar herramientas para alojar contenidos:
- > Instant Articles (Facebook); AMP y AMP Webstories; WhatsApp; TikTok y Spotify.
- > Content commerce.
- > Video: es una pieza con múltiples ventajas para hacer branded content.

## **CASOS DE ÉXITO DE DIVERSIFICACIÓN DE INGRESOS EN ARGENTINA**

---

### **El recorrido de La Nación para transformar su nuevo modelo de negocios**

Gabriel Dantur

**p. 17**

---

### **El camino de La Gaceta para ganar relevancia, innovar en contenidos y diversificar ingresos**

José Pochat

**p. 18**

## Suscripciones y diversificación de ingresos: dos estrategias que usa La Nación para alcanzar la sustentabilidad del medio

---

### Gabriel Dantur

Director de Negocios  
de La Nación



---

#### 1. El desafío de la monetización publicitaria a partir de la transformación digital del medio

El nuevo canal de distribución para la publicidad y para los contenidos propone un nuevo paradigma de monetización. Hay que redefinir la propuesta de valor, tanto al lector como al anunciante. Debemos preguntarnos: ¿qué es lo que hacemos como medio? Luego, diseñar una estructura en función de la misma. Después, establecer una estrategia para la venta publicitaria. Hay que diferenciarse, y pensar por fuera del banner y la publicidad programática.

---

#### 2. Monetizar las audiencias a partir de la venta de contenidos: suscripciones

En simultáneo, hay que abrir otra línea de monetización: las suscripciones. Se basan en el valor de los contenidos que genera un medio.

También se debe determinar el “público objetivo”.

---

#### 3. El valor de la marca como herramienta para diversificar los ingresos

Ante el desafío de tratar de equilibrar la publicidad y la experiencia de consumo de contenidos, aparece el valor de la marca como tercer factor de monetización. Para eso, hay que pensar en nuevas propuestas de valor, siempre ligadas a la marca. La idea es que mejoren la propuesta de valor de una suscripción digital, sin descuidar el valor del diario impreso, y la generación de eventos y servicios más de nicho. Ejemplos: tarjeta de beneficios, con descuentos y promociones.

## El camino de La Gaceta para ganar relevancia, innovar en contenidos y diversificar ingresos

### José Pochat

Gerente General de La Gaceta de Tucumán



#### 1. Cambio cultural interno

Para adentrarse en un proceso de transformación, primero hay que entender que el viejo modelo de negocios que perduró tantos años en la industria de los medios, ya no existe. Cuatro aspectos a tener en cuenta de cara al nuevo desafío:

- Asumir que el 70 % de la publicidad está en manos de Google y Facebook.
- El modelo basado solo en ingresos por publicidad no parece sostenible
- Hay que profundizar la estrategia de sumar también ingresos desde los contenidos

- No descuidar el papel, ni perder relevancia como medio

Al mismo tiempo, hay que trabajar en función de tres premisas:

- Los diarios medianos y chicos necesitan redacciones dóciles y flexibles
- Los proyectos deben nacer de abajo hacia arriba
- Los equipos de la compañía (redacción, marketing, comercial, datos, tecnología, recursos humanos, etcétera) deben ser transversales

#### 2. Desarrollar nuevas vías de ingresos publicitarios y de monetización de audiencia

En esta instancia, aparecen las plataformas -Google y Facebook- como intermediarios con las audiencias y como principales canalizadores de publicidad digital. Para hacerle frente a estos obstáculos, es importante centrarse en las dos fortalezas del medio: el valor de la marca y los contenidos de calidad y confiables.

Esos componentes permitirán avanzar en la búsqueda de nuevos ingresos e incursionar en nuevos formatos, para diferenciarse del resto y volverse indispensables para los suscriptores digitales y los lectores en general. Una tarjeta de beneficios puede funcionar. Otra forma de abrir las fronteras en relación con las audiencias y de atraer anunciantes tiene que ver con volverse “multiplataforma”: estar, al mismo tiempo, en la televisión por cable, en la web, en las redes sociales.

---

### **3. Establecer una sinergia entre suscripción digital y papel**

---

Para aprovechar y “potenciar” los contenidos digitales, es clave mantener una sinergia con el producto en papel.

---

### **4. Mejorar la experiencia de los suscriptores con contenidos premium**

---

Para retener a los suscriptores, es necesario incursionar en nuevos formatos (podcasts y videos), plataformas (redes sociales) y nuevos puntos de encuentro con la audiencia (actividades, como ciclo de

conferencias o concursos temáticos]. En simultáneo, medir cada servicio o producto. Y atender y cuidar la experiencia de usuario en todas las plataformas del medio.

---

### **5. Aprovechar el valor de la marca para diversificar las fuentes de ingresos**

---

Como hoy con lo digital no se consigue la sustentabilidad total de un medio, existe la posibilidad de incursionar en rubros que poco tienen que ver con la actividad periodística. Por ejemplo, el inmobiliario. En esta instancia, la marca es un “gran activo”.

# DESARROLLO DE AUDIENCIAS

Durante el segundo módulo del programa “Evolución 2020”, figuras clave de medios de la Argentina y de Perú compartieron sus experiencias a fin de desarrollar un plan de acción para trabajar el tema de las audiencias en los medios de comunicación. Apuntaron especialmente a los casos que cuentan con modelos de reader revenue, donde los contenidos con un valor diferencial, la segmentación y el estudio de los usuarios son factores fundamentales para potenciar una estrategia de monetización. En definitiva, la premisa “la audiencia en el centro del negocio” recorre las distintas presentaciones de los expositores.



## 2. 1

P. 21

DESARROLLO DE AUDIENCIAS

### DISEÑO DE ESTRATEGIA Y ESCUCHA DE LA AUDIENCIA EN POS DE LA SUSTENTABILIDAD DEL MEDIO

---

**12 claves para crecer  
enfocándose en la monetización  
de nuevas audiencias**

Sergio Sicheri

P. 22

---

**¿Por qué es importante escuchar  
antes que publicar?**

Maxi De Rito

P. 29

## 12 claves para crecer enfocándose en la monetización de nuevas audiencias

### Sergio Sicheri

Jefe general de Núcleos Editoriales del Grupo El Comercio, Perú



**Interacción entre las áreas del Grupo:** Redacciones; Negocio y Comercial; Data, Plataforma y Tecnología; y Suscripciones.

Acciones apalancadas en el contenido editorial generado por las 8 marcas del Grupo y los pools o “núcleos” de contenidos.

Impulsar el negocio desde la gestión de audiencias, tráficos de contenidos diferenciados, soluciones de contenido, y la monetización.

Identificar audiencias de valor. Hacer hincapié en el tráfico, el contenido diferenciado y las soluciones de contenido.

División entre el tráfico de calidad, que genera audiencias de valor enfocadas en ciertos nichos, y el tráfico de volumen.

**Data:** área encargada de conocer las audiencias.

Generar contenido diferenciado que sirva para abordar la monetización (suscripciones y publicidad) y trabajar distintas soluciones de contenido.

Seguir los tableros de control para observar las páginas vistas totales y por zonas geográficas.

**Diseñar un plan de acción:** establecer flujos de trabajo entre las zonas de contenido (se encargan de producir las notas de cada marca del Grupo), núcleos (Diseño, Video, Foto, Audiencias, Servicios Periodísticos) y unidades de marca.

— Ir a gráfico 6

**Tácticas y acciones:** se implementan en los distintos frentes y productos del medio. Las acciones recaen en SEO, Social (video y redes sociales), newsletters, podcast, UX (plantillas y máscaras) y capacitaciones.

— Ir a gráfico 7 y 8

**Objetivos del equipo de Audiencias:** Lograr la máxima eficacia en el tráfico proveniente de buscadores y redes sociales para todas las webs. Reunir todo el talento para aprovechar el conocimiento de cada redacción. Aprovechar la concentración de perfiles especializados para dar servicio a todas las webs toda la semana.

— Ir a gráfico 9

**Kit de herramientas para lograr los objetivos:** además de utilizar Google Analytics, Chartbeat y Crowdtangle, experimentar con Ahrefs, Supermetrics, Screaming Frog, Authority Labs y Express VPN.

— Ir a gráfico 10, 11 y 12

gráfico 6. Flujos entre Zonas Núcleo y Unidades de Marca

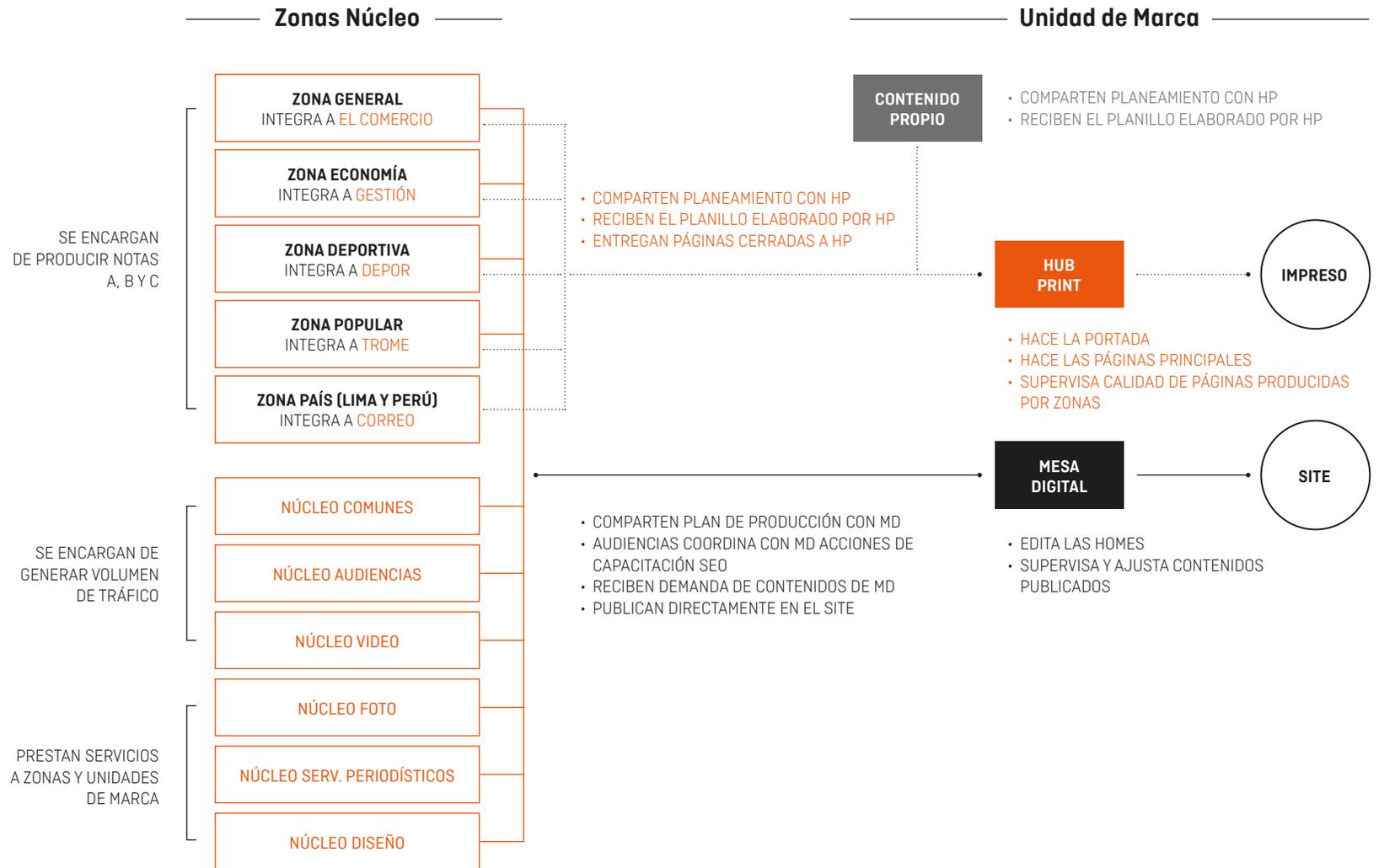


gráfico 7. Iniciativas SEO: Líneas de acción 3L

|     |                 | SEO TÉCNICO   | SEO ON PAGE  | OFF SITE SEO   |
|-----|-----------------|---|--|--|
| SEO | FOCO DE TRABAJO | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Optimización de performance</li> <li>• Indexación / Desindexación</li> <li>• Solución de errores de site</li> <li>• Sitemaps / Schemas</li> <li>• Migración de contenido</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir estrategia de Golden Keywords</li> <li>• Optimizaciones a nivel página [Estructura, Publicidad, Navegación]</li> <li>• Gestión de tags y contenido</li> <li>• Balance entre Publicidad y Contenido</li> <li>• Nuevos microformatos / Schemas</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Linking Strategy</li> <li>• Análisis de links negativos</li> <li>• Análisis de Backlinks</li> </ul> |
|     | KPI             | <p><b>Timing:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Speed Index (Page Load / Download)</li> <li>• TTI (Time to Interactive)</li> <li>• FCP (First Content Paintfull) / FM</li> </ul> <p><b>Quality:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Requests (#)</li> <li>• Page Weight</li> <li>• CCS Resources / Fonts</li> <li>• JS Resources</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Volumen de Tráfico Orgánico (SteerCo)</li> <li>• Ranking de Golden Keywords</li> <li>• % Imágenes / Peso de Imagen</li> <li>• Ratio Publicidad / Contenido ATF (Above the fold)</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Site authority</li> <li>• Backlinks válidos</li> <li>• Backlinks negativos</li> </ul>               |
|     | PESP.           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tecnología</li> <li>• Publicidad</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Núcleo de audiencia</li> <li>• SEO Redacción</li> <li>• Publicidad</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Núcleo de audiencia</li> <li>• Tecnología</li> </ul>  |

**gráfico 8. Governance: Equipo y Roles**

| DESARROLLO DE NEGOCIO Y AUDIENCIAS  | NÚCLEO DE AUDIENCIAS  | REDACCIÓN EL COMERCIO  | OTRAS REDACCIONES  | COMMZ   | IT & DATA  |
|---|---|--|--|---|--|
| Fernando Lozano<br>Joan Coila<br>Sergio Sicheri   | Ángela Hermoza<br>Marco Paredes   | Ángel Pilares<br>Eduardo Olivera<br>Carlos Salas   | P21 - Esther Vargas<br>Gestión - Javier P.<br>Zona D - Raúl Castillo<br>Trome - Marilyn C.<br>Ojo - Chavely Chiroque<br>Correo - Joana Ugáz  | Manuel Olivero<br>Victor Planas<br>Diego Peralta<br>Horacio Puga  | Ronald Quilca<br>Walter Segura<br>Oswaldo Santibañez   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Liderar y priorizar las iniciativas digitales</li> <li>Balancear los frentes editorial, comercial y de UX</li> <li>Coordinar la actividad de consultores externos</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Coordinar la estrategia de KW</li> <li>Generar buenas prácticas de SEO funcional</li> <li>Velar porque las redacciones implementen las buenas prácticas SEO</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Generar tráfico</li> <li>Generar tráfico monetizable</li> <li>Implementar las buenas prácticas de SEO funcional</li> <li>Implementar las buenas prácticas de SEO técnico</li> <li>Implementar las buenas prácticas comerciales digitales</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Generar tráfico</li> <li>Generar tráfico monetizable</li> <li>Implementar las buenas prácticas de SEO funcional</li> <li>Implementar las buenas prácticas de SEO técnico</li> <li>Implementar las buenas prácticas comerciales digitales</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Liderar la implementación de las buenas prácticas comerciales digitales</li> <li>Ajustar la performance comercial a las necesidades de tráfico.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Implementar las mejoras técnicas.</li> <li>Velar por la salud técnica del sitio.</li> <li>Generar buenas prácticas de SEO técnico.</li> </ul> |
| KPI <ul style="list-style-type: none"> <li>De tráfico</li> <li>De monetización</li> </ul>   | KPI <ul style="list-style-type: none"> <li>De SEO</li> <li>De tráfico</li> <li>De tráfico monetizable</li> </ul>  | KPI <ul style="list-style-type: none"> <li>De SEO</li> <li>De tráfico</li> <li>De tráfico monetizable</li> </ul>   | KPI <ul style="list-style-type: none"> <li>De SEO</li> <li>De tráfico</li> <li>De tráfico monetizable</li> </ul>   | KPI <ul style="list-style-type: none"> <li>De monetización</li> </ul>   | KPI <ul style="list-style-type: none"> <li>Técnicos</li> </ul>   |

## gráfico 9. Núcleo de Audiencias

### PERFILES

Jefe de Audiencias (1) 

Área de SEO (20). Han de cubrir 7 días a la semana.

Jefe (1) 

Analistas keywords (4) 

Redactores Short Tail y nichos (8) 

Redactores Longtail (7) 

Área de Análisis de Métricas.

Coordinador (1) 

Analistas (1) 

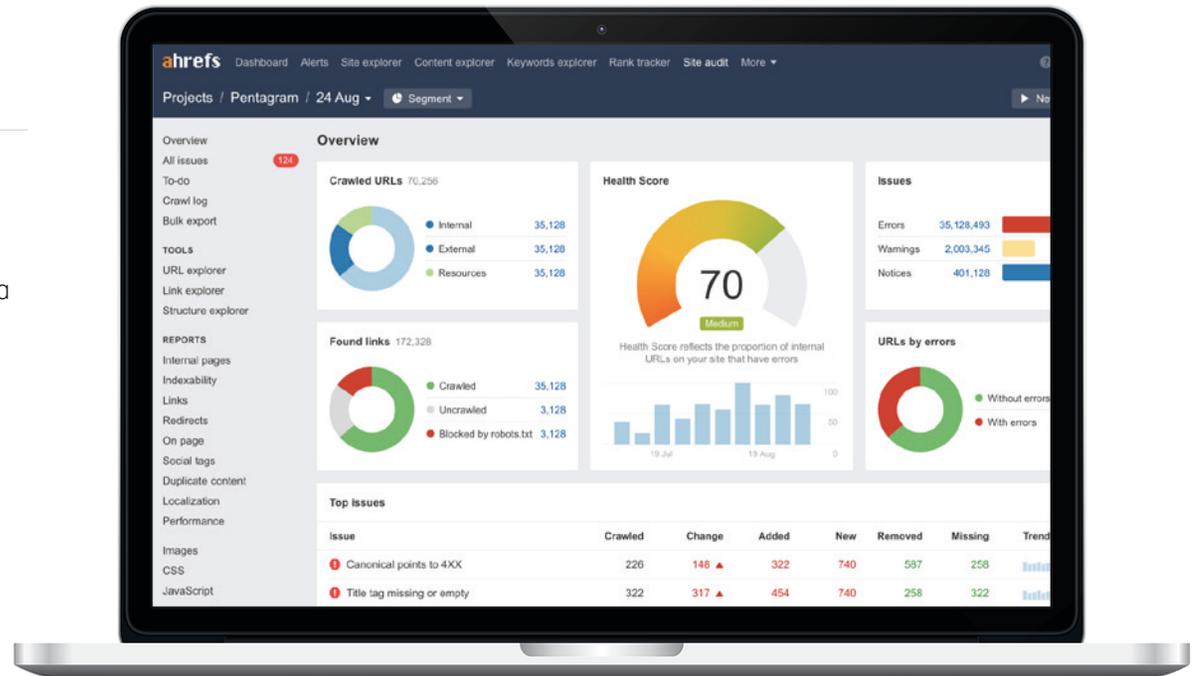
Área de Redes Sociales (14). Dos turnos al día en laborables, menor intensidad sábados y domingos.

Coordinador (1) 

CM Senior (1 x marca) (7) 

gráfico 10. ¿Qué necesitamos para lograr el objetivo?

Ahrefs es una de las herramientas que hemos utilizado para enfocarnos en generar crecimiento del tráfico de búsquedas, investigar a la competencia y monitorear los nichos de audiencia a los que apuntamos.



**gráfico 11.** ¿Qué necesitamos para lograr el objetivo?



**Supermetrics** es una solución que nació en un concurso de Google y conecta varias fuentes de datos con hojas de cálculo de Google (Google Sheets) y visualizadores (Data Studio) para generar cuadros de mando personalizados y automatizados.

**gráfico 12.** Screaming Frog, Authority Labs y Express VPN



**Screaming Frog, Authority Labs y Express VPN** son tres herramientas necesarias para mejorar el tráfico de búsqueda generado por el Núcleo de Audiencias.

## ¿Por qué es importante escuchar antes que publicar?

### Maxi De Rito

Ex Product Manager  
en Red/Acción



**Membresías.** Red/Acción, medio nativo digital de la Argentina, tiene un modelo de negocio basado en la membresía. Esa estrategia de financiamiento lo llevó a pensar y diseñar un esquema de relación con la audiencia, con el objetivo de fidelizar y conformar una comunidad.

**Un equipo con nuevas especialidades.** A partir de esa premisa, en el equipo cuentan con los roles de “editora de comunidad y participación” y de “relaciones con los co-responsables”, como llaman a los miembros.

**Potenciar los contenidos.** Para el medio, escuchar y dialogar con las audiencias los ayuda a potenciar sus contenidos. Al mismo tiempo, esa relación les permite crear comunidad y ayudar a la sustentabilidad del sitio.

**Los pilares que definen al medio.** Curaduría de contenidos, participación y periodismo de soluciones, entre otros contenidos originales. La idea es no “infoxicar” a la audiencia.

**Medio y audiencia:** una relación basada en la confianza. Para formar con la audiencia una relación que tenga diálogo como pilar fundamental y que sea valiosa, hay que basarla en la confianza.

**Engagement.** Una manera de ganarse la confianza de la audiencia es centrarse en la relación bidireccional. Hay que escuchar a la audiencia y hacerlo con propósito, no escuchar por escuchar. Hacer un seguimiento.

**Una estrategia de escucha diferente para cada producto.** Sirve para definir a las audiencias. Además, la participación tiene que ser transversal a todos los contenidos.

**Herramientas de escucha y formatos.** Para formular una participación constructiva, en el medio usan encuestas de Twitter y en Google Forms, conversaciones en Zoom y en grupos de WhatsApp, placas en Instagram, entre otros recursos.

**Cerrar el círculo.** En todo el proceso de participación de la audiencia, el medio incorpora el engagement, la escucha y hace un seguimiento.

**Medir el impacto.** Analizar métricas tanto cuantitativas como cualitativas.

**De lector a miembro.** La principal herramienta de escucha está en escuchar. Desde Red/Acción sostienen que si le dan voz a la audiencia y se ganan su confianza, eventualmente va a considerar relevante lo que generan y, finalmente, va a pagar por lo que hacen.

## **MÉTRICAS DE AUDIENCIA PARA EL MODELO DE NEGOCIO**

---

**El análisis de métricas y el manejo estratégico de contenidos en las redes sociales para llegar a las audiencias**

María Noel Scanarotti y Fernanda Brovia

**P. 31**

---

**La apuesta del medio regional para tomar decisiones basadas en datos**

Marilina Trevisan

**P. 39**

## El análisis de métricas y el manejo estratégico de contenidos en las redes sociales para llegar a las audiencias

**María Noel Scanarotti**

Jefa de Audiencias  
de Clarín



### Estrategias de audiencias y análisis de métricas

**Suscripciones.** En 2017 Clarín incorporó el modelo de suscripción a su negocio digital, que se combina con el publicitario.

**Plan de desarrollo de audiencia.** Se aplica por medio de estrategias de producción, distribución, comunidad y fidelización, y suscripciones.

— Ir a gráfico 13

**Nuevo esquema de usuarios.** Anónimos, registrados y suscriptores.

— Ir a gráfico 14

**Cambio cultural:** comprender el comportamiento del usuario. Construir en la redacción una cultura centrada en la comprensión del comportamiento del usuario. Los periodistas y editores también tie-

nen que tomar decisiones basadas en el análisis de métricas para conocer a las audiencias.

**El valor del contenido.** El funnel de audiencia pasó a estar atravesado por el contenido. Hay que crear contenido de calidad para impulsar las suscripciones.

**Reportes para entender a la audiencia.** Confeccionar reportes diarios, de producción, mensuales, trimestrales y anuales. Son claves para cumplir los objetivos de cada estrategia.

**Qué datos hay que mirar.** Usuarios/usuarios recurrentes; visitas/visitas por fuente de tráfico; páginas vistas; tiempo de lectura; suscripciones/ventas; reproducciones de videos; métrica/ score propio. Este conjunto de datos es útil para determinar qué contenidos se consumen, los hábitos de consumo, quiénes integran la audiencia del medio, entre otros datos.

**Contextualizar las métricas.** Establecer un equilibrio entre todos los datos y determinar aquellos que sean útiles.

**Paneles de control.** Para ver en detalle todos los comportamientos de los usuarios, en Clarín cada equipo y sección tiene tableros de control.

**Estrategia de contenidos.** Analizar “métricas de productividad”: qué producimos (producción); cuánto producimos (resultados); promedio de páginas vistas por sección/sesiones (rendimiento); y publicación por horario (horarios).

— Ir a gráfico 15

**Estrategia de distribución.** La función es entender por qué canales

viajan los contenidos. Puede ser en modo directo, por buscadores o redes sociales.

— Ir a gráfico 16

**Estrategia de fidelización:** el rol de los newsletters. En Clarín, este producto es importante para convertir a los usuarios registrados en suscriptores. Es un trabajo entre Big Data y email marketing.

— Ir a gráfico 17

**Estrategia para la audiencia internacional.** Para potenciar este público, “se recomienda seleccionar países, definir cómo vamos a monetizar, generar contenidos y aplicar una estrategia de distribución”, puntualiza.

**Herramientas tecnológicas para cada estrategia.** Google Analytics, News Consumer Insights, Real Time Content Insights, Google Search Console; Chartbeat; Audience Explorer Dashboard; MicroStrategy; Parse.ly; SimilarWeb; Tableau; Power BI (Microsoft).

**Suscripciones.** Las conversiones se dan al querer acceder a contenidos con valor diferencial y enfoque propio. Llevar un registro de qué contenidos lee el registrado y el suscriptor; el tiempo de lectura de esas historias; y qué contenidos y qué autores dan altas.

**Revalorizar la home.** La home es la plataforma que los medios tienen para el control de su contenido. Es importante saber: quiénes navegan la home, cómo es la experiencia, los horarios, los contenidos que consumen y la recirculación.

— Ir a gráfico 18

**Los registrados, la nueva conquista.** Para que el negocio crezca, no

solo hay que enfocarse en los suscriptores, sino también en los registrados, a quienes hay que conquistar con contenidos.

---

### Fernanda Brovia

Líder del equipo de Redes Sociales de Clarín



### Estrategia en redes: acciones para generar valor y formas para distribuir contenidos

**La identidad.** La “marca” es una sola, pero cada usuario busca algo distinto en cada red social. Por eso, como medio hay que ofrecer en cada plataforma algo distinto; la experiencia también debe ser distinta.

— Ir a gráfico 19

**Métricas.** No hay identidad sin el análisis de métricas.

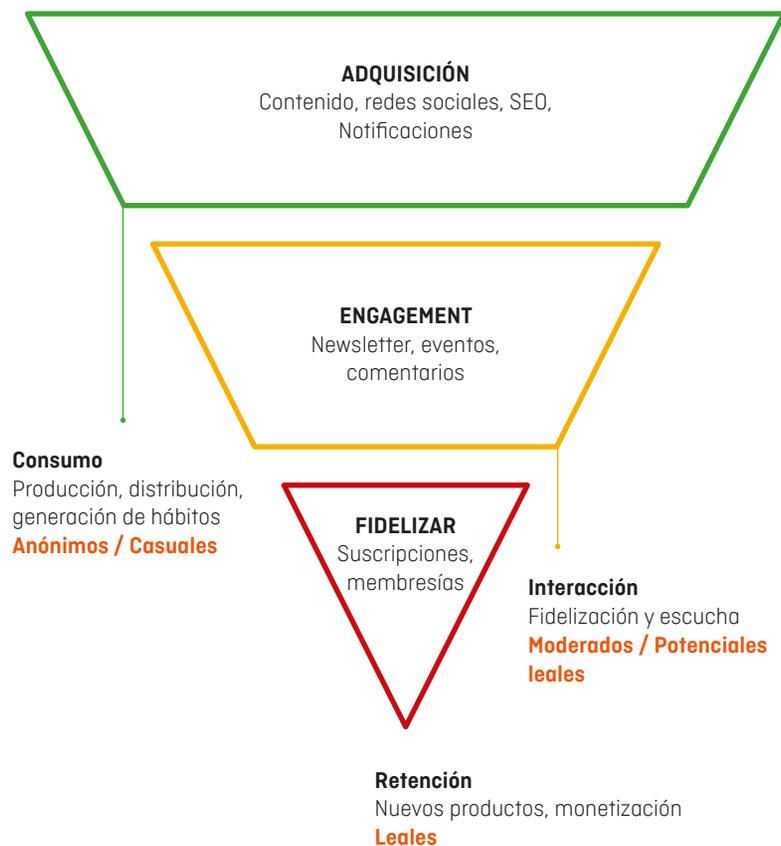
— Ir a gráfico 20

**Acceso a paneles de control.** Es otro elemento que ayuda a que sea eficiente el trabajo. Sirve para consultar en tiempo real sobre el tráfico en redes sociales y armar informes personalizados con las metas que mejor funcionan en las secciones verticales de Redes.

**Distribución de contenidos.** Hay que ser eficientes y conocer los mejores momentos de publicación por sección.

**Trabajo en equipo.** 4 ítems a tener en cuenta: participar en reuniones de panorama y empoderar al equipo de redes sociales para que aporten una visión distinta o nuevos focos; ser activos en la búsquedas de tendencias; aliarse con el equipo SEO; y acompañar a los equipos de Video y de Diseño.

**gráfico 13. ¿Dónde están los equipos?**



**Estar en todas las plataformas.** Tener presencia en todas las redes claves para el medio, pero equilibrando el trabajo y los recursos.

**Monetización directa e indirecta de las redes.** Establecer estrategias para impulsar suscripciones como para publicidad.

**gráfico 14. Cambios en el consumo**

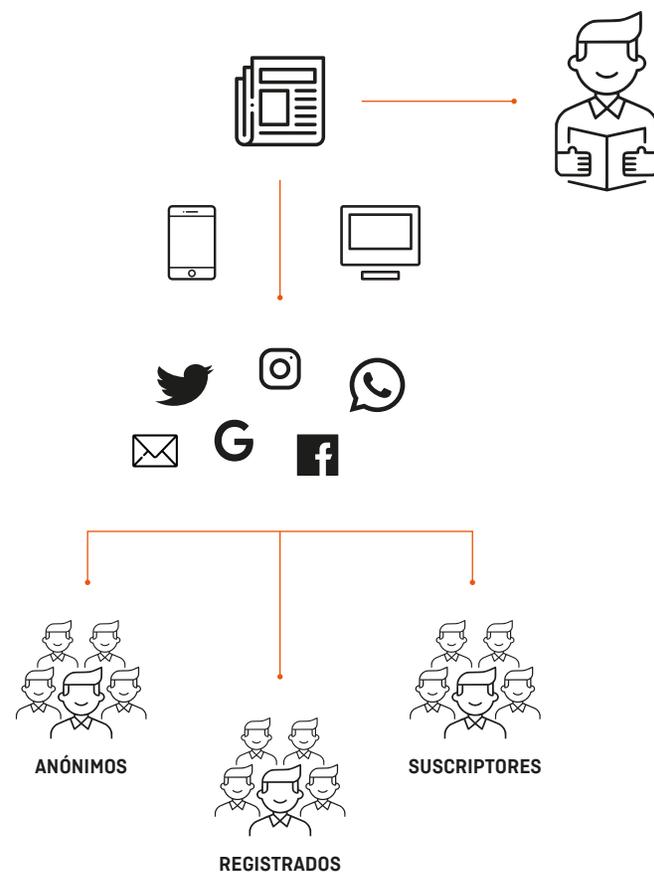


gráfico 15. Consumo de contenido



gráfico 16. Estrategia de distribución



gráfico 17. Newsletters

Cantidad de suscriptores

Cuánto crece la lista  
cada mes

Tasa de apertura

Cuántos lectores  
lo abren

Tasa de clics

Cuántos lectores  
hacen clic



gráfico 18. La home no está muerta



**gráfico 19. Creá tu identidad**

La marca es una sola, pero cada uno de nosotros busca algo distinto en cada plataforma ¡y a eso apuntamos!



**gráfico 20. Los KPI son el faro de nuestro trabajo.  
¿Qué mirar? Todo**



## La apuesta del medio regional para tomar decisiones basadas en datos

### Marilina Trevisan

Ex analista de Audiencias  
en La Voz



**Qué funciones cumple el área de Análisis de Audiencia.** La Voz creó este equipo en 2019, un año después de haber lanzado sus suscripciones digitales. Es un rol transversal y tiene como foco trabajar en conjunto con las áreas de BI & Analytics y Redacción, Desarrollo, Marketing y Suscripciones. Trabajar en equipo ayuda a promover una cultura analítica organizacional.

— Ir a gráfico 21.

**Cultura orientada a los datos.** La Voz es un ejemplo de organización periodística donde ordenan los procesos y las métricas en base a datos reales.

**Para qué pueden servir los datos en un medio.** Basándose en el ejemplo de La Voz, pueden servir para aumentar el volumen de tráfico; fidelizar lectores; incrementar y retener suscriptores; y aportar a generar contenido de valor. Para cada caso se debe desarrollar una estrategia y generar reportes.

**4 pasos fundamentales que debe dar un medio digital.** Para tomar decisiones basadas en datos, hay que aplicar cuatro acciones: uno, definir objetivos; dos, analizar y visualizar; tres, accionar; y cuatro, medir e iterar. Asimismo, hay que aplicar estrategias de desarrollo que sean transversales a todo el trabajo de la audiencia.

— Ir a gráfico 22.

### gráfico 21. Análisis de Audiencia



— Rol transversal —

#### TAREAS Y ACCIONES

- EXPLORACIÓN DE DATOS
- REPORTES Y VISUALIZACIÓN
- INSIGHTS
- SUGERENCIAS DE ACCIONES POSIBLES
- ACOMPAÑAMIENTO
- GESTIÓN POR PROYECTOS
- TESTEO Y MEDICIÓN

## gráfico 22. Decisiones basadas en datos

### PASOS A SEGUIR

1. DEFINIR OBJETIVOS
2. ANALIZAR Y VISUALIZAR
3. ACCIONAR
4. MEDIR E ITERAR

### PUNTOS TRANSVERSALES

- METODOLOGÍAS ÁGILES
- TRABAJO COLABORATIVO
- UX TRANSVERSAL
- CULTURA DE DATOS

### ANÁLITICA AVANZADA O BIG DATA



Medios audience-driven

## CÓMO CONSEGUIR NUEVAS AUDIENCIAS: CREATIVIDAD Y BUENAS HISTORIAS

---

### 8 consejos de “Periodistán” para atraer audiencias de manera innovadora

Fernando Duclos

## 8 consejos de “Periodistán” para atraer audiencias de manera innovadora

### Fernando Duclos

Periodista, viajero y creador  
del proyecto “Periodistán”



El joven periodista argentino emprendió en 2019 un viaje “periodístico” para recorrer la Ruta de la Seda “con ojos argentinos”. De ahí surgió el nombre de su novedoso proyecto: “Periodistán”, que tiene más de 123 mil seguidores en su cuenta de Twitter @periodistan\_ y casi 27 mil en la de Instagram. Ya de vuelta en la Argentina como consecuencia de la pandemia por el Covid-19, Fernando Duclos continuó generando contenidos de historia, geografía, deporte y cultura desde la Argentina.

La plataforma y el formato para difundir lo que produce tuvieron un rol protagónico en el desarrollo del proyecto. Y hoy siguen siendo claves para su sustentabilidad.

Estas son sus 8 recomendaciones para conseguir nuevas audiencias y fidelizarlas:

**1. El valor de las historias.** Las historias mínimas tienen mucho valor.

La estrategia está en convertir historias lejanas en algo que se relacione con lo cotidiano. Salir del nicho y acercarse a todos.

**2. De qué forma se pueden encontrar las historias.** Hay que mantener el radar prendido, para dar con los disparadores. Leer y estar preparado.

**3. No abarcar todo.** Si los recursos son limitados, hay que hacer foco en una plataforma o red social.

**4. Conocer la plataforma de publicación.** Es importante entender su dinámica. Con base en eso, se puede planificar qué formatos usar para crear contenido.

**5. Creatividad, recursos y formatos.** Usar los recursos y las herramientas de las redes sociales para generar los contenidos. Luego, hay que encontrar las formas en que se relata la historia. Hay que generar un disparador y, desde ahí, construir. No hay que contarle todo al lector ni sobreexplicar. El texto debe funcionar como disparador.

**6. Tener “ojos de lector”.** Pensar en la experiencia como lector y generar contenido que se adecue a una sociedad que está “multiestimulada” por todos lados.

**7. Cómo crear comunidad.** Usar la interpelación como herramienta para acercarse al lector y crear comunidad. Además, eso se logra con los contenidos de calidad.

**8. Monetizar el contenido.** Hacer buen contenido periodístico hasta que llegue la plata.

# GESTIÓN DEL CAMBIO CULTURAL

En toda transformación digital es imprescindible que se dé en forma simultánea un cambio en la cultura de la organización. Para entender cómo una compañía periodística puede llevar adelante ambos desafíos, durante el tercer curso del programa “Evolución 2020” ocho especialistas en el tema, de medios nacionales e internacionales, ofrecieron consejos y prácticas para impulsar el cambio y la innovación en las redacciones, con la consecuente optimización del contenido digital y la generación de audiencias con un enfoque centrado en las personas. Además, ayudan a visualizar los componentes que ya forman parte de las empresas y que es necesario identificar para poder desarrollar diferenciales potencialmente monetizables.



## GESTIÓN DEL CAMBIO EN LA REDACCIÓN

---

**Las mejores recomendaciones  
de una experta de The New York Times  
para impulsar el cambio cultural**

Charo Henríquez

P. 45

## Las mejores recomendaciones de una experta de The New York Times para impulsar el cambio cultural

### Charo Henríquez

Editora de Desarrollo y Soporte de The New York Times, Estados Unidos



**Cómo ser un “agente de cambio”.** Antes de llegar a The New York Times para ser una de las impulsoras del cambio cultural en la redacción del medio estadounidense, Henríquez desarrolló destrezas para aplicar en cada organización periodística en la que trabajó. Se capacitó en gestión de proyectos, en producto, en desarrollo y en métricas. Mientras se formaba, seguía las tendencias y se encargaba de delinear estrategias con el foco en la fidelización de audiencias y de monetización, y en cómo hacer rentable el sitio con diferentes socios tecnológicos. Enseñó todos sus conocimientos a los editores y redactores de las redacciones.

**Capacitar, la herramienta principal para impulsar los cambios en una redacción.** La capacitación es un elemento común al plantear objetivos como transformar la cultura de una organización periodística; conocer a las audiencias y lograr su fidelización; diseñar un modelo de negocio de suscripciones con contenido de calidad, donde se vean reflejados los lectores; flexibilizar las redacciones para que

haya colaboración entre secciones y enriquecer así los contenidos que se producen; innovar, estar presentes en múltiples formatos informativos y potenciar el negocio del medio.

**Documentar.** Para cada acción, es recomendable establecer procesos y documentar.

**El talento, la riqueza de las redacciones.** Para Henríquez, la diversidad de talento es lo que enriquece a las redacciones. De hecho, el cambio cultural también consiste en dedicar tiempo a entender dónde están los talentos y las destrezas de una redacción, para crear planes de capacitación. El objetivo final es alinear los talentos de las personas con las metas de la redacción.

**Diversidad.** Que en una redacción haya diversidad no es solamente por diversidad de género y racial o étnica, sino también por contar con diversidad de perspectiva, de experiencia, de puntos de vista y de talentos y destrezas.

**Perfiles.** Se tienen que valorar los perfiles digitales tanto como los periodísticos. También contar con personas con mentalidad multi-plataforma; integrar gente de tecnología en las redacciones, y que en el equipo periodístico haya expertos en temas.

**Trabajo en equipo.** En una empresa con una estructura transversal, los proyectos se emprenden con la participación de los diferentes equipos que forman parte del medio de comunicación, que están integrados por los perfiles mencionados en el punto anterior.

**Liderazgos.** Es clave identificar los liderazgos en las redacciones y valorar el rol humano.

---

**El rol de las gerencias periodísticas.** Las gerencias periodísticas son las que tienen poder para tomar decisiones. Son, en definitiva, las que aprobarán los cambios y las transformaciones en las redacciones.

---

**Pensar a corto y largo plazo.** Las decisiones deben tomarse pensando no solo en dónde está el medio ahora, en lo urgente, sino tener el ojo en dónde va a estar. Para eso, es necesario tener personas con un perfil operacional que estén pensando más adelante.

---

**Redes sociales.** Hay que usar las plataformas como herramientas de desarrollo de audiencia, de monitoreo y de escucha, y para tener retroalimentación. La plataforma principal del medio es su propio sitio.

---

**Experimentar.** Hay que hacer en forma constante cambios pequeños para cambiar la cultura. También enseñar que fracasar no es malo: es un aprendizaje.

## LIDERAZGO PARA LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL

### 6 aspectos fundamentales para liderar un equipo en una redacción digital

Lucía Baldomir, Luciana Cardoso  
y Andrea Miranda

## 6 aspectos fundamentales para liderar un equipo en una redacción digital



**Lucía Baldomir**

Editora digital  
El País, Uruguay



**Luciana Cardoso**

Directora de Estrategias Digitales  
Estadão, Brasil



**Andrea Miranda**

Directora general  
grupo Debate Media, México

En medio de la transformación digital que atraviesan los medios de comunicación, para poder producir contenido de calidad que responda a una audiencia multiplataforma y multiformato, se necesitan estrategias y procesos correctos. Para impulsar y materializar esos objetivos, aparece un rol clave en las redacciones: liderazgo.

Para tener una idea más específica de lo que ocurre en los medios de América Latina en cuanto a los roles dentro de sus redacciones, **Lucía Baldomir**, editora digital del diario **El País, de Uruguay**; **Luciana Cardoso**, directora de Estrategias Digitales del diario **Estadão, de Brasil**; y **Andrea Miranda**, directora general del grupo **Debate Media, de México**, hablaron en el panel “Liderazgo para la transformación digital” acerca de **los aspectos fundamentales que se tienen que tener en cuenta a la hora de liderar un equipo en una redacción digital**.

**1. Reestructurar las redacciones.** Para acompañar el proceso de transformación digital de un medio es importante llevar adelante un cambio cultural en la organización de la compañía. La redacción, área que crea y produce los contenidos, debe entender que hay un negocio y una estrategia digital. Todos tienen que trabajar por el mismo objetivo.

### 2019

#### REDACCIÓN

- CAMBIOS DE PROCESOS
- HORAS DE TRABAJO
- NUEVOS ROLES
- SINERGIA CON ESTRATEGIAS DIGITALES

**2. El rol del líder en la gestión del cambio.** Además de estar al tanto de los datos que surgen de las métricas, del trabajo de SEO y del modelo de negocio digital, como pueden ser las suscripciones, una de las funciones centrales que tiene el líder en una redacción es identificar talentos, empoderarlos y conseguir que sus equipos se capaciten. Esa es una forma de minimizar la resistencia al cambio.

### REDACCIÓN EMPODERADA

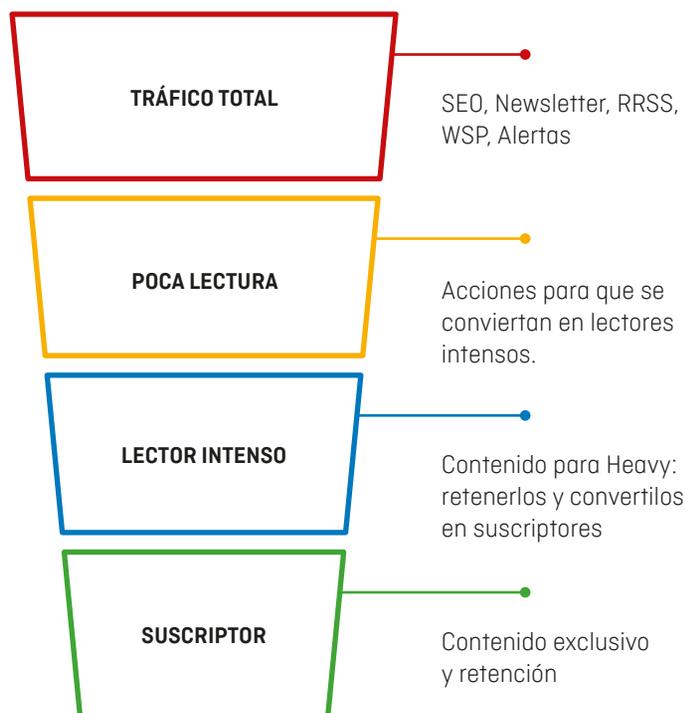
- Editores con **dueñez sobre su marca.**
- Equipo multidisciplinario con espíritu de crecimiento personal y profesional.
- Trabajo constante sobre la segunda línea de mando.
- Capacitación 360° interna y externa.
- Editores con **metas de monetización.**
- Equipo de Content Mkt transversal.
- Análisis de errores y aciertos.



**3. Las áreas claves en el diseño de la organización.** Es necesario que los medios estén dispuestos a crear nuevas áreas y reestructurar algunas que todavía conservan la lógica del negocio tradicional. Por ejemplo, en muchos medios digitales o multiplataforma surgió el área de Audiencias y Métricas, un equipo de SEO y otro encargado de manejar estratégicamente la distribución de los contenidos. Todos estos sectores deben trabajar de manera colaborativa con el resto de las áreas de la compañía, como Redacción, Negocio, Marketing, Producto y Tecnología.

**4. Contenido de calidad y oferta diferencial para la audiencia.** Orientar el contenido a la audiencia, hacerlo lucir en diferentes plataformas que permiten llegar a las audiencias, trabajar para encontrar un diferencial en cada contenido y relacionarse con la audiencia forma parte del trabajo cotidiano de la redacción.

**5. Desarrollo de modelos de negocio digital.** Todas las decisiones y acciones son claves para desarrollar un modelo de negocio que permita monetizar los productos y los contenidos digitales de un medio en función del comportamiento de las audiencias. La prioridad, siempre, debe ser poner al lector en el centro de la estrategia.



**6. Probar e innovar.** La transformación no termina nunca. La organización debe estar continuamente en movimiento para generar contenidos y productos, en distintos formatos y para diferentes plataformas. Y trabajar en la experiencia de usuario.

#### KEY LESSONS LEARNED

- ADAPTACIÓN
- EXPERIMENTACIÓN
- HACER CAMBIOS SIEMPRE MIRANDO AL CUSTOMER / LECTOR
- PONER A TODOS AL TANTO DE LO QUE ESTÁ PASANDO

## **GESTIÓN DE SALAS DE REDACCIÓN ORIENTADAS A LA CALIDAD**

---

**Recursos para gestionar  
una redacción digital y lograr contenidos  
con valor agregado**

Selymar Colón y Darío Gallo

## Recursos para gestionar una redacción digital y lograr contenidos con valor agregado



**Selymar Colón**

Fundadora y editora en jefe de Frame ONE Strategies y ex directora de noticias digitales en Univisión



**Darío Gallo**

Gerente de gestión periodística en Infobae

Para producir contenidos multiplataforma y multiformato y así apuntalar la calidad periodística en medio del cambio cultural de las salas de redacción, se necesitan estrategias y procesos correctos.

**Selymar Colón** y **Darío Gallo** definen de qué modo es más conveniente gestionar una redacción, qué perfiles es necesario incorporar y qué herramientas ayudan a potenciar las redacciones y dar respuesta a las necesidades actuales de las audiencias.

También determinan qué tipo de contenidos generan valor agregado, cómo relacionarse con las audiencias y qué métodos ayudan a impulsar el crecimiento de un medio.

### Redacciones integradas con foco en digital

El objetivo principal de un medio es unificar la redacción para cerrar la brecha entre la redacción digital y la de papel. Debe transformarse en una redacción integrada y con flexibilidad, para que sus reporteros se muevan de una plataforma a otra sin problema, mientras los redactores *legacy* trabajan en conjunto con periodistas con mayor sensibilidad digital. También es importante que realicen reuniones editoriales, manejen los mismos estándares editoriales y compartan los recursos.

### Herramientas prácticas para adaptarse a los cambios

Existen plataformas y aplicaciones tecnológicas que ayudan a materializar el cambio cultural en las redacciones. Implementarlas en la rutina es clave para que se empoderen los editores y los redactores. Para eso, es necesario que aprendan a usar estas herramientas tecnológicas.

#### CAJA DE HERRAMIENTAS

| MENOS DE 20 PERSONAS      | ENTRE 20 Y 100 PERSONAS | MÁS DE 100 PERIODISTAS |
|---------------------------|-------------------------|------------------------|
| REALTIME CONTENT INSIGHTS | ✓                       | CHARTBEAT              |
| WHATSAPP                  | SLACK                   | SLACK                  |
| GOOGLE ANALYTICS          | ✓                       | ✓                      |
| SIMILAR WEB               | ✓                       | ✓                      |

### 4 claves que deben poner en práctica quienes lideran las redacciones

1. Identificar las destrezas, los talentos y crear espacio para colaboraciones de equipo en la redacción
2. Implementar entrenamientos de uno a uno
3. Digital debe liderar las reuniones
4. Comunicar hacia arriba, al mismo nivel y a todo aquel que esté involucrado en el cambio y en la redacción

### Claves para entender los procesos en una redacción

- Documentar los flujos de trabajo actuales
- ¿Se usan los recursos de manera correcta?
- Documentar los procesos y armar una guía para la redacción
- Ver qué destrezas hay o se necesitan en el equipo
- Definir las metas

### 2 etapas fundamentales en el trabajo periodístico

1. Producción, edición y publicación
2. Preproducción y distribución para llegar a las audiencias

### 4 preguntas indispensables para elegir formatos para contar las historias

1. ¿Cuál es la historia que vas a contar?
2. ¿Cuál es tu audiencia y dónde está?
3. ¿Qué recursos tienes?
4. ¿Quieres innovar?

### Trabajar “a doble ritmo”

Las redacciones deben cubrir las noticias de última hora, pero mantener un equipo, puede ser pequeño, que se dedique a hacer cosas más en profundidad. La meta principal es darle valor agregado a la audiencia del medio. Para eso, resulta útil documentar los procesos para cada plataforma y comunicar las estrategias a todo el equipo.

### ¿Qué necesita tu redacción? Capacitar y experimentar

Es importante prestar atención a dos cuestiones para obtener como resultado periodistas multiplataforma:

- Identificar los entrenamientos que necesitan en tu redacción (video móvil; narrativas digitales; formatos de video; escribir para video; analíticas).
- Crear equipos de experimentación, para poner en práctica los entrenamientos. Hay que probar, analizar y adaptar. Formar, de ese modo, “evangelizadores digitales”.

### Los roles que necesitan las redacciones para dar el salto cultural

Para responder a las demandas actuales de las audiencias, es importante que las redacciones se potencien con nuevos perfiles, que están en las propias redacciones:

- Gestor de contenidos
- Editor de audiencia
- Productor visual
- Editor en móviles
- Capacitador

### La apuesta por los contenidos de calidad

La generación de contenidos de calidad sigue siendo el centro de todas las redacciones. Es un proceso inacabable y permanente. Ahí es donde está el diferencial de un medio.

### Contenidos que enriquecen la oferta de las suscripciones digitales

Algunos contenidos que pueden ayudar a los medios con modelos de suscripción digital son:

- Periodismo de investigación
- Narrativas largas de calidad

- Piezas de opinión

- Historias para ser compartidas e historias que mejoran tu vida

### Profundizar la relación e interacción con las audiencias

La redacción necesita establecer una mayor cercanía con la audiencia y usar herramientas para escucharlas. Deben adaptarse a los dispositivos y formatos de consumo de las audiencias, hoy muy volcadas a los celulares y los videos.

### 2 métricas para mirar que ayudan al crecimiento de un medio digital

Hay un par de métricas que sirven para crecer y que deberían tener en cuenta las redacciones. Una es el tiempo de permanencia en los contenidos. Lo que más tiempo de permanencia tenga, en algún momento se va a cotizar. La otra es la recirculación en el sitio del medio, cada vez más valiosa para los que tienen muro de pago.

#### TIEMPO ES DINERO

100.000 USUARIOS X 10 SEGUNDOS: 1 MILLÓN

50.000 X 20 SEGUNDOS: 1 MILLÓN

20.000 X 3 MINUTOS: 3,6 MILLONES



### El valor "real" del SEO

El gran valor de cualquier medio es el tráfico directo. Pero hay un componente que ayuda a marcar la diferencia y posicionar a los sitios de los medios: el SEO.

### Que te busquen -y te encuentren- cuando hay noticias

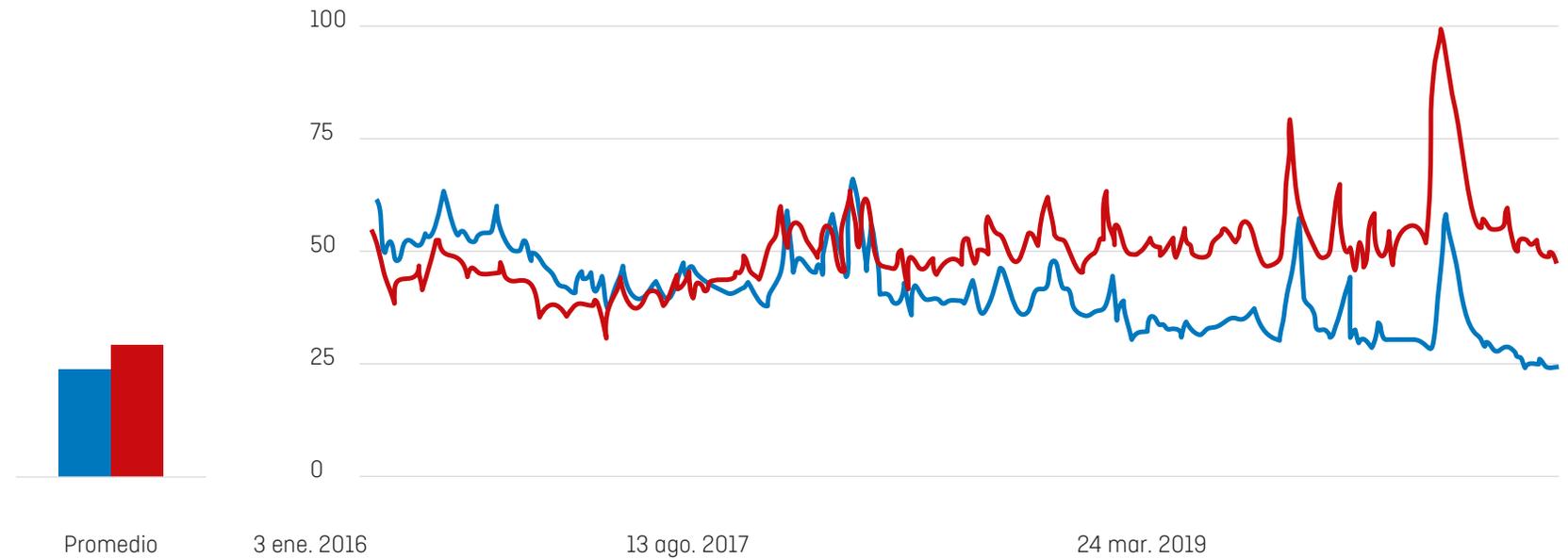
• Clarín  
Periódico

• Infobae  
Tema

+ Agregar comparación

En todo el mundo ▼ 2 / 1 / 16 - 8 / 9 / 20 ▼ Todas las categorías ▼ Búsqueda web ▼

Interés a lo largo del tiempo ⓘ



## CAMBIO CULTURAL Y CULTURA DE LA INNOVACIÓN

---

**El plan de elDiario.es para financiarse  
con el aporte de sus lectores y convertirse en uno de los medios  
más influyentes de España**

Gumersindo Lafuente

P. 57

---

**“Modelo palancas”: el método para garantizar  
la perdurabilidad de las empresas**

Manuel Sbdar

P. 60

## El plan de elDiario.es para financiarse con el aporte de sus lectores y convertirse en uno de los medios más influyentes de España

### Gumersindo Lafuente

Director adjunto de elDiario.es, España



Gumersindo Lafuente, director adjunto de elDiario.es, contó en “Evolución 2020” la estrategia que llevó a ese medio a convertirse en uno de los referentes nativos digitales en España. Se trata de uno de los pocos sitios de noticias que logró sostener e incrementar su rentabilidad desde su nacimiento, hace ocho años, a través de un programa de membresías.

Algunas claves para entender el éxito de elDiario.es:

**La crisis, el motor del proyecto.** Nació como consecuencia de la crisis económica, política y de prensa en España.

**Modelo de membresías.** Desde el principio, adoptó un modelo de negocio por membresías, en el que los socios pagan para que todos los usuarios puedan leer en su integridad lo que hacen en el sitio.

**Transparencia.** La transparencia y honestidad en los datos respecto de las ganancias es uno de los ejes del medio, cuyos accionistas son fundamentalmente quienes trabajan en el medio, empezando por Ignacio Escolar, su fundador.

**Independencia editorial y económica.** Son dos componentes que generan confianza en la audiencia y permiten, además, que el medio lleve adelante sus desafíos periodísticos.

**Rentabilidad.** elDiario.es se sostiene principalmente por las ganancias que dejan las membresías (en 2020 alcanzó a conformar el 50 % de los ingresos) y por la publicidad. Ser rentable le garantiza su sostenibilidad.

**El foco en la audiencia.** La relación con los socios y la fidelidad con su audiencia hicieron que se armara una comunidad en torno de elDiario.es. El medio desarrolló una estrategia con beneficios para conservar a los socios.

— Ir a gráfico 23.

**Poner el acento en el periodismo.** elDiario.es trabaja constantemente para profundizar en la función esencial del medio, que es la de ser un servicio público. Además, que el contenido les sea útil a los lectores y que estos se sientan reflejados y defendidos en su trabajo. El periodismo es, justamente, lo que impulsa el tráfico y el crecimiento de socios.

**Medio influyente.** El Instituto Reuters coloca a elDiario.es como “el cuarto medio más influyente de España”. En mayo de 2020, en plena pandemia por el Covid-19, alcanzó 17 millones de usuarios únicos, una marca récord.

— Ir a gráfico 24.

gráfico 23. Las ventajas para los socios



**SIN PUBLICIDAD**

Navegarás por eldiario.es sin publicidad. Verás todas las páginas libres de anuncios.



**COMUNIDAD**

Tus comentarios aparecerán destacados y la redacción tendrá en cuenta tus aportaciones.



**ENCUENTROS**

Participarás en los encuentros de eldiario.es y podrás debatir con nosotros



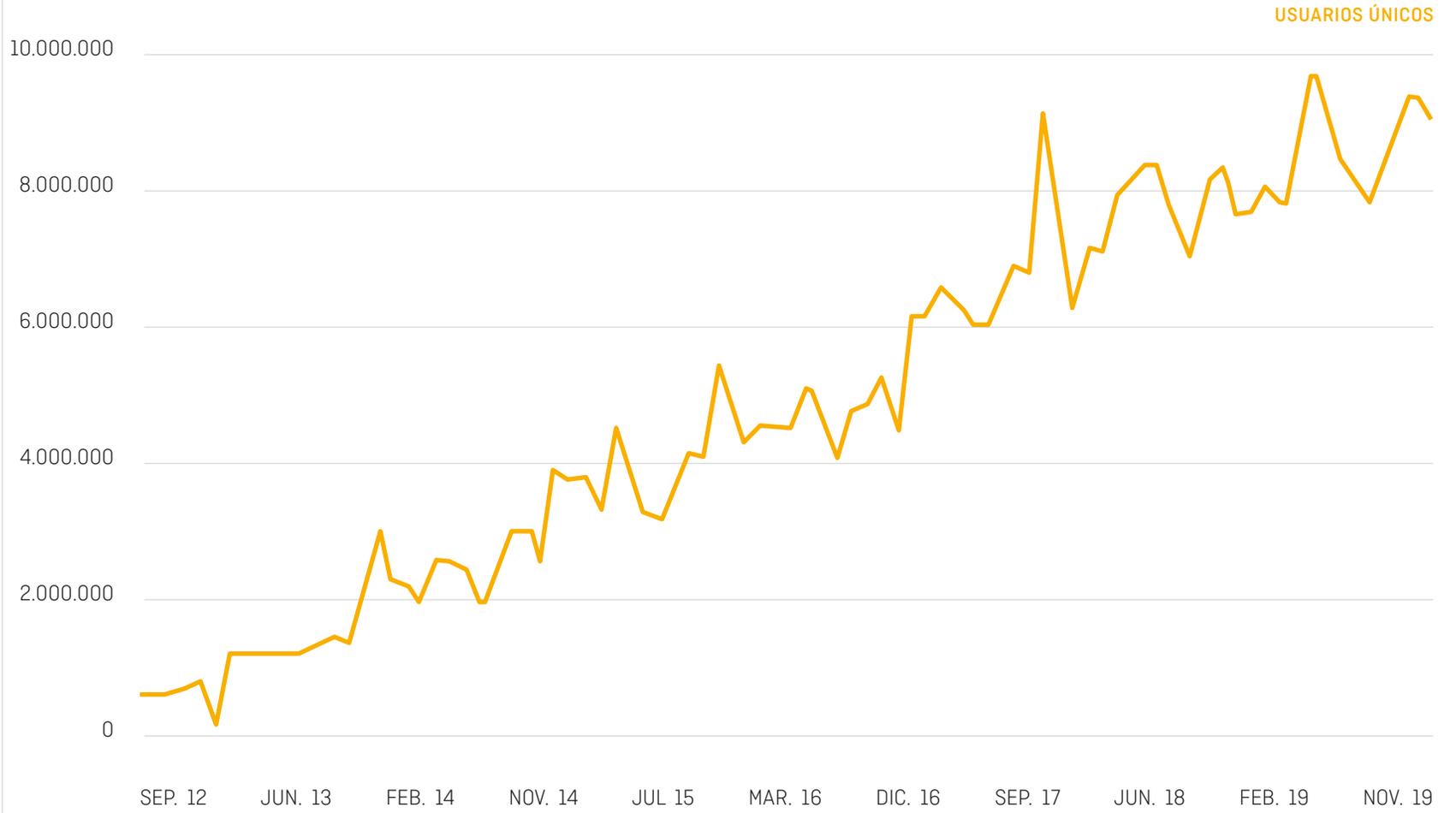
**ADELANTO DIARIO**

Cada noche te enviaremos por e-mail las noticias del día siguientes con ventaja sobre el resto de los lectores.

gráfico 24. Usuarios únicos

17.000.000 en mayo de 2020

GESTIÓN DEL CAMBIO CULTURAL



## “Modelo palancas”: el método para garantizar la perdurabilidad de las empresas

### Manuel Sbdar

Investigador, docente y emprendedor argentino



Para que los medios de comunicación puedan abordar la transformación digital y generar nuevos modelos de negocios que les permitan ser rentables a mediano y largo plazo, Manuel Sbdar, investigador, docente y emprendedor argentino, hizo una exposición sobre el “modelo palancas”. Se trata de un método que creó el también fundador de la escuela de negocios MateriaBiz que tiene como objetivo regenerar el modelo empresarial, a través de elementos claves con los que cuentan las propias organizaciones y que, de aplicarse correctamente, producen el desarrollo de diferenciales potencialmente monetizables.

### ¿De qué manera funciona este modelo y cómo se lo puede aplicar en una organización periodística?

**Contexto.** Las empresas dejan de funcionar cuando su modelo de negocio se vuelve obsoleto. Para revertir esa situación, necesitan

adaptarse a una serie de factores exógenos, como los cambios tecnológicos, de los hábitos de consumo y de la macroeconomía.

**Modelo palancas.** Las empresas que perduran son aquellas que mientras implementan su modelo de negocio, van desarrollando uno nuevo. De eso se trata la técnica de este método de palancas.

**Los 3 elementos que hacen a la base de un modelo de negocio.** La pregunta que deberían hacerse los medios es: ¿por qué alguien debería comprar el producto o servicio que ofrecemos y no el de nuestra competencia? En esa pregunta se conjugan 3 elementos para sentar las bases de un modelo de negocio: quién es tu público objetivo; qué le vas a ofrecer a ese alguien para que vos seas atractivo; y qué le está ofreciendo tu competencia.

**Conectar con una necesidad o un problema de la audiencia.** La única razón por la que alguien va a elegir a un medio de manera sistemática y permanente es porque la empresa conecta con ese alguien para satisfacer su necesidad, resolver una necesidad en relación a un problema concreto o en relación a mejorar una propuesta de valor que ya tiene. En ese núcleo es donde nace la definición de un modelo de negocio.

**Los 8 componentes de un modelo de palancas.** Son esenciales para sostener el modelo de negocio del presente y planificar el modelo de negocio a futuro. Hay 4 palancas, que ya están en las empresas, que hacen al modelo de negocio del presente de una compañía: personas, procesos, activos y socios. A la par, las empresas deben desarrollar un modelo de negocio a futuro accionando otras 4 palancas: atraer, vender, cumplir y sobrecumplir. Esto construirá la reputación de la marca.

**Cómo funciona el modelo de palancas.** Se pone en práctica de manera “triangular” en dos fases simultáneas.

— Ir a gráfico 25.

“La perdurabilidad es el trabajo de dos tiempos de manera simultánea, presente y futuro.”

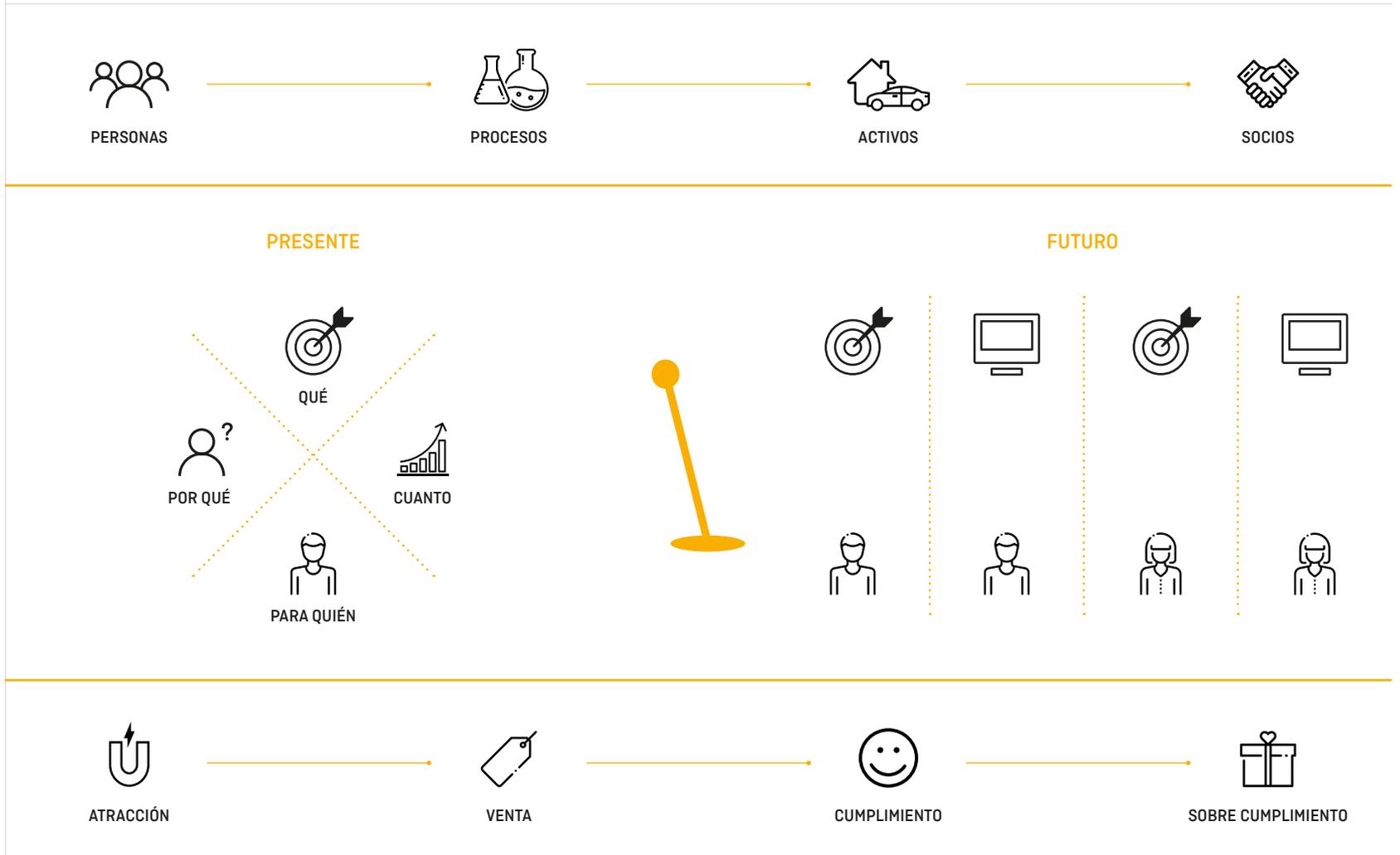
**Manuel Sbdar,**

creador del “modelo palancas”.

**4 preguntas que ayudan a construir el futuro de la compañía.** Sbdar plantea que no hay manera de tener perdurabilidad si la empresa no tiene rentabilidad. Y que no hay manera de perdurar en el tiempo si el emprendimiento no tiene un retorno de la inversión. Propone desarrollar esos 4 elementos con base en 4 preguntas: el qué, el para quién, el por qué hago las cosas, y cuánto es mi retorno de inversión. En cada proceso, es importante medir sistemáticamente el costo de oportunidad.

**Las palancas de un medio de comunicación.** Sbdar identificó cuáles serían las palancas de un medio: la palanca de activos vendrían a ser la credibilidad y la marca. Para él, la reputación y la marca deberían ser la base de reconstrucción y de transformación de modelos de negocio. La última palanca sería la de socios, que es la más eficiente pero la menos utilizada. En la práctica, sería que un medio se junte con otras empresas, incluso de otros rubros, para construir una propuesta diferencial, de valor superior.

gráfico 25. Modelo Palancas. Mientras se implementa un modelo, se desarrolla uno nuevo.



# PRODUCCIÓN DE CONTENIDOS DIGITALES

Para producir contenido de calidad que enganche a las audiencias e incluso se integran con piezas monetizables o que ayuden a convertir miembros o suscriptores, los medios tienen una paleta amplia de opciones en formatos, técnicas y estilos narrativos para explorar e implementar en sus redacciones. Durante el curso de “Producción de contenidos digitales”, periodistas, editores y directivos de medios de comunicación de Argentina y México ofrecieron consejos, técnicas y herramientas para lograr acercarse al periodismo narrativo; al periodismo audiovisual; al enfoque de periodismo de soluciones, y al periodismo de datos y visualización.



## INTRODUCCIÓN AL PERIODISMO NARRATIVO

---

### La caja de herramientas para iniciarse en el periodismo narrativo

Leila Guerriero

## La caja de herramientas para iniciarse en el periodismo narrativo

### Leila Guerriero

Periodista y escritora  
argentina



Leila Guerriero dio una clase sobre “Introducción al periodismo narrativo”, que sirve de acercamiento a este género con reglas propias que permite contar historias reales de manera compleja y sin reduccionismos.

**Qué es el periodismo narrativo.** Según Leila Guerriero, es el equivalente a hacer un documental, pero escrito. Todos los procedimientos que utiliza un documentalista están allí. No es superior a cualquier otro género periodístico, sino que es distinto. Su principal regla es que se trata de “periodismo”.

**La mirada del periodista.** La mirada debe ser sólida; ni arbitraria ni prejuiciosa.

**Dejar una huella en el lector.** Un texto de periodismo narrativo es un espacio de visibilización de realidades. Es una oportunidad única de compartirlo con gente que potencialmente puede sentirse atraída, rechazada o incómoda con el texto.

### Los 3 momentos de la construcción de un texto de periodismo narrativo

#### 1. Reporteo

- **¿Qué es?** Es el momento de la investigación o el trabajo de campo. Tiene que ser un reporteo intenso, porque sin ese trabajo el texto no tendría solidez. Lo que uno lee en un texto está sostenido por una enorme cantidad de material que no se ve.
- **El foco.** Es importante tener claro el foco de la crónica y nunca perderlo de vista.
- **Mantener el interés.** En esta etapa, es fundamental tener paciencia, confianza e interés en el tema.
- **Acceso a los entrevistados.** Es importante acceder a ellos y aclararles desde el comienzo que es un trabajo largo, que requerirá de varios encuentros para verlos en diferentes situaciones.
- **Rigurosidad.** Hay que ser entrevistadores rigurosos. Es clave hacer archivo previamente y estar muy informado.
- **El poder de la observación.** Hay que ponerlo en práctica en cada encuentro con los entrevistados. Estar muy atentos y con todos los sentidos abiertos.
- **Ser invisibles.** Esa tarea de observación y de acompañamiento del personaje sirve para llegar a la “invisibilización”. El periodista debe transformarse en un sujeto opaco, no estar apareciendo todo el tiempo.

- **Escucha atenta, serena y desprejuiciada.** A la hora de la entrevista cara a cara, el periodista debe sostener una actitud corporal que emane un mensaje de paciencia.
- **Desgrabar las entrevistas.** Es un buen ejercicio para volver sobre las observaciones (recordar entonación, risas, gestos, etcétera) y generar nuevas anotaciones.

## 2. Selección de la información

- **¿Qué es?** Es el momento clave para distinguir lo fundamental de lo accesorio y lograr que todo el gran caudal de información recolectada se transforme en un artículo de posible publicación. Es decir, establecer cuál es la idea universal que va detrás de ese texto.
- **Material único y propio.** Hacer un gran reporteo en la etapa anterior permite al autor ser dueño del material.
- **Amor por el dato.** Leila Guerriero dice que el dato no debe arrojarse a la página porque sí; tiene que ser una voz más.

## 3. La escritura

- La primera versión de un texto es un mal necesario. El texto debe quedar cada vez más apretado al foco.

- Buscar la voz propia. Debe ser flexible.
- Para el arranque, tener claro qué queremos que diga ese texto desde el principio.
- Abarcar de manera total a los protagonistas. Comprender el pasado que produjo ese presente.
- En todo texto conviven dos tiempos: presente y pasado.
- La cronología tiene que ver con la estructura, que le da sentido a todo el texto. Es un sentido global, que va más allá de la escritura de cada frase.
- Controlar los nexos al pasar de un párrafo a otro, de una escena a otra, de una situación a otra.
- Las escenas deben cancelarse para no dejar cabos sueltos.
- Evitar los vicios.
- Un buen texto no tiene que tener fecha de vencimiento, ni un lector local.
- Además de estar “asquerosamente bien escrito”, el texto debe tener un clima, una atmósfera, todo el contexto periodístico necesario para que se entienda.

## NARRATIVAS EN VIDEO Y VIDEO PARA MÓVILES

---

**Cómo trabaja un equipo  
de video para crear y gestionar contenido**

Alba Mora Roca

P. 68

## Cómo trabaja un equipo de video para crear y gestionar contenido

### Alba Mora Roca

Productora ejecutiva de AJ+ Español



En su paso por “Evolución 2020”, Alba Mora Roca explicó, por un lado, cómo producir videos nativos en redes sociales (Facebook, Instagram, Twitter y YouTube) con impacto y de alta calidad. Por otro, describió cómo y con qué herramientas se puede gestionar un equipo que produce videos para redes.

### 10 puntos esenciales para tener en cuenta a la hora de aprobar los pitches

#### 1. Visual

El tema o la historia debe ser visual. Para armar el pitch, los productores o redactores deben preguntarse: ¿qué vamos a ver en el video? ¿Qué vamos a escuchar? ¿Qué materiales tenemos? Estos pueden ser archivo, grabaciones de usuarios en redes sociales posteadas, material en agencia, fotos, tuits, entre otros. En este punto, aparece la dicotomía “apostar por la calidad de la producción vs. acceso y proximidad”. El “lenguaje audiovisual” es otro elemento a tener en cuenta.

#### 2. Humano

El aspecto humano es lo que conecta al medio con la audiencia.

#### 3. Debate

El tema tiene que ser de debate. Puede ser frívolo o serio. Pero lo importante es que haya conversación en las redes sociales. Es importante preguntarse: ¿se está hablando de ese tema en las redes? ¿Hay hashtag con esta problemática? ¿Es tendencia? También el propio medio puede abrir el debate con preguntas punzantes.

#### 4. Audiencia

Un medio debe conocer, escuchar e involucrar a su comunidad. “Los videos nativos para redes sociales se entienden si hay una comunicación bilateral y constante con la audiencia”, planteó. El recorrido del video debe ser 360°, es decir, se puede adaptar su contenido a las distintas plataformas.

#### 5. Permiso

Para poder usar fragmentos, fotos o audios disponibles en internet, siempre hay que pedir permiso a sus autores y darles crédito.

#### 6. Apertura

Lo que sucede entre los 3 primeros segundos y los 10 primeros segundos es clave. El inicio debe ser accesible, debe entenderse y tener un gancho. Hay que abrir con los mejores visuales.

#### 7. Texto breve

El texto que aparece en pantalla debe ser breve. El video debe incluir tres planos: imagen, lo que se ve; texto, lo que se lee; y audio, lo que se escucha. Hay que combinarlos de manera que se complementen y no sean repetitivos.

### 8. Post + Thumb

El “post” es el “copy” que acompaña al video. Debe ser breve y conciso. Mientras que el “thumbnail” es la imagen o la portada del video, y debe llamar la atención. Funcionan mejor los primeros planos, los planos cortos o detalle.

### 9. Cada plataforma es un lenguaje

Las plataformas no son estáticas. Idealmente, habría que tener una manera de narrar las historias específica para cada plataforma. En la práctica, cada medio y cada equipo, según sus posibilidades, podrá adaptar el contenido a esas plataformas.

### 10. Compartible

Hay que pensar si el contenido del video es compartible o no. Aquí entra en juego la emoción. ¿Cuál emoción va a ser la conductora de ese compartido? Puede ser sorpresa, sentido del humor, inspiración, indignación ante alguna injusticia. Todo eso es importante entender al pitchear una historia.

### Qué perfiles deberían integrar un equipo de trabajo audiovisual

**Productor o productora.** Es la “piedra angular” del equipo de video: se encarga de pitchear (proponer) historias; escribir el guion y hacer el reporte; buscar los visuales que necesita para contar esa historia, y pide los permisos. También prepara el copy (texto) que acompaña al video para cada red social y tiene muy en mente la audiencia.

**Editor o editora de video.** Recibe un guión y las imágenes por parte del productor. Busca la música, escribe los subtítulos y aporta la creatividad en cuanto al grafismo y la estética del video. Después hace la post producción de sonido y de imagen.

**Engagement producer.** Monitorea las conversaciones que ocurren en las redes y está pendiente de los inbox. También hace pitches para el equipo editorial, porque de ahí surgen ideas para historias. Tiene mucha capacidad de curar imágenes, proponer historias y buscar permisos.

**Productor o productora ejecutiva.** Es otro rol clave, de liderazgo y de dirección editorial. Edita el contenido para rebotar ideas y compartir reflexiones. Aprueba el corte final de los videos y hace una planificación estratégica de lo que publicarán.

**Otros perfiles clave.** Fact-checkers, editor de estilo, camarógrafo, diseñador gráfico, y un equipo de Desarrollo de Audiencias.

### Flujos de trabajo (o workflows) de un equipo de video

Cada contenido que se produce debe contener un proceso de producción que atraviesa a todo el equipo de video. Los roles se ajustan según las necesidades.

### Herramientas que ayudan al funcionamiento del flujo de trabajo

- **Slack.** Puede ser el principal canal de comunicación de un equipo.
- **Airtable.** Es una base de datos paga que se actualiza en tiempo real y permite hacer un seguimiento de los proyectos.
- **Quip.** Permite editar documentos en forma colaborativa.
- **Creative Cloud.** Sirve para editar imágenes. Incluye todo un set de software de pago para toda la producción de video profesional (Adobe Photoshop, Illustrator y Premiere Pro).

NARRATIVAS EN VIDEO Y VIDEO  
PARA MÓVILES

- **Westone y Audio Network.** Son librerías de música. La música es clave para la parte sonora del video.
- **Frame.io.** Es un software para la revisión de cortes de video. Permite hacer anotaciones en línea y conectarlo a Premiere.
- **CMS.** Sirve para subir todo el contenido a las redes sociales.
- **Tubular, Crowdtangle y Socialbakers.** Son útiles para analizar los videos y tener información muy granular sobre cómo se comportan los contenidos en las redes sociales.

Los 5 formatos de videos

**BRUTO** < 2 horas

**DEL DÍA** < 8 horas

**CONTEXTO** ≈ 3 semanas

**MICRO DOC** ≈> 4 semanas

- **Video bruto.** Su tiempo de producción debe durar menos de 2 horas. No hay mucha producción detrás de un bruto; lo que importa es sacarlo lo antes posible.
- **Video del día.** Es la historia del día y debe resolverse en menos de 8 horas.
- **Video de contexto.** Debería tardar aproximadamente unas 3 semanas su producción. Analiza y profundiza temas que hablaron en un tema del día y en un bruto. Es una pieza más elaborada, que exige varias entrevistas con expertos, grafismo, ir al terreno, grabar voz en off, etcétera.

- **Micro documental.** Toma 4 semanas o más de producción. Depende de la complejidad de la historia y la duración del video (suele ser de 10 minutos).

Tres ideas centrales de Alba Mora Roca para el proceso de producción de videos



Be Water. Explora.  
Deja que tu historia tome la(s) forma(s) más adecuada(s).



¿Cómo se ve/lee/oye tu historia en el móvil? ¡Pruébalo!



¿A quién le interesa? ¿Quién la va a compartir?

## PERIODISMO DE SOLUCIONES: EL ENFOQUE QUE PERMITE ESTAR MÁS CERCA DE LA GENTE

---

**Qué es el periodismo de soluciones  
y cuál es su valor**

Liza Gross

p. 72

---

**Cómo usar el periodismo  
de soluciones para conectar e interactuar  
con la audiencia**

Chani Guyot

p. 74

PERIODISMO DE SOLUCIONES: EL ENFOQUE QUE PERMITE  
ESTAR MÁS CERCA DE LA GENTE

El “periodismo de soluciones” es una técnica periodística que explora nuevos ángulos en la cobertura de narrativas existentes, mediante el enfoque en ejemplos de iniciativas innovadoras que enfrentan con resultados positivos los persistentes problemas sociales. Este enfoque permite conectar con las audiencias y puede ser un producto interesante para ser monetizado o generar nuevas fuentes de ingresos. Dos expertos en el tema fueron convocados para mostrar todo su potencial: Liza Gross, directiva de la Red de Periodismo de Soluciones (SJNI, por sus siglas en inglés) y experta en medios; y Chani Guyot, fundador y CEO del medio digital argentino Red/Acción.

## Qué es el periodismo de soluciones y cuál es su valor

### Liza Gross

Periodista y experta  
en medios



En su presentación, Liza Gross presentó las herramientas de este formato periodístico y detalló su potencial para reforzar lazos con las audiencias y las posibilidades de monetización.

**Qué es el periodismo de soluciones.** Según la organización Solutions Journalism Network (SJNI), es la cobertura rigurosa y basada en evidencia de las respuestas a problemas sociales. Esta técnica funcio-

na mejor cuando es un problema crónico que aqueja a las sociedades y que el público del medio ve como insoluble.

### ENFOQUE TRADICIONAL

- Combativo
- De denuncia
- Oposicional
- Cínico
- Orientado hacia el aspecto negativo, la deficiencia o el dato alarmante
- Crea un circuito “cerrado”

### ENFOQUE DE SOLUCIONES

- Escéptico
- Explicativo
- Cuestionador
- Orientado hacia los aspectos funcionales o a indicadores de efectividad
- Crea un circuito “abierto”

### Los 4 pilares del periodismo de soluciones:

1. Hace de la solución el eje narrativo, no necesariamente de la persona. Se adentra en los detalles de la implementación.
2. Presenta evidencia de resultados y efectividad, no solo intenciones.
3. Ofrece instancias de cosas que están funcionando, pero también detalles de las limitaciones.
4. Ofrece perspectivas frescas y lecciones.

### 5 consejos prácticos para ejecutar una cobertura con la técnica de soluciones:

1. Reevaluar las prioridades de cobertura. Plantearse dónde están los temas de los que la audiencia está hablando, cuáles son las historias más relevantes y valiosas que puedo llevar a mi audiencia, y qué está faltando en la conversación pública.
2. Escoger el tema adecuado.

3. Reexaminar el pasado.

4. Empezar modestamente.

5. Al encarar un proyecto ambicioso, identificar las “tajadas manejables”.

### El potencial del periodismo de soluciones más allá de la nota periodística

- Interacción con las audiencias (*engagement*), a través de encuentros presenciales y/o virtuales. Ser creativo e identificar qué se busca cuantificar.
- Proyectos colaborativos. Pueden acordar entre dos o más organizaciones periodísticas y otras entidades trabajar conjuntamente en un proyecto individual o en una estrategia a largo plazo.
- Posibilidades de monetización. Hay distintas vías de monetización: patrocinios, auspicios, donaciones individuales, apoyo filantrópico, eventos, publicidad y suscripciones.

PERIODISMO DE SOLUCIONES: EL ENFOQUE QUE PERMITE  
ESTAR MÁS CERCA DE LA GENTE

## Cómo usar el periodismo de soluciones para conectar e interactuar con la audiencia

### Chani Guyot

Fundador y director  
en Red/Acción



Chani Guyot hizo hincapié en el abordaje “participativo y conversacional” que permite el periodismo de soluciones. Para dimensionar su impacto, utilizó como ejemplo el abordaje de este enfoque periodístico que hacen desde el medio nativo digital que él dirige.

### Contexto general: ¿cómo y para qué nace el periodismo de soluciones?

La técnica de “periodismo de soluciones” fue concebida por los periodistas norteamericanos Tina Rosenberg y David Bornstein, cuando en 2013 crearon la columna “Fixes” en The New York Times. Luego, fundaron la red SJN.

Entre los factores que lo impulsaron aparece el exceso de negatividad de los contenidos en los sitios de noticias. Esa condición desalienta el consumo de medios y provoca que haya lectores fatigados por las noticias negativas o que directamente las evitan por su impacto.

### Un ecosistema con serios problemas de sustentabilidad



- LA CULTURA DEL CLICK (CLICKBAIT)
- +
- EXCESO DE NEGATIVIDAD
- +
- DESINFORMACIÓN (INFODEMIA)
- +
- SOBREABUNDANCIA DE INFORMACIÓN
- +
- HIPERPOLARIZACIÓN
- =
- AMBIENTE INTOXICANTE

Para hacerle frente, aparece un desafío urgente: que los medios se involucren de otra manera con la audiencia y que logren plasmar una mirada equilibrada en sus coberturas.

### “Periodismo con propósito”: la impronta de soluciones que distingue a Red/Acción

Red/Acción es uno de los medios de la Argentina y la región que introdujo en sus coberturas el periodismo de soluciones. Hacer periodismo con propósito va de la mano con los principios de la técnica creada por los periodistas estadounidenses. Es participativo: la audiencia del medio siempre tiene alguna opción para involucrarse en el tema abordado en un contenido. El desafío para el equipo es interactuar con la audiencia desde el momento uno, no al final del proceso de producción, cuando la nota ya sale publicada. Todo impacto es registrado por el medio en reportes mensuales que comparten con el equipo.

PERIODISMO DE SOLUCIONES: EL ENFOQUE QUE PERMITE  
ESTAR MÁS CERCA DE LA GENTE

### Funciones posibles del periodismo social:

- Derribar un prejuicio.
- Visibilizar un problema.
- Mostrar soluciones posibles o en marcha.
- Generar una emoción: enojo, empatía, conmoción, identificación.
- Invitar a la acción.
- Informar o generar conciencia.
- Promover alianzas: expandir mensajes o propuestas alineados.

### Las 9 preguntas que se hace el equipo de Red/Acción para definir un tema

1. ¿Tiene un objetivo claro? ¿Cuál?
2. ¿Acerca una opción para involucrarse o cambiar la realidad?
3. ¿Habilita una conversación con la comunidad? ¿Refleja su participación?

4. ¿Incluye historias personales? ¿Debería tenerlas?

5. ¿Se entiende de manera sencilla?

6. ¿Tiene buenos elementos audiovisuales: fotos, videos o ilustraciones?

7. ¿Suma valor a lo que ya existe? ¿Es original?

8. ¿Incluye una pluralidad de voces? ¿Incluye datos y fuentes?

9. ¿Es un tema que puede tener bastante "tiempo de vida"?

### Herramientas útiles para generar participación de la audiencia

- Encuestas de Google Forms
- Módulos de participación en la home del sitio
- **Conversación 360°**

## Herramientas útiles para generar participación de la audiencia

### Encuestas de Google Forms

**RED/ACCIÓN**

# Prevención

Qué podemos hacer para protegernos.  
Compartir la guía

**¿Cómo puedo protegerme a mí y al resto?** +

**¿Cuál es la manera correcta de lavarnos las manos?** -

Seguí este paso a paso para que el jabón cubra todas las partes de tu mano (podés ver el detalle en [este vídeo](#) o [esta imagen](#)):

1. Ponete suficiente jabón
2. Frotá la palma de tus manos
3. Poné una palma sobre el dorso de la otra e intercalá con los dedos
4. Enfrentá las palmas e intercalá los dedos
5. Ahora la yema de los dedos
6. Frotá los pulgares con la palma
7. Juntá tus dedos y rotalos sobre la palma
8. Enjuagate con agua
9. Cerrá la canilla con papel (si estás en un baño público)

Fuente: Organización Mundial de la Salud

**¿Qué hago si estuve en contacto con una persona infectada o si volví del exterior?** +

**¿Por qué es tan importante lavarnos las manos?** +

**¿Por qué es tan importante quedarnos en casa?** +

**¿Qué cuidados tenemos que tener al volver a casa?** +

**RED/ACCIÓN**

Esta es una guía colaborativa

**¿Qué deberíamos agregar?**

Si tenés alguna pregunta sobre el virus, la pandemia y su impacto social podés hacerla acá abajo.  
**\*Obligatorio**

Sumá tu pregunta \*

Tu respuesta

¿Querés dejarnos tu mail? Te queremos avisar si sumamos tu pregunta a la guía

Tu respuesta

**Enviar**

Nunca envíes contraseñas a través de Formularios de Google.

Google Formularios Este formulario se creó en redaccion.

## Herramientas útiles para generar participación de la audiencia

PRODUCCIÓN DE CONTENIDOS DIGITALES

### Módulos de participación en la home del sitio



**La enorme humanidad de una voluntaria de la vacuna del COVID-19.** Una mujer se presentó para el test sabiendo que hay riesgos serios. Sus razones me dejaron sin palabras. Además: Helsinki, la ciudad sueca en donde crearon un sistema de vivienda colectiva que fomenta la relación entre jóvenes y adultos mayores.

Por Juan Carr

PROFUNDIZAR

Suscribite a la newsletter **Origena**.  
Una mirada constructiva que busca cambiar la realidad.

Ingresá tu mail

ENVIAR

¿Cuál es tu relación con las pantallas? 📱 x

Soy un esclavo/a de las pantallas 🤖

Me gustaría estar menos pendiente 🙄

Tengo un autocontrol razonable 😊

La tengo totalmente dominada 😎

ENVIAR

¿Cuántas prendas de tu placard usaste en estos meses de confinamiento? 🧥 x

Tengo mi top 🧢 de prendas de cuarentena

Busco prendas distintas todos los días 🛍️

Siempre en pijamas y pantuflas 🛏️

ENVIAR

¿Qué te pareció la extensión de esta home? 📄 ¡Gracias por informarte en redaccion.com.ar! x

Muy corta

Muy extensa

Está bien 👍

ENVIAR

¿Nos ayudás a completar esta frase? Si algo aprendí en esta cuarentena es que... x

Contanos

Ingresá tu mail (para recibir la nota)

ENVIAR

Este viernes 11 de septiembre es el día del maestro en la Argentina. ¿Qué maestra o maestro dejó una marca en tu vida y por qué? x

Contanos

Ingresá tu mail (para recibir la nota)

ENVIAR



El encierro nos cambió hasta los sueños. Durante la cuarentena, recordamos más los sueños. Los médicos y especialistas aseguran que se debe a que muchas personas dejaron de usar despertador, descansan más y se levantan más cerca del momento en el que se sueña. Además, nuestros sueños (o pesadillas) se relacionan con lo vivido durante el día; por eso, las preocupaciones relacionadas a la pandemia emergen como nuevas representaciones.

Por Ariana Binsoloff

LEER TEXTO COMPLETO

Lo que opinan nuestros seguidores ❤️

"He que aparecía en a y le gritaba gustada a uno de los adores. ¿Están locos? (ser una masacre."

"He soñado que se va la luz, se va internet, que hay cocodrilos en mi casa!"  
@ximenaapisdorf

"En el sueño aparecían niños haciendo truco. Serían mi hermano yo cuando éramos pero con otra fisior llegaron a aparecer real me muero!"  
@daniscorimbola



Nueva era: las parejas jóvenes dividen sus gastos 50-50 o según el sueldo. Lectores, lectoras y miembros que conviven nos contaron cómo usan Excel o apps para la administración del hogar, (aunque aún hay quienes eligen un pozo común). Para especialistas, la administración del dinero en la pareja revela transformaciones sociales.

Por Ariana Binsoloff

LEER TEXTO COMPLETO

Lo que opinan nuestros seguidores 🗣️

"Nosotros tenemos hace muchos años el famoso pezo común, que es donde vamos poniendo la plata para los gastos compartidos como el alquiler, las expensas, la cochera, el supermercado y otras compras para la casa!"  
Sebastián

"Usamos una app que se llama Splitwise, donde vamos cargando los gastos que hace cada uno, la app automáticamente arroja quién le debe cuánto a quién. Y así vamos equilibrando los gastos!"  
Paulina

"Siempre ella es la que paga pero con ahora tiene un presupuesto mensual que me tiene que hacer para controlar los gastos!"  
Sofía

## Herramientas útiles para generar participación de la audiencia

### Conversación 360°

Consta de 5 pasos: que los lectores cuenten sus experiencias; procesamiento de los comentarios; publicación del contenido; continuar la conversación en un evento o encuentro virtual.

ENTREVISTA EN VIVO **RED/ACCIÓN**

## Economía y generación sub 30: sueños, oportunidades y desafíos

CON **SANTIAGO BULAT**,  
ECONOMISTA Y PERIODISTA

- ¿CÓMO AFECTA EL ACTUAL CONTEXTO LAS AMBICIONES PROFESIONALES DE LOS JÓVENES?
- LA POSIBILIDAD DE IRSE A VIVIR SOLOS, AHORRAR PARA VIAJAR, TRABAJAR DE LO QUE LES GUSTA O LLEGAR A LA CASA PROPIA.
- ¿CÓMO SUPERAR LOS DESAFÍOS QUE PRESENTAN LA PANDEMIA Y LA CRISIS ECONÓMICA?

DÓNDE: CANAL DE YOUTUBE DE **RED/ACCIÓN**

26 DE AGOSTO A LAS 16 HS

SI SOY CO-RESPONSABLE DE RED/ACCIÓN O SUSCRIPTOR DE GPS TENDRÁS ACCESO EXCLUSIVO AL ZOOM PARA REALIZAR PREGUNTAS Y CONVERSAR UNA VEZ FINALIZADA LA TRANSMISIÓN

¿TENÉS PREGUNTAS PARA HACERLE? ESCRIBINOS A [COMUNIDAD@REDACCION.COM.AR](mailto:COMUNIDAD@REDACCION.COM.AR)

**RED/ACCIÓN** Aquí pueden dejar sus preguntas

Chani Guyot Hola que tal.

Florencia Corradini ¿Es más esperanzador pensar hoy en la modalidad de trabajador autónomo que en relación de dependencia?

Youhong Luo Lucía 🙌❤️

Manu Bastanchuri Siendo un país que siempre fue productivo y tiene muchas potencialidades en - por ejemplo - agricultura y ganadería, ¿no tendría sentido fomentar el empleo en ese sentido?

Carolina Grill Figueroa En este escenario donde las TIC son tan relevantes, qué lugar queda para los que tenemos profesiones como la de abogado

Carolina Grill Figueroa El problema es la seguridad jurídica, inexistente en Argentina

**RED/ACCIÓN** Al terminar la transmisión abierta, vamos a seguir conversando con miembros co-responsables de RED/ACCIÓN y suscriptores de nuestra newsletter GPS en el zoom.

VIVO +99

## ECONOMIA Y GENERACIÓN SUB 30: SUEÑOS, OPORTUNIDADES Y DESAFÍOS

VIVO +99

## CIENCIA Y COVID-19: MITOS, ESTUDIOS EN CURSO Y CÓMO SALDREMOS DE LA PANDEMIA

VIVO +99

## LA REALIDAD AUMENTADA IMPREGNARÁ NUESTRAS VIDAS

## MÁS CALIDAD: CONSEJOS PARA INCORPORAR EL PERIODISMO DE DATOS Y VISUALIZACIÓN

**La apuesta y experiencia  
de La Nación por el periodismo de datos  
y la visualización**

Pablo Loscri

P. 80

**Guía práctica  
para iniciarse en la visualización  
de datos**

Tea Alberti

P. 83

MÁS CALIDAD: CONSEJOS PARA INCORPORAR EL PERIODISMO DE DATOS Y VISUALIZACIÓN

Tanto el periodismo de datos como de visualización son formatos que agregan valor a la oferta de un medio y consiguen *engagement*. Son piezas claves, también, para aquellos sitios que cuentan con modelos de suscripción y que quieren expandir su número de socios, e incluso probar nuevos canales de ingresos, como auspicios.

Pablo Loscri, editor de visualizaciones print y digitales de La Nación, y Tea Alberti, editora de Diseño en la Mesa Visual de Clarín.com y coordinadora de proyectos especiales, son dos especialistas en ambos formatos y compartieron sus conocimientos durante su participación en “Evolución 2020”.

## La apuesta y experiencia de La Nación por el periodismo de datos y la visualización

### Pablo Loscri

Editor de visualizaciones print y digitales



Pablo Loscri, que forma parte del equipo de Narrativas Digitales de La Nación, enfocó su presentación en el trabajo que realizan para generar contenidos diferenciales con visualización de datos y de storytelling con un fuerte anclaje visual.

## Los 2 objetivos para alcanzar proyectos exitosos

Al momento de apostar por las visualizaciones, en La Nación persiguen dos objetivos: lograr notas de valor agregado y que, al mismo tiempo, tengan un éxito con la audiencia que esté en relación con sus expectativas. El equipo que tiene a cargo estas producciones sostiene que se puede lograr buen rendimiento en métricas con contenidos que estén por fuera de los contenidos virales.

Esas propuestas innovadoras de visualización tienen impacto en la audiencia e incluso generan algún tipo de monetización, como auspicios, o ayudan a potenciar las suscripciones digitales.



### Contenidos co-creados con La Nación Data

Por la naturaleza de las producciones de La Nación Data, necesitan de visualizaciones o de narrativas que salgan de lo estándar. Para esos proyectos, el área que dirige Loscri colabora con el equipo de datos.

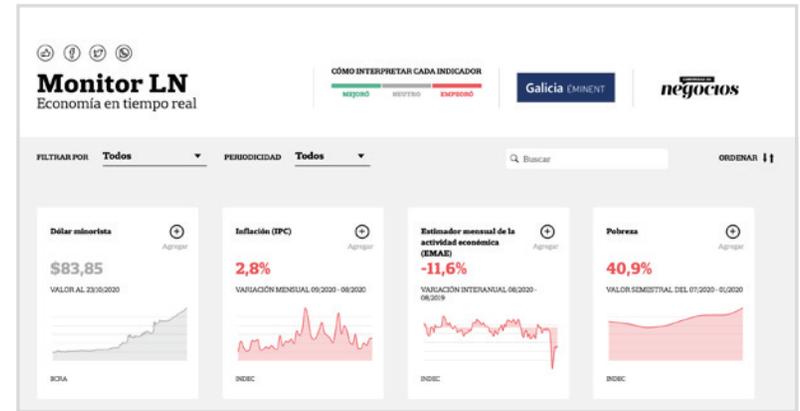
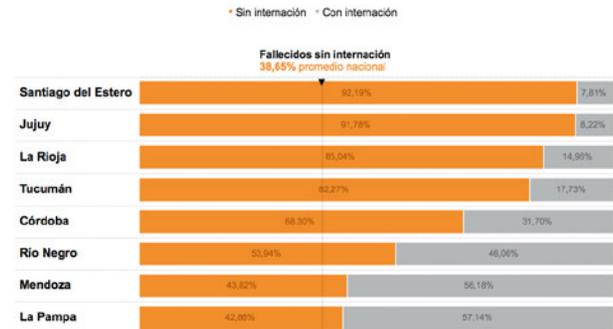
#### Coronavirus en la Argentina. Otro desfase en los datos oficiales: ¿cuántos pacientes murieron sin internación?



Recebidas:  
ducir  
o se  
gunos

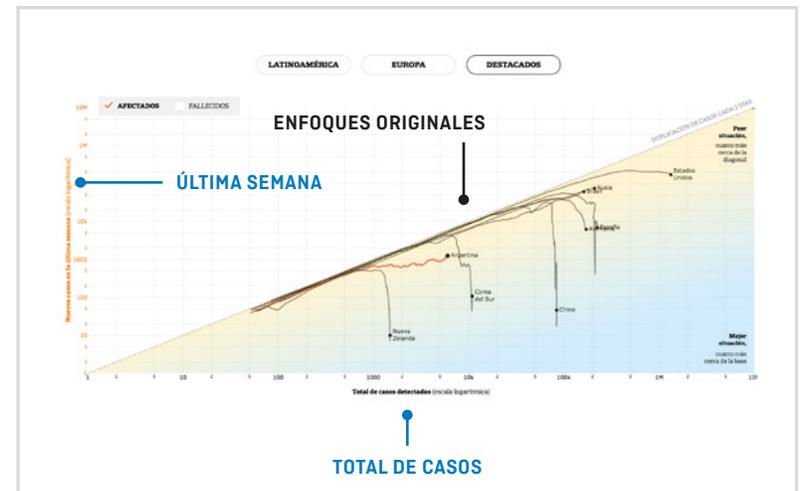
También, como ya habían señalado especialistas consultados, al principio de la pandemia, en el país hubo cierto recelo de acercarse a los centros de salud por temor al contagio y eso, también, retrasó consultas.

#### Fallecidos por Covid-19 sin registro de internación



#### APLICACIONES BASADAS EN DATOS

Juntos trabajan aplicaciones basadas en datos, que no necesariamente son productos de los cuales se obtengan contenidos periodísticos tradicionales. El reto está en encontrar enfoques originales y obtener así notas de valor agregado, profundas y que *matcheen* con la audiencia.



MÁS CALIDAD: CONSEJOS PARA INCORPORAR EL PERIODISMO DE DATOS Y VISUALIZACIÓN

Para determinados contenidos utilizan sistemas automáticos de datos. Pero para proyectos específicos, que pueden tener mucho potencial, llegan a armar bases de datos reales. Ahí combinan trabajo manual y automatizado.

Los datos empiezan a cobrar sentido cuando, más allá de ordenarlos y ponerlos en contexto, se los pone en valor y se brindan las herramientas para que quien los vea pueda evaluar la situación que está observando.

LA NACION | EL MUNDO | CORONAVIRUS

## Si estás varado en el extranjero, compartí tu testimonio con LA NACION

Coronavirus: argentinos varados en el exterior

Compartí tu testimonio con LA NACION

\* Required

Queremos saber dónde y en qué condiciones estás



LA NACION

A FONDO

## EL DRAMA DE LOS ARGENTINOS VARADOS EN EL MUNDO

País por país, LA NACION refleja los casos de ciudadanos que todavía esperan el regreso, historias desesperantes de quienes viven la pandemia demasiado lejos y con pocos recursos

| País              | Varados | Historias    |
|-------------------|---------|--------------|
| ESTADOS UNIDOS    | 4594    | 16 HISTORIAS |
| ESPAÑA Y ANDORRRA | 3792    | 3 HISTORIAS  |
| MÉJICO            | 3221    | 3 HISTORIAS  |
| ITALIA            | 788     | 3 HISTORIAS  |
| BRASIL            | 680     | 1 HISTORIA   |
| ECUADOR           | 629     | 1 HISTORIA   |
| TAILANDIA         | 503     | 3 HISTORIAS  |
| REINO UNIDO       | 500     | 1 HISTORIA   |

<https://www.lanacion.com.ar/sociedad/varados-viaje-pesadilla-sin-fecha-regreso-nid2360497/>

### Diversidad de temas

Los equipos de visualización y de datos manejan temáticas muy diversas. A veces algunos temas están fuera de agenda, pero los recuperan. La meta es obtener uno o dos especiales por semana con algún tipo de vínculo visual diferenciado respecto de las otras producciones del diario.

## Guía práctica para iniciarse en la visualización de datos

### Tea Alberti

Speaker y trainer  
en Datavis



Tea Alberti compartió herramientas para que los periodistas se inicien en la alfabetización de la visualización de datos. Estos recursos les permitirán enriquecer sus producciones y traducir el lenguaje de datos en algo fácil y sencillo para que las audiencias lo puedan consumir y entender.

### Para qué usar visualizaciones de datos

- Para dar un valor agregado a las noticias.
- Porque las imágenes van a hacer que la información sea mucho más fácil de entender y de comparar.
- Con estas imágenes se puede capturar la atención de las audiencias y generar una conversación con ellas. Al lector le va a interesar cómo esos datos influirán en su vida.
- Sirve como recurso para análisis propio y para enriquecer la narración de proyectos periodísticos.

### 3 formas para conseguir datos

- Encontrar la data, publicada o abierta.
- Pedir acceso a la información.
- Generar datos a través de crowdsourcing o armar bases de datos propias.

### 3 maneras para extraer datos

- **Scraping.** Extracción automatizada de datos desde formatos cerrados o semicerrados a abiertos.
- **Estructuración de un conjunto de datos.** Pasar de un TXT o CSV a un XLS.
- **Armar un set de datos.** Usar Open Refine o Excel.

### Herramientas para narrar historias basadas en datos

Lo ideal es hacer herramientas a medida, pero la realidad es que para una primera aproximación, hay muchas herramientas: manuales, semiautomáticas y automáticas. Para arrancar, hay que experimentar haciendo gráficos sencillos.

### HERRAMIENTAS DE VISUALIZACIÓN

MANUAL



HTML  
CSS JAVASCRIPT

MÁS CALIDAD: CONSEJOS PARA INCORPORAR EL PERIODISMO DE DATOS Y VISUALIZACIÓN

SEMI AUTOMÁTICA



AUTOMÁTICA

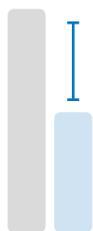


Qué buscar en los datos

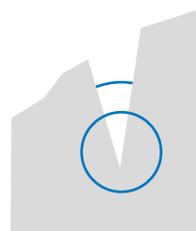
Se pueden buscar tendencias, contrastes, valores atípicos. Hay que entrevistar a los datos, hacerse preguntas y encontrar en ellos las respuestas. Generar conversaciones con los datos. Además, hay que contextualizarlos y entender el costado humano que los atraviesa.



TENDENCIAS



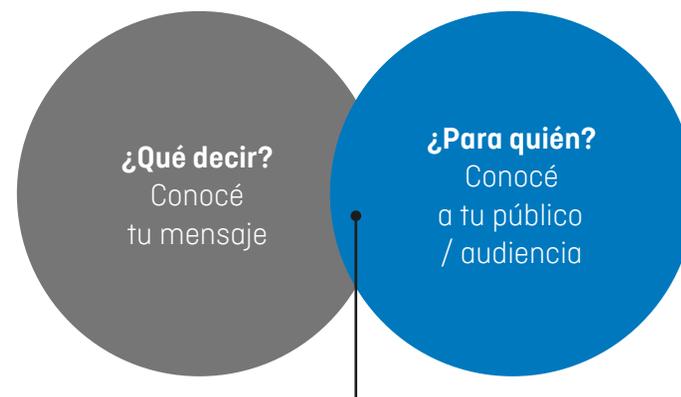
CONTRASTE



VALORES ATÍPICOS

Preguntas claves para ver de qué forma contar una historia

El objetivo para cada visualización tiene que ser muy claro. También hay que tener resuelto quién será su audiencia. Para eso, hay que preguntarse quién, dónde, cuándo, cómo, si vale la pena hacer un mapa, qué tipo de paletas de colores usar, entre otras cuestiones.



**Es necesario tener ambas respuestas antes de usar cualquier herramienta.**

Los 3 tipos de visualizaciones

1. Estadística
2. Mapas
3. Infografías

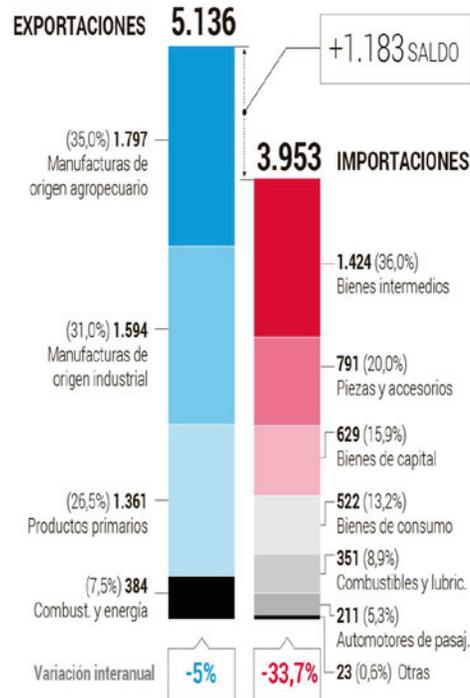
Tipos de visualización

PRODUCCIÓN DE CONTENIDOS DIGITALES

Estadística

Intercambio comercial

En millones de dólares



Intercambio comercial

En millones de dólares

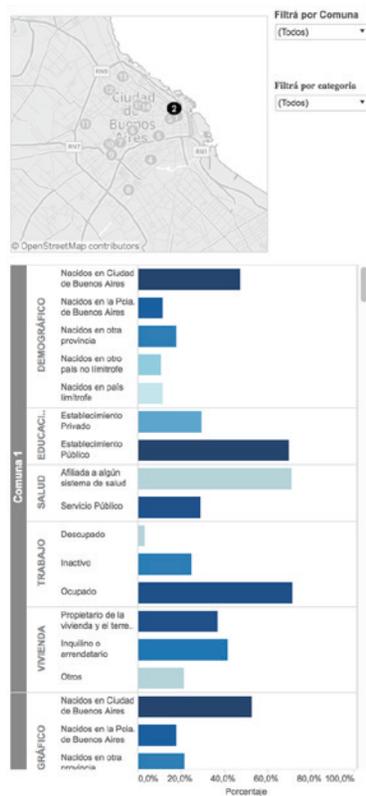


## Tipos de visualización

### Mapas

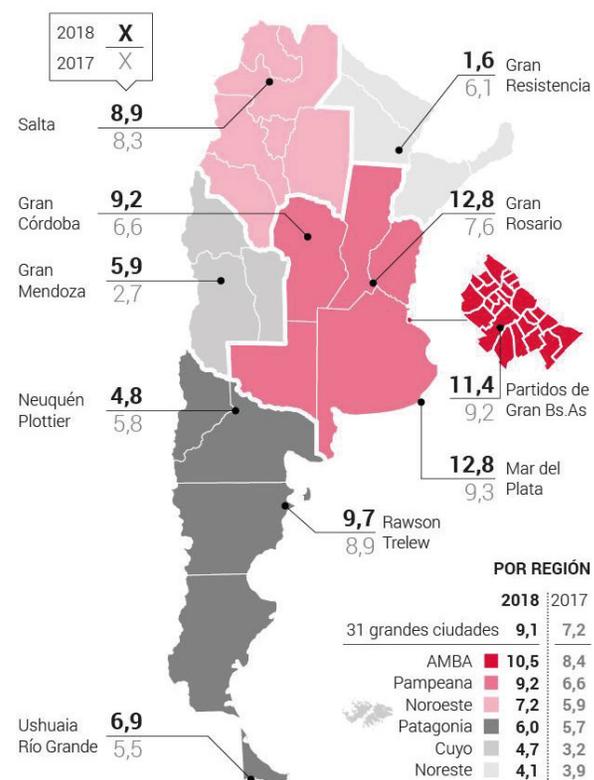
#### Cómo vivimos los porteños

Encuesta Anual de Hogares 2014



#### La desocupación en cifras

Cuarto trimestre





## Diversificar las visualizaciones en distintas plataformas y dispositivos

Para llegar a las audiencias y ofrecerles contenido con valor agregado y más enriquecidos, función que cumplen las visualizaciones, es fundamental explorar distintos lugares a la hora de mostrar los datos analizados y visualizados. Se pueden usar las redes sociales, como , Instagram o Twitter, pero siempre hay tener una estrategia.



## Tips para analizar datos y visualizarlos

- Conocer a nuestra audiencia y entablar una conversación.
- Tener en claro qué característica tiene nuestro medio; no olvidarse de su naturaleza.
- Determinar cuál es la mejor estrategia para visualizar los datos.
- Hacer historias simples, inesperadas, concretas, acreditadas, emocionales y que se puedan compartir
- Poner la idea en una frase y usar la menor cantidad de datos para probarlo.
- Viralizar los datos. Lograr que recirculen, permanezcan, generen conversación.
- Antes de compartir del trabajo, definir cuál es el propósito para hacerlo y armar una estrategia.

# AGILIDAD PARA LA INNOVACIÓN

El quinto y último curso del programa “Evolución 2020” se llamó “Agilidad para la innovación” y se centró, justamente, en los procesos de innovación que ayudan a llevar de manera ágil y estratégica la creación de productos periodísticos con una finalidad puntual: que resulten exitosos y entreguen valor tanto al usuario como al negocio editorial. Asimismo, esa modalidad de trabajo facilita la sinergia entre las distintas áreas de una compañía y hace más amena la transformación cultural.

Para entender cómo se llevan a cabo esos procesos centrados en la persona, seis especialistas abordaron las técnicas y los pasos fundamentales que debe dar una organización para alcanzar sus metas económicas y editoriales, e hicieron hincapié en una figura clave: Product Manager. Los speakers fueron Gonzalo Auza, partner de EY y director de Design Studio Latinoamérica Sur; la subgerenta de Negocios Digitales en Clarín, Gabriela Pintos, y los jefes de Producto digital, Agustina Gewerc y Ariel González Mouls; y José Navas y Juan Francisco Cía, jefes de Producto del medio español “El Confidencial”.



## **PRINCIPIOS DEL DESIGN THINKING PARA EDITORES Y PERIODISTAS**

---

**Claves para iniciarse en Design Thinking y lograr proyectos innovadores centrados en el usuario**

Gonzalo Auza

## Claves para iniciarse en Design Thinking y lograr proyectos innovadores centrados en el usuario

### Gonzalo Auza

Partner de EY y director de Design Studio Latinoamérica Sur



Gonzalo Auza centró su exposición en los “Principios de Design Thinking para periodistas y editores”. Explicó las principales piezas que conforman este proceso de innovación centrado en la persona, con una mirada humanística; explicó por qué es una disciplina transformadora, y compartió una serie de consejos para abordarla dentro de una organización.

“Esa innovación no va a tener el foco puesto en la tecnología. La tecnología va a aparecer en algún momento como una herramienta muy útil que nos permite avanzar y concretar cosas”, puntualizó Auza.

En este proceso, el concepto de “persona” está presente, por ejemplo, al momento de pensar cómo crear valor, para quién y cómo, entre otros aspectos claves que una organización debe preguntarse a la hora de construir propuestas de valor, servicios de información o productos para la persona.

### Los 5 componentes de un proceso innovador

Para alcanzar una buena idea en términos de innovación, que esté bien orientada a una determinada creación de valor, deberían conectarse tres cosas: tener una factibilidad técnica, ser viable económicamente y ser significativa para las personas.

En este proceso de Design Thinking, es fundamental evaluar la idea, ya que será necesario mejorarla, transformarla para que cumpla esas tres condiciones, y que además sea viable en términos económicos y factible en términos operativos.

De ahí es que surge el prototipado, un elemento clave que permite generar algo tangible, que sea una demostración de la idea y tratar de ver si es viable, factible y significativo.

Pero hay una instancia previa a **idear, prototipar** y **evaluar**. Primero hay que hacer foco en otros dos componentes de la cadena: **descubrir** y **definir**.

Son dos instancias de un proceso que permite pegar un salto entre lo que tenía el medio al comienzo antes de descubrir y lo que tiene al final, después de la instancia de definir.

Cómo es la comunidad es lo que va a determinar qué es lo que hay que hacer o qué es significativo para esas personas. Esa información de las personas es lo que cambia el punto de vista y, por lo tanto, permite reformular preguntas y llegar a respuestas.

## Design Thinking



### Replantearse el camino que conduce a los potenciales consumidores

El Design Thinking le propone a las organizaciones pensar un camino que haga la inversa del recorrido tradicional, que va de la oferta a la demanda. Sería **ir de la persona a brindarle un servicio**.

El medio debe detectar qué necesita el usuario y poder crear aquello que necesita y, de ese modo, hacer que el producto o servicio que se le ofrezca sea significativo.

### La importancia de formular buenas preguntas

Hay que pensar un poco más en las preguntas, que es el punto que dispara cualquier proceso de creación. ¿Cómo formular buenas preguntas? Si la pregunta está bien formulada, la respuesta va a venir de una manera mucho más simple, porque la pregunta enmarca bien la respuesta.

Para llegar a esa instancia, hay que tener una estrategia para reformular las preguntas. Design thinking es un proceso sistematizado y disciplinado que permite a una compañía reformular sus preguntas. Si al hacerlo se llega a preguntas significativas, bien orientadas, será más fácil lograr buenas respuestas y alcanzar un horizonte de innovación.

### Ir en busca de datos cualitativos

Si bien los datos cuantitativos son importantes para conocer los comportamientos de las personas, en este proceso de Design Thinking es fundamental trabajar con datos cualitativos, los que sí ayudan a comprender a los usuarios o potenciales consumidores.

Esos datos de las personas ayudarán también a reformular las preguntas, para después darles respuestas.

Además de investigar, hacer un trabajo de mapeo y de interpretación correcta de esos datos, reformular preguntas, generar ideas, prototipar y evaluar para poner en marcha el producto en análisis, existen técnicas que pueden ayudar a una organización a llegar de manera más fácil a ese tipo de datos. Una de ellas, que puede ser muy útil para los medios, es el *card sorting*, que permite relevar los modelos mentales de las personas.

PRINCIPIOS DEL DESIGN THINKING PARA  
EDITORES Y PERIODISTAS



### 8 puntos para entender por qué Design Thinking es una disciplina transformadora

Los 7 aspectos por los que Design Thinking permite a una organización avanzar en su proceso de transformación son:

1. Es un gran motor de innovación
2. Permite reformular las preguntas de un modo informado
3. Da la posibilidad de encontrar respuestas innovadoras
4. Es un proceso disciplinado
5. Es muy accionable y tiene un foco muy determinado
6. Crea colaboración entre áreas de una misma organización, lo que ayuda a vehicular las iniciativas

7. Se puede hacer con riesgos y costos controlados

8. Garantiza explorar un territorio de una manera distinta

### 4 actitudes transformadoras para abrir la puerta a la innovación

- Tener actitud personal de duda y desconfianza de las propias ideas y asunciones.
- Preguntarse si uno está formulando mal las preguntas y hacer brainstorming de preguntas en lugar de brainstorming de ideas.
- Aprovechar todas las ocasiones para hacer ejercicios de empatía con los usuarios y buscar la información cualitativa.
- Animarse a experimentar y aprender.

## DISEÑO Y DESARROLLO DE PRODUCTOS DIGITALES

---

**Cómo trabaja el área de Producto Digital de Clarín para contribuir al cambio cultural y garantizar el éxito de nuevos proyectos**

Gabriela Pintos, Agustina Gewerc  
y Ariel González Mouis

## Cómo trabaja el área de Producto Digital de Clarín para contribuir al cambio cultural y garantizar el éxito de nuevos proyectos



**Gabriela Pintos**

Subgerenta digital  
en Clarín



**Agustina Gewerc**

Jefa de producto  
en Clarín



**Ariel González Mouls**

Líder en tecnología y desarrollo  
en Clarín

Los tres especialistas de la unidad de Producto Digital de Clarín, Gabriela Pintos, Agustina Gewerc y Ariel González Mouls, dieron una charla sobre “Diseño y desarrollo de productos digitales” en medios de comunicación a partir de sus propias experiencias.

El medio argentino creó en 2019 el área de Producto Digital y ello fue clave porque le permitió incorporar el pensamiento de producto dentro de la organización, diseñar estrategias con el uso de metodologías ágiles y generar sinergia entre distintos equipos. Estos procesos, además, ayudan a la transformación cultural que atraviesa Clarín para garantizar el éxito de nuevos productos con el foco puesto en la masividad y en las suscripciones.

En concreto, los panelistas contaron cómo está integrada la unidad; dónde ponen el foco para desarrollar los productos digitales; en qué consisten la planificación y los procesos que involucran a las distintas áreas de la compañía para garantizar el éxito propuesto; cuáles son algunas de las estrategias innovadoras que usan, y qué objetivos tienen como equipo.

### Unidad de Producto Digital: qué perfiles la integran y cuáles son sus pilares

El equipo del área de Producto Digital de Clarín tiene un foco interdisciplinario, toma decisiones basadas en datos de la audiencia del medio, en función de métricas cuantitativas y cualitativas, y en pruebas con usuarios.

Todos sus integrantes tienen “pasión por los medios” y entienden la dinámica de la redacción. También tienen capacidad de ejecutar proyectos, hacer que las cosas se puedan plasmar y quedar productivas.

Los cargos que conforman el equipo son: Subgerenta de Negocios Digitales; Jefa y Jefe de Producto digital; y Jefa de Audiencias. Dentro de la estructura de Clarín, esta unidad está en el medio, entre lo editorial, la tecnología y Big Data, y el negocio.

En conjunto, trabajan en tres pilares: atraer, vincular y monetizar. Cuentan con el soporte de la redacción, la tecnología y el negocio.

Los retos que comparten entre sí es que los productos, servicios y la experiencia que ofrecen a los lectores sean de máxima calidad. Y tener también un pensamiento de producto y de audiencia.

#### MARCO ESTRATÉGICO DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL



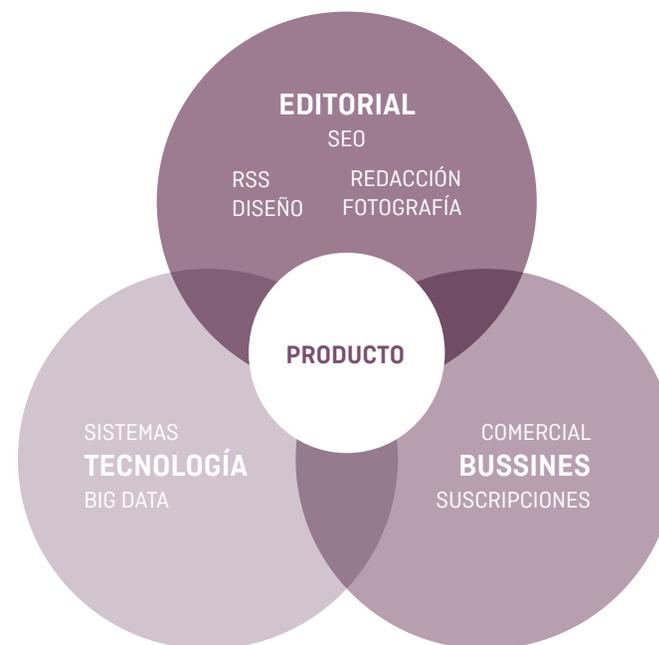
Desarrollar nuevas audiencias, tanto a nivel local como internacional.

Profundizar la relación con nuestros lectores.

Crear en suscripciones digitales con base en propuestas de valor diferenciales a la medida del segmento/persona y a modelos dinámicos de Paywall.

REDACCIÓN + TECNOLOGÍA + NEGOCIO + METODOLOGÍA DE TRABAJO

La Unidad de producto busca estar en intersección entre lo editorial, la tecnología y el negocio.



#### Metodologías de trabajo

- Tiene reuniones semanales y quincenales. Por ejemplo, cuentan con un comité digital de métricas, la reunión con Sistemas y la de proyecto de fidelización.
- Juegan dos torneos al mismo tiempo: de masividad y de suscripciones. No toman ninguna decisión sin mirar las métricas, sin el trabajo multidisciplinario y sin la realización de las reuniones.

- El equipo tiene que dar periodicidad y seguimiento a cada proyecto, para cumplir con las fechas, seguir el feedback de usuarios, dar solución a puntos bloqueantes, como también acompañar en las etapas de testing pre-productivo y productivo.
- Todo el trabajo se enmarca en el manejo de metodologías ágiles. Así tienen una agenda flexible y abierta a cambios.

### ALGUNAS RUTINAS DE TRABAJO

#### RUTINAS SEMANALES

- COMITÉ DIGITAL: MÉTRICAS
- REUNIONES DE AUDIENCIAS Y MÉTRICAS CON LAS SECCIONES
- STATUS IT
- PROYECTOS DE BI
- STATUS COMERCIAL

#### RUTINAS QUINCENALES

- PROYECTOS DE FIDELIZACIÓN
- PROYECTOS DE MASIVIDAD
- SUSCRIPCIONES

### Casos de éxito: iniciativas que aportan valor

- A través del *benchmarking*, Clarín pudo enriquecer la propuesta de valor en su sitio y gestionar de forma eficiente los comentarios en los contenidos digitales.
- Los newsletters son uno de los productos de fidelización más exitosos de Clarín. Está dentro del pilar de "vinculación". Apuntan a que los lectores ocasionales pasen a ser fieles y los a fieles, fans.
- Proyectos con Brand Studio.

#### ALGUNOS DE LOS PROYECTOS EN LOS QUE TRABAJAN



### Desafíos: afianzarse y alinear la organización hacia una nueva cultura de producto

Desde la unidad de Producto Digital de Clarín buscan, por un lado, afianzarse como sector. Quieren consolidarse en el pensamiento de

producto, involucrarse en todas las iniciativas e implementar sus metodologías de trabajo para desarrollarlas en la empresa periodística.

La otra misión tiene que ver con ayudar a alinear la organización hacia una nueva cultura de producto.

### ¿Cómo alinear la organización hacia una nueva cultura?

#### ANTIGUA CULTURA EN LA REDACCIÓN

- Trabajo solitario
- Sin trabajo interdisciplinario
- Estilo de gestión vertical
- Perfeccionismo
- Desarrollo más estructurado
- El editor manda
- Centrado en el instinto

#### NUEVA CULTURA DE PRODUCTO

- Trabajo colaborativo y en equipo
- Multidisciplinario y de varias áreas de la empresa
- Liderazgo compartido y horizontal
- Convivir con el error
- Desarrollo de mejora constante e interacción
- Audiencia manda
- Centrado en datos

## **DISEÑO Y DESARROLLO DE PRODUCTOS DIGITALES**

---

**Product Manager: una figura clave para alcanzar productos exitosos y entregar valor al usuario y al negocio editorial**

José Navas y Juan Francisco Cía

**P. 100**

## Product Manager: una figura clave para alcanzar productos exitosos y entregar valor al usuario y al negocio editorial



**José Navas**

Jefe de Producto en  
El Confidencial, España



**Juan Francisco Cía**

Jefe de Producto en  
El Confidencial, España

José Navas y Juan Francisco Cía, integrantes del medio español “El Confidencial”, dieron una clase sobre “Diseño y desarrollo de productos digitales”. Ambos periodistas son jefes de Producto en el sitio periodístico, por lo que durante su charla abordaron cuestiones claves que hacen a la labor diaria de esta figura dentro de un medio de comunicación.

### ¿Qué es “producto”?

Es algo que se ofrece en un mercado, satisface una necesidad y soluciona un problema. A partir de aquí hay una ecuación y es que **el producto tiene que tocar tres patas muy relevantes: el cliente, el negocio y la tecnología.**

### ¿Cómo debe ser un producto?

- Valioso: ¿van a elegir nuestros clientes comprarlo o usarlo?
- Usable: ¿van a saber nuestros usuarios cómo usarlo?
- Factible: ¿puede nuestro equipo construirlo?
- Viable: ¿es una solución viable para nuestro negocio?

### Por qué es importante el papel de un Product Manager (o jefe de producto)

Un jefe de producto está para extraer el mayor valor posible al equipo que lidera, para el negocio y también para los clientes. Por eso, en el día a día, esta figura tiene que tener mucha capacidad de adaptación. Es una figura muy transversal y debe estar lo más empoderada posible.

### Las 4 habilidades que debe cumplir un jefe de producto

- Ser experto en los clientes y usuarios (UX) del medio.
- Moverse bien con analítica y ser experto en los datos del producto del medio.
- Tener habilidades en tecnología, es decir, en desarrollo, en tendencias de mercado y en el sector editorial.
- Ser experto en el negocio de la empresa periodística.

#### 4 pasos para ser buen jefe de producto

1. Conocer a sus clientes.
2. Trabajar una relación estrecha con los stakeholders del medio.
3. Convertirse en un experto en su producto y su mercado.
4. Establecer una relación de confianza con su equipo.

#### Trabajar con metodologías ágiles para alcanzar el éxito

En la mentalidad de producto, la forma más eficiente de llevar adelante distintas iniciativas para ofrecer al mercado es poner en práctica metodologías ágiles. De esta forma, se acompaña la transformación digital y el cambio cultural dentro de la organización.

Para implementar una metodología ágil, hay que tener claro cuándo se lanzará el producto o servicio al mercado, y lo que es variable. Lo que realmente importa es el valor que obtenga el medio del mercado y la calidad de los productos cuando llegan a ese mercado.

De esa manera, el éxito depende de métricas externas, es decir, de lo que es capaz de obtener el medio del mercado.

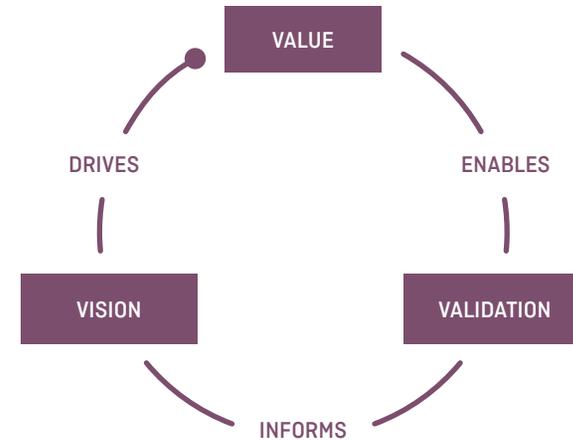
El éxito también depende de entregar valor de negocio y no tareas; de tener el producto pronto en el mercado, y de reducir ruido y residuos y aumentar el foco estratégico.

El otro componente que garantizará este resultado tiene que ver con comunicar dentro de la compañía y fuera de la compañía cuáles son

el valor y los objetivos que se persiguen y hacer todo este trabajo en equipo.

#### Las "3 V" de un jefe de producto

Para ordenar el trabajo, un jefe de producto debe trabajar en torno de tres cuestiones: visión, valor y validación.



- LA VISIÓN IMPULSA LA ENTREGA DE VALOR.
- EL VALOR EN EL MERCADO PERMITE VALIDAR SI FACILITA LA OBTENCIÓN DE LOS OBJETIVOS DE LA ESTRATEGIA DE NEGOCIO.
- LA VALIDACIÓN CORROBORA O NO LA VISIÓN Y PERMITE A LOS EQUIPOS PERSEVERAR O BIEN PIVOTAR ESA VISIÓN A OTRO PUNTO.

Antes de “aterrizar” la visión para dar valor a la compañía, los medios y sus equipos de producto deben responder constantemente dos preguntas:

1. ¿A dónde queremos llegar?
2. ¿Cómo saber si estamos yendo en la dirección correcta?

### OKR: formas de “aterrizar” la visión

Para lograr ese aterrizaje, existe una herramienta que tiene un rendimiento muy potente: los “OKR”. En español, son los objetivos y resultados clave. Tienen una parte cualitativa y una cuantitativa.

Los OKR permiten que todos los equipos trabajen:

- Con objetivos claros, dándole así más seguridad a las áreas de Producto, Tecnología y Desarrollo.
- Con el mismo foco.
- Como una unidad, de forma colaborativa.
- Con una sola cultura, que en gran parte viene dada por los objetivos de la compañía.

### Herramientas para ordenar todo el trabajo

- Kickoff
- Agile inception

- User story mapping
- Plan de release

### Herramientas para obtener valor de los productos del mercado

- Product backlog
- Definition of ready
- Estimaciones relativas
- Sprint backlog, sprint goal
- Definition of done

### Cómo y con qué perfiles armar un equipo de misioneros

Los jefes de Producto de El Confidencial describieron qué perfiles tienen que tener las áreas de Producto de un medio y cuáles otros podrían servir como complemento:

- Jefe de producto (al menos uno).
- Diseñador de producto.
- Equipo de desarrollo (entre dos y nueve personas).
- Otros: analista de datos, especialista en marketing de producto, un scrum master.

Uno de los objetivos del jefe de producto es formar un equipo de misioneros, que creen en la misión y están comprometidos en resolver los problemas de sus clientes. Para conseguirlo, tiene que llevar adelante cuatro acciones:

1. Empoderar al equipo para que sea autónomo.
2. El equipo debe servir a los clientes y desde ahí hacer crecer el negocio.
3. Asignar problemas para resolver y no funcionalidades a construir.
4. Medirlo por el valor que genera, no por entregar funcionalidades.

### Herramientas útiles para un Product Manager

- Miro (un tablero colectivo para trabajar la parte de discovery y diseño de producto: *inception, user story mapping, lean canvas*).
- Trello (sirve para la gestión de *backlog* en metodología Kanban).
- Jira (permite la gestión de *backlog* y *sprints* en metodología *Scrum* o *Kanban*).
- Confluence (facilita documentación técnica, de producto y de negocio).

### **Consejos para lograr la transformación cultural y apuntalar el negocio digital**

Noemí Ramírez

CLASE DE CIERRE: ENTREVISTA  
A NOEMÍ RAMÍREZ

## Consejos para lograr la transformación cultural y apuntalar el negocio digital

### Noemí Ramírez

Directora General de Producto  
y Clientes de Prisa Noticias



Para cerrar el programa de capacitación “Evolución 2020”, Adepa, en conjunto con Facebook, entrevistó en exclusiva a Noemí Ramírez, directora general de Producto y Clientes de Prisa Noticias, que engloba, entre otros medios, al diario El País, de España.

Durante el encuentro, la invitada conversó sobre cada uno de los tópicos que se trataron durante los cinco meses del curso virtual.

A continuación, **una selección de sus recomendaciones:**

### Transformación digital y negocio

- “Yo insisto en los modelos de pago que te permiten establecer una relación directa con los usuarios y tener un conocimiento muy dedicado de tu audiencia para dirigirte a ella con fórmulas cada vez más pegadas a sus intereses y necesidades.”
- “En las organizaciones que necesitan acelerar su ritmo de transformación es necesario facilitar espacios para la toma de decisión

por parte de los equipos más operativos. Marcar directrices generales, pero dejar que las ideas afloren de abajo hacia arriba.”

- “Darles protagonismo a los equipos de la organización es importante, porque harán propio el proyecto, y también porque tiene un componente muy relevante desde el punto de vista de adscripción a la visión y a los valores del periódico.”

### Transformación cultural

- “Los mayores obstáculos para el cambio de una cultura organizacional son los intangibles, como no poder lograr un nivel de tensión creativa y positiva que reduzca el riesgo de inercia, de vuelta atrás; la falta de comunicación sobre por qué es necesario que todo el mundo lo haga propio y forme parte de determinado proyecto; no simplificar las métricas y excluir equipos en la redacción; y no hacer transversales las iniciativas.”

### Audiencia, innovación y producto

- “Es importante conocer de qué manera los lectores registrados, suscriptores y anónimos están consumiendo nuestra propuesta editorial para, a partir de ahí, desarrollar acciones tácticas de captación y fidelización.”
- “Lo que requiere la audiencia es ponerle cara a quien escribe la información.”
- “El periodista puede aprender mucho de las valoraciones, de los comentarios, de los mensajes que le llegan por parte de los usuarios.”

### Perfiles y liderazgos en las redacciones

- “Hoy un periodista debe aprender otros idiomas, debe entender la tecnología que le afecta y el ecosistema en su conjunto, y entender las claves del negocio digital.”
- “Los nuevos perfiles necesarios para generar contenidos relevantes y que conecten con la audiencia son los de producto.”
- “Los perfiles de producto pueden salir de la redacción, pero van a requerir esas habilidades que de manera natural quizá no se dan, con planes de formación específicos. O pueden ser perfiles ya formados pero con una altísima sensibilidad editorial y que puedan tener una entrada muy natural dentro de la redacción.”
- “Los equipos de producto tienen un rol orquestador tremendamente relevante, que permite una comprensión de la redacción hacia las claves del negocio y una mayor sensibilidad del negocio hacia las necesidades de las redacciones.”

### La marca personal, una manera de hacerle frente a la crisis de los medios

- “Los medios necesitan fuentes muy expertas. Centrarte y especializarte en un tema y convertirte en referente o en un especialista puede ser una línea para distinguirse.”

- “Un periodista puede convertirse en referente porque ha arrancado un blog, es capaz de generar una comunidad desde sus redes sociales, y por su trabajo sólido y profesional.”

### Cómo debe formarse un futuro periodista de cara a los próximos años

- “Un futuro periodista debe centrarse en los valores esenciales de la profesión, que es saber contar y descubrir historias, tener un conocimiento de las materias sobre las que informa, y cultivar sus fuentes.”
- “De cara al futuro, un periodista debe contar, por un lado, con habilidades cualitativas de trabajo y de modelo colaborativo y, por otro, adquirir conocimientos en narrativas y en tecnologías desde la perspectiva de cómo les ayuda a hacer su trabajo.”

### El futuro del diario impreso

- “El producto impreso puede tener una reorientación hacia un público y unos momentos en la semana que favorezcan una lectura más reposada, de análisis, introspección, contexto.”

---

**CONSEJO EJECUTIVO 2020 – 2021**

---

**PRESIDENTE**

Martín Etchevers  
(Clarín, Buenos Aires)

---

**VICEPRESIDENTE 1°**

Diego Fuentes  
(Diario Huarpe, San Juan)

---

**VICEPRESIDENTE 2°**

Nahuel Caputto  
(El Litoral, Santa Fe)

---

**SECRETARIO GENERAL**

Miguel Gaíta  
(La Palabra, Berazategui, Buenos Aires)

---

**SECRETARIO DE ORGANIZACIÓN**

Carlos Azzariti  
(Página/12, Buenos Aires)

---

**SECRETARIO DE RELACIONES INSTITUCIONALES**

Agustino Fontevecchia  
(Editorial Perfil, Buenos Aires)

---

**SECRETARIA DE ACTAS**

Claudia Bogado de Read  
(La Mañana, Formosa)

---

---

**TESORERO**

Francisco Muñoz  
(OPI Santa Cruz, Río Gallegos, Santa Cruz)

---

**PROTESORERA**

Ramona Maciel  
(La Voz del Pueblo, Tres Arroyos, Buenos Aires)

---

**VOCALES TITULARES**

---

**1°** José Claudio Escribano  
(La Nación, Buenos Aires)

---

**2°** Guillermo Ignacio  
(TSN Necochea, Necochea, Buenos Aires)

---

**3°** Gustavo Ick  
(El Liberal, Santiago del Estero)

---

**4°** Daniel Desein  
(La Gaceta, Tucumán)

---

**5°** Juan Boglione  
(Nueva Rioja, La Rioja)

---

**6°** Julio César Bono  
(Crónica, Buenos Aires)

---

---

**VOCALES SUPLENTE**

---

**1°** Roberto Suárez  
(Jornada, Mendoza)

---

**2°** Néstor Balian  
(Nueva Época, Wilde, Buenos Aires)

---

**3°** Juan Carlos Fernández Llano  
(Diario El Libertador, Corrientes)

---

**4°** Cecilia Gargatagli  
(Mirador Provincial, Santa Fe)

---

**5°** Patricia Pérez  
(El Economista, Buenos Aires)

---

---

**COMISIÓN DE LIBERTAD DE Prensa E INFORMACIÓN**

---

**PRESIDENTE**

Daniel Desein  
(La Gaceta, Tucumán)

---

---

**COMISIÓN DE ASUNTOS ECONÓMICOS Y  
RESOLUCIONES**

---

**PRESIDENTE**

Pablo Deluca  
(Infobae, Buenos Aires)

---

ASOCIACIÓN DE ENTIDADES PERIODÍSTICAS  
ARGENTINAS

---

**COMITÉ ESTRATÉGICO**

---

**PRESIDENTE**

Guillermo Ignacio  
(TSN Necochea, Necochea, Buenos Aires)

---

**COMISIÓN DE PREMIOS "FEDERICO C. MASSOT"**

---

**PRESIDENTE**

José Claudio Escribano  
(La Nación, Buenos Aires)

---

**COMISIÓN DE TRANSFORMACIÓN E INNOVACIÓN  
MULTIMEDIA**

---

**PRESIDENTE**

Carlos Jornet  
(La Voz del Interior, Córdoba)

---

**VICEPRESIDENTE**

Carlos Guyot  
(Red/Acción, Vicente López, Buenos Aires)

---

**ÁREA DE DESARROLLO DIGITAL**

---

**DIRECTOR**

Carlos Marino  
(Letra P, La Plata, Buenos Aires)

---

---

**SUBDIRECTOR**

Lucas Morando  
(Big Bang News, Buenos Aires)

---

**ÁREA DE INNOVACIÓN EN LA INDUSTRIA GRÁFICA**

---

**DIRECTOR**

Raúl Pedone  
(Los Andes, Mendoza)

---

**COMISIÓN DE RELACIONES INTERNACIONALES**

---

**PRESIDENTE**

Luis H. Tarsitano  
(El Tribuno, Salta)

---

**COMISIÓN DE MARCAS DE VERDAD**

---

**PRESIDENTE**

Diego Dillenberger  
(Imagen, Buenos Aires)

---

**COMISIÓN DE DIVERSIDAD**

---

**VICEPRESIDENTA 1°**

Cecilia Gargatagli  
(Mirador Provincial, Santa Fe)

---

**VICEPRESIDENTE 2°**

Tomás Vio  
(Diario Olé, Buenos Aires)

---

---

**SECRETARIA**

Bárbara Read  
(La Mañana, Formosa)

---

**COMISIÓN DE PROPIEDAD INTELECTUAL**

---

**PRESIDENTE**

Diego Garazzi  
(Hola Argentina, Buenos Aires)

---

**COMISIÓN DE SOCIOS**

---

**PRESIDENTE**

Roberto Suárez  
(Jornada, Mendoza)

---

**VICEPRESIDENTE**

Leandro Peres Lerea  
(Compromiso, Buenos Aires)

---

**SECRETARIO**

Emilio Magnaghi  
(El Ciudadano, Mendoza)

---

**COMISIÓN DE DIFUSIÓN**

---

**PRESIDENTE**

Juan Carlos Fernández Llano  
(Diario El Libertador, Corrientes)

---

---

**SERVICIOS PARA LOS SOCIOS**

---

**SERVICIO DE ORIENTACIÓN LEGAL**

Dr. Carlos Laplacette

---

**SERVICIO DE ORIENTACIÓN TRIBUTARIA**

Sergio Ducca

---

**SERVICIO DE ORIENTACIÓN TECNOLÓGICA**

Diego Handera

---

**EQUIPO DE TRABAJO**

---

**GERENTE GENERAL**

Gabriel Matijas

---

**DIRECTOR EJECUTIVO**

Andrés D'Alessandro

---

**ADMINISTRACIÓN**

Matías Bottinelli

---

**COORDINACIÓN DE PROYECTOS**

Clara Grau

---

**EVOLUCIÓN 2020. GUÍA DE ACCIÓN.**

---

**DIRECCIÓN**

Carlos Jornet

---

**COORDINACIÓN EDITORIAL**

Andrés D'Alessandro

---

**PRODUCCIÓN DE CONTENIDOS**

Agustino Heb

---

**PRODUCCIÓN GENERAL**

Clara Grau e Inés Marseillán

---

**DISEÑO Y DIAGRAMACIÓN**

Facundo Segura

---

**AGRADECEMOS A LAS PERSONAS**

**QUE COLABORARON CON LA COORDINACIÓN  
DE LAS CLASES:**

---

Daniel Dessenin

---

Diego Handera

---

Luis García

---

Lucas Morando

---

Bárbara Read

---

Carlos Marino

---

Carlos Jornet

---

Gastón Roitberg

---

Agustino Fontevicchia

---

Francisco Muñoz

---

Raúl Pedone

---

Ezequiel Franco

---

Lía Masjoan

---

Chani Guyot

# ADEPA

[www.adepa.org.ar](http://www.adepa.org.ar)