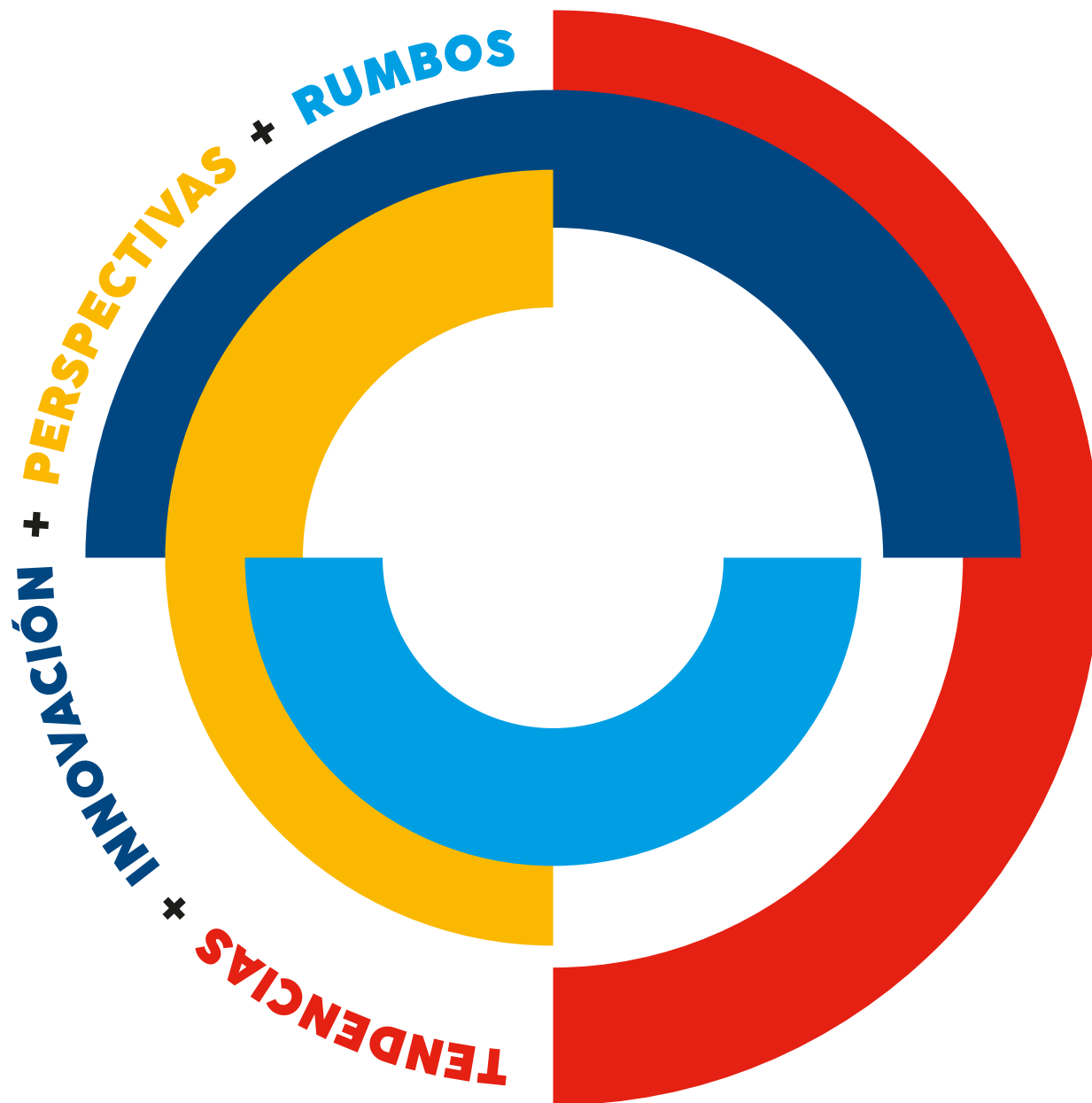


Industria periodística 2021



ADEPA

Nuevo diseño

Simple. Claro. Exclusivo

Clarín se convirtió en la web con mayor cantidad de suscriptores en lengua española del mundo. No dejamos de crecer. Somos una comunidad de más de 400.000 suscriptores.

Cada vez más gente nos elige y dedica más tiempo a leer y ver la información que publicamos.

Confían en nosotros.

Por eso, sentimos que tenemos la responsabilidad de no detenernos. Rediseñamos la versión móvil de Clarín como parte de este compromiso.

Facilitamos su lectura en pantallas reducidas. Los contenidos están estructurados y diseñados para que a simple vista se comprenda la jerarquía de la información. Incorporamos nuevas piezas y formatos, reagrupamos secciones, renovamos las tipografías, privilegiamos la actualización inmediata y los contenidos especiales.

También creamos una línea de tiempo para que el lector pueda entender rápidamente cómo se encadenaron hora a hora las noticias del día.

Clarín ahora es mejor y más fácil de leer.

Clarín



Editorial • Tendencias - innovación. Industria periodística 2021

ADEPA

Anuario
2021

P. 3

Los medios en la pospandemia

Por **Martín Etchevers ***

No caben dudas de que todos vamos a recordar 2020 y 2021 como los años donde nos enfrentamos a situaciones que no pensábamos vivir. Algunos con el peso de tragedias personales que dejarán una huella indeleble. Otros con el temor y la angustia de haber convivido con la enfermedad. De haber estado alejados de sus seres queridos. De haber perdido sus ingresos. Todos con la sensación de que es muy posible que la incertidumbre y la inestabilidad sean parte de la nueva normalidad. Que conceptos como la libertad, la salud, el trabajo, la intimidad o la seguridad estén siendo reconfigurados.

En este contexto tan duro y complejo, los medios argentinos hemos continuado desarrollando nuestra tarea siendo conscientes de que estos retos verdaderamente angula-

res, que conmueven los cimientos de nuestra organización humana y de nuestra vida democrática, sólo podrán ser procesados de manera virtuosa y pacífica si la sociedad dispone de algo que nos atañe: la Información.

Por eso, aunque parezca paradójico, en una etapa económicamente tan difícil, que se inserta en un ciclo histórico en el que nuestra propia sustentabilidad se está redefiniendo, el trabajo de medios y periodistas fue aún más esencial y requerido por los ciudadanos. Lo muestran los números de nuestros sitios digitales, con récord de visitantes. Lo muestran los estudios sobre credibilidad de actores sociales. Y creo que, sin lugar a dudas, podemos decir que nuestra industria y nuestra profesión han estado a la altura de esa circunstancia, pese a las enormes dificultades y restricciones del contexto.

Sin embargo, cuando nos asomamos al horizonte del futuro inmediato, vemos que los desafíos que nos tocará enfrentar como industria son mayúsculos. La pandemia aceleró tendencias y procesos de transformación, especialmente en el ecosistema digital. En este anuario se encontrarán informes muy claros al respecto.

La pospandemia nos exigirá esfuerzo y creatividad para que esos procesos de transformación se den en un escenario donde no sólo podamos producir contenidos relevantes y de calidad en los entornos donde hoy están las audiencias, sino que además logremos que se respeten nuestros derechos como productores de contenidos en Internet, y donde los medios podamos entrar a una nueva era de sustentabilidad.

*** El autor es presidente de Adepa.**

ASOCIACIÓN DE ENTIDADES PERIODÍSTICAS
ARGENTINAS

CONSEJO EJECUTIVO 2020 - 2021

PRESIDENTE

Martín Etchevers
(Clarín, Buenos Aires)

VICEPRESIDENTE 1º

Diego Fuentes
(Diario Huarpe, San Juan)

VICEPRESIDENTE 2º

Nahuel Caputto
(El Litoral, Santa Fe)

SECRETARIO GENERAL

Miguel Gaíta
(La Palabra, Berazategui)

SECRETARIO DE ORGANIZACIÓN

Carlos Azzariti
(Página/12, Buenos Aires)

SECRETARIO DE RELACIONES INSTITUCIONALES

Agustino Fontevecchia
(Editorial Perfil, Bs.As.)

SECRETARIA DE ACTAS

Claudia Bogado de Read
(La Mañana, Formosa)

TESORERO

Francisco Muñoz
(OPI Santa Cruz, Río Gallegos)

PROTESORERA

Ramona Maciel
(La Voz del Pueblo, Tres Arroyos)

VOCALES TITULARES

1º José Claudio Escribano
(La Nación, Buenos Aires)

2º Guillermo Ignacio
(TSN Necochea, Necochea, Buenos Aires)

3º Gustavo Ick
(El Liberal, Santiago del Estero)

4º Daniel Dessen
(La Gaceta, Tucumán)

5º Juan Baglione
(Nueva Rioja, La Rioja)

6º Julio César Bono
(Crónica, Buenos Aires)

VOCALES SUPLENTE

1º Roberto Suárez
(Jornada, Mendoza)

2º Néstor Balián
(Nueva Época, Wilde)

3º Gustavo Elías
(La Nueva, Bahía Blanca)

4º Juan Carlos Fernández Llano
(Diario El Libertador, Corrientes)

5º Cecilia Gargatagli
(Mirador Provincial, Santa Fe)

6º Patricia Pérez
(El Economista, Buenos Aires)

COMISIÓN DE LIBERTAD DE PRENSA E
INFORMACIÓN

Presidente

Daniel Dessen
(La Gaceta, Tucumán)

COMISIÓN DE ASUNTOS ECONÓMICOS Y
RESOLUCIONES

Presidente

Pablo Deluca
(Infobae, Buenos Aires)

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)

ÁREA DE DESARROLLO DIGITAL

Director

Carlos Marino
(Letra P, La Plata)

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 1ª

Cecilia Gargatagli
(Mirador Provincial, Santa Fe)

Vicepresidente 2º

Tomás Vio
(Diario Olé, Buenos Aires)

Secretaría

Bárbara Read
(La Mañana, Formosa)

COMISIÓN DE PROPIEDAD INTELECTUAL

Presidente

Diego Garazzi
(Hola Argentina, Bs.As.)

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

Coordinadora de Proyectos

Clara Grau

Asistente Administrativa

Mercedes Grootjans

TENDENCIAS-INNOVACIÓN.
INDUSTRIA PERIODÍSTICA 2021

Director

Martín Etchevers

Editores

Daniel Dessen, Carlos Jornet
y Andrés D'Alessandro

Coordinación editorial y textos

Agustina Heb

Coordinación comercial

Gabriel Matijas

Colaboradoras

Lucía Fortín y Clara Grau

Diseño y diagramación

Facundo Segura



Innovación +

Periodismo
de Calidad +

Audiencias
Influyentes

Por la calidad de sus contenidos, confiabilidad, imagen
y prestigio, **LA NACION** aporta el mejor contexto
para que las marcas desarrollen su **conocimiento**,
posicionamiento y **recordación** incrementando su
consideración e intención de compra.

LA NACION

audiencias influyentes

7 Tendencias

Un radar en medio de la tormenta
por Daniel Dessein

9 Informe Especial

Tendencias globales de la prensa 2020 - 2021

28 Perspectivas

La prensa local ante la encrucijada digital
por Pepe Cerezo

32 Innovación

Periodismo automatizado para expandir la cobertura y el modelo de ingresos aportados por los lectores
por Robert Shaw

36 Informe Especial

Confianza del consumidor en la publicidad

44 Análisis

Inventario de calidad, el gran diferenciador de los medios
por Marcos Christensen

48 Rumbos

Ciudadanía digital: una herramienta contra la desinformación
por Roxana Morduchowicz

51 Tendencias

El periodismo como producto
por Germán Frassa

54 Análisis

Retribución justa por el uso del contenido periodístico: un reclamo global que avanza cada vez con más fuerza
por Diego Garazzi

57 Rumbos

Los nuevos liderazgos y su dinámica de trabajo en equipo
por Lorena Marino

60 Entrevistas

Australia: cómo evoluciona el código que busca terminar el desbalance de poder entre los medios y las plataformas digitales

63 Entrevistas

“El modelo australiano tiene sentido y es aplicable a Canadá”
Paul Deegan

66 Entrevistas

“El mercado de la publicidad online debería estar firmemente regulado”
Pierre Petillault

68 Innovación

Una agenda entre la urgencia y la mirada de largo plazo
por Carlos Jornet

70 Innovación

Fortaleciendo la colaboración y el trabajo conjunto
por Juan Manuel Lucero

73 Innovación

Una maestría como un laboratorio de innovación periodística
por Miguel Carvajal

77 Innovación

Laboratorio de Innovación: la redacción del futuro

86 Innovación

Un compromiso de largo plazo con las noticias en Argentina
por Franco Piccato

88 Perspectivas

Pluralidad y equidad en los medios de comunicación, una conquista para la multiplicidad de voces
por Cecilia Gargatagli

90

Recomendaciones para hacer una cobertura periodística de casos de violencia de género

92

La agenda de capacitación en temas de diversidad de Adepa

94

Actividades institucionales
Homenaje a “Goyo” Badeni, un jurista de la libertad de prensa
por Guillermo Ignacio

96

31° Edición Premios Adepa al Periodismo 2020

100

Entre dos pandemias
por José Claudio Escribano

102

Gran Premio de Honor 2020 de Adepa

104

Marcas de Verdad 2020

107

Análisis
Hay vida después de las cookies de terceros: cómo se preparan Europa y el New York Times
por Diego Dillenberger

110

Libertad de prensa e información
Sombras para el ejercicio de la libertad de prensa

112

Actividades institucionales

Un radar en medio de la tormenta

Por **Daniel Dessein ***

El informe *World Press Trends* de WAN-IFRA, cuya más reciente entrega es reproducida en esta edición, ha funcionado en los últimos años como una de las más precisas radiografías para diagnosticar la situación de la industria. También como un radar para detectar tendencias y ajustar nuestro rumbo. Con la irrupción de la pandemia, los medios volamos a ciegas dentro de una tormenta durante varios meses. Hoy seguimos enfrentando un horizonte cargado de incertidumbre pero podemos hacer una evaluación de daños y revisar motores para continuar con el viaje.

“La pandemia ha sido una especie de desfibrilador para la forma en que trabajábamos”, dice un ejecutivo en un testimonio reproducido en el reporte. Hay medios que debieron cerrar sus operaciones y otros que-

daron seriamente afectados por el shock, con pocas chances de recuperarse. Los que quedaron de pie, en general ajustaron sus estructuras, cambiaron abruptamente la forma en que operaban, aceleraron sus procesos de transformación, amortiguaron la caída de ingresos tradicionales con ingresos nuevos y aprendieron a hacer más con menos. Tenemos una industria golpeada y extenuada pero con extraordinarias muestras de resiliencia, adaptación y capacidad de reconversión.

Hay dos gráficos que resumen el balance parcial de la situación del sector a nivel mundial. El que muestra que hoy los diarios se llevan poco menos del 6% de la torta publicitaria global contra una cifra cinco veces superior de hace 15 años (Internet, en cambio, creció más de 10 veces y se lleva hoy más de la mitad de todos los dólares de los anuncios).

El segundo gráfico revela que el papel representa un 82% de los ingresos, a pesar de que la publicidad de las ediciones impresas en 2020 cayó casi un 20% y la circulación un 13%. Las suscripciones digitales sobresalen con un 23% de crecimiento en un año, pero representando solo un 6% de los ingresos totales.

En síntesis, las fotos muestran la magnitud de la migración publicitaria de los medios a las tecnológicas, una dependencia -y una persistencia- del papel muy superior a la que imaginábamos algunos años atrás y una capacidad de generar recursos en el terreno digital interesante en términos relativos, pero limitada en términos absolutos.

Los porcentajes de caída, leídos desde nuestra región, lucen módicos contra cifras locales que, cuando menos, los duplican. La otra gran diferencia res-

Tenemos una industria golpeada y extenuada pero con extraordinarias muestras de resiliencia, adaptación y capacidad de reconversión.

pecto de países o regiones como Estados Unidos, Europa o Asia es que en estos últimos la recuperación ya se percibe; en algunos mercados hasta pudieron volver al nivel original y en otros a un nivel intermedio. Si 2020 equivalió en mercados desarrollados a una aceleración de tendencias de un lustro, en el nuestro -en términos de caída- es comparable a lo que nos pasó en una década. La duda, en nuestro caso, es si hemos tocado fondo y, en tal caso, cuánto podremos revertir del deterioro que sufrimos.

Los diarios argentinos

¿Dónde está parada la industria de los diarios en nuestro país? La circulación registrada por el IVC de los dos principales diarios porteños y los ocho más grandes del interior arroja una caída de 21% en un año. A mediados de 2021, la circulación auditada conjunta era de 230.000 ejemplares promedio lunes-domingo (55% Buenos Aires - 45% interior). El número de suscripciones digitales pagas triplica la de circulación impresa (y lidera el ranking de Iberoamérica), pero en términos de ingresos una suscripción mensual promedio representa la

quinta parte de los ingresos de la venta de 30 ejemplares en papel.

En lo que atañe a la impresión, constatamos una concentración creciente que permite liberar recursos. En la faz operativa de las redacciones y estructuras administrativas y comerciales, algunas empresas redujeron significativamente los metros cuadrados empleados, manteniendo un alto porcentaje del plantel en trabajo remoto. En materia de contenidos se constata un incremento creciente de medios que dejan de ser organizaciones monoproducto para transformarse en medios multiproducto. Durante la pandemia se multiplicaron los *newsletters*, *podcasts*, cursos *online* y eventos por *streaming*.

En países como Australia y Francia hubo grandes novedades sobre regulación de las plataformas. Normas y actuaciones de los organismos de defensa de la competencia que van perfilando un mapa con perspectivas auspiciosas para la protección de los derechos de autor y la fijación de límites eficaces a los desbordes de los gigantes tecnológicos.

En paralelo, en la Argentina, junto con otros países, se firmaron acuerdos por contenidos específicos entre Google, Facebook y casi un centenar de medios. Contratos que implican un reconocimiento indirecto a una demanda histórica y que se traducen en ingresos para la industria periodística. Los acuerdos configuran primeros pasos que deben destacarse, como también debe ser resaltado el largo tramo que queda por recorrer para lograr un esquema equilibrado e integral que reconozca adecuadamente el valor que genera la producción periodística en el ecosistema digital.

Lo que viene

¿Qué conclusiones comparten los conductores de los medios hoy? Según una encuesta reflejada en *World Press Trends*, coinciden en que hay que pisar el acelerador con la transformación, y en este campo empezar a cobrar o refinar la estrategia si ya está implementada; readecuar el uso de activos, gastos y costos (oficinas, tecnología, producción de contenidos, impresión, ventas y marketing); impulsar alianzas con otros medios y empresas de otros rubros; diversificarse y aprovechar la relación de lealtad con los lectores que la crisis puso a prueba; actuar ya (se acabó el margen). ¿Qué es lo que viene? Inteligencia artificial (para automatizar procesos; crear, recomendar, personalizar, moderar y optimizar la distribución de contenidos, hacer análisis predictivos para suscribir y retener; identificar tendencias), compraventas y fusiones de empresas periodísticas.

* El autor es presidente de la Comisión de Libertad de Prensa e Información de Adepa.



Desempeño e impacto de la pandemia

A pesar del impacto de la pandemia, la industria de los medios de comunicación es un negocio de **112.400 millones de dólares**, según nuestro análisis. Pero, por supuesto, no podemos encontrar superlativos originales (y no lo haremos) para caracterizar los efectos de la pandemia en nuestro negocio (algunos malos, otros buenos) el año pasado y hoy, y la forma en que trabajamos y trabajaremos en el futuro. Para el negocio, las cifras hablan por sí solas...



El **43% de los encuestados** de nuestra encuesta *WPT Publishers Outlook* dijo que sus **ingresos se redujeron en más del 20%** “en los últimos 12 meses”; otro 7% dijo que los suyos disminuyeron en más del 10%.

En promedio, **los ingresos generales se redujeron un 11%**, informaron los editores.

La publicidad impresa se llevó la peor parte de la crisis: una caída del 19,5%. Los ingresos por circulación impresa también se vieron afectados: cayeron un 13%.

Sin embargo, **el 17% de los editores informaron un aumento en los ingresos el año pasado**, según nuestra encuesta de Outlook, y el 11% dijo que los ingresos aumentaron más del 20%. **En comparación con la Gran Recesión de hace una década, eso es cinco veces y media más alto de lo que los editores informaron entonces.**

Los ingresos por lectores digitales y el número de lectores digitales continuaron aumentando de manera significativa, **casi un 27% y un 36%, respectivamente, el año pasado (Outlook)**, ya que las audiencias buscan periodismo de calidad en un “clima” incierto, plagado de desinformación y desconfianza. Y, a medida que **los editores se inclinan**

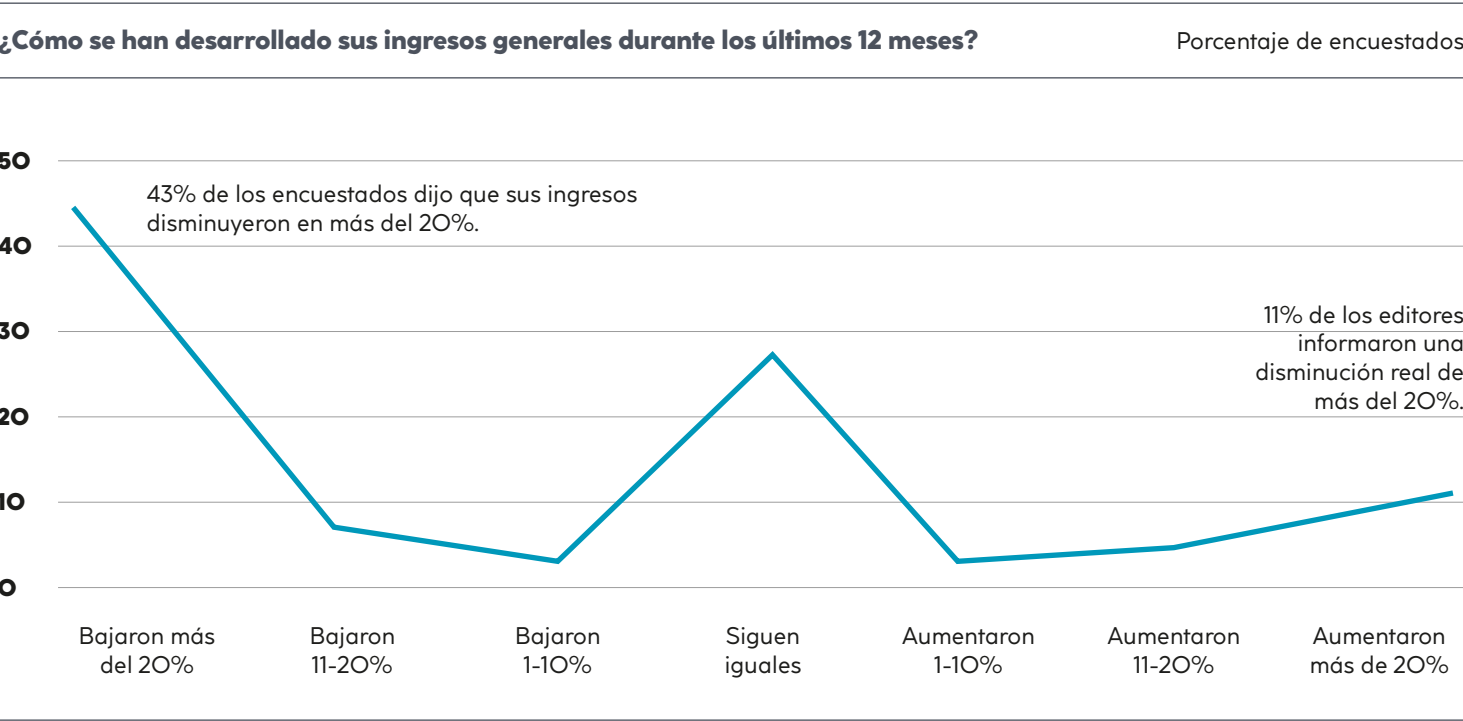
por las suscripciones digitales y las estrategias “audientes-first” como pilares de un futuro sostenible.

Si bien la publicidad digital sigue siendo un desafío en varios frentes, **los ingresos aumentaron un 8,8% el año pasado (Outlook).** La inversión publicitaria en periódicos ahora representa **el 5,7% de la inversión publicitaria global** (-2,2% interanual).

En promedio, los editores informaron que **redujeron su personal en un 4.4% (Outlook)** durante el último año, **aunque la gran mayoría informó disminuciones de dos dígitos en los ingresos.**

En nuestra encuesta *World Printers Forum Outlook*, el **70,5% de los ejecutivos de producción** dijeron que **han reducido su fuerza laboral** hasta cierto punto desde que comenzó la pandemia y esperan más en 2021.

Como todas las empresas en el mundo, la forma en que funcionarán los medios de comunicación en el futuro puede que nunca sea la misma: el **87% de los editores (Outlook) dicen que la pandemia ha cambiado la forma en que funcionan sus organizaciones de noticias** en términos de flujos de trabajo, comunicación y procesos.



Fuente - Encuesta World Press Trends Outlook.

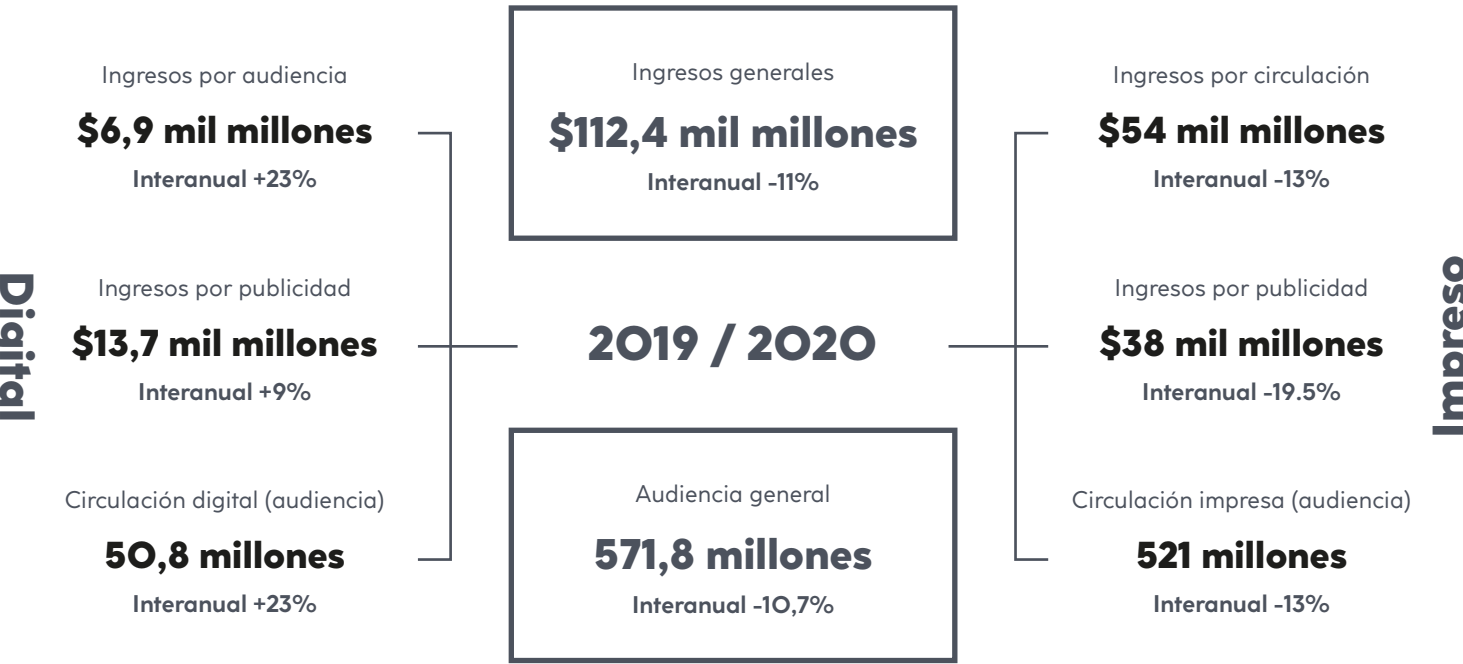


Balance o ingresos: cifras de rendimiento

El desarrollo del negocio en cifras finales siempre es revelador.

Independientemente de las disminuciones interanuales en la publicidad impresa y los ingresos por circulación durante años, los editores aún dependen en gran medida de esos ingresos frente a los digitales, en términos de flujos de ingresos centrales (excluyendo áreas como eventos, comercio electrónico, etc.)

- Los editores obtienen aproximadamente el 82% de sus ingresos totales de la impresión, según nuestras estimaciones, y esos ingresos serán vitales para los editores que cambian o continúan con la transición hacia un negocio más centrado en lo digital.
- Las suscripciones digitales, aunque representan una pequeña parte de los ingresos totales, siguen siendo un “punto brillante” para los editores en el futuro.



Fuente - WPT análisis del Zenith's Advertising Expenditure Forecast 2020, Datos históricos WPT y WPT Outlook. Estos totales incluyen ambos, publicaciones diarias y semanales.

Desarrollo de las fuentes de ingresos

Los ingresos por circulación digital han sido un desarrollo positivo para muchas organizaciones de noticias, ya que los editores **informan un aumento interanual del 26,9% en 2020**. Si bien esa cifra es impresionante, vale la pena señalar que, a nivel mundial, la industria sigue dependiendo predominantemente de los ingresos por publicidad y ediciones impresas: **los ingresos por circulación digital hacen solo un 6,1% de los ingresos totales de los editores (flujos principales de ingresos)**.

Esto muestra las grandes diferencias en los niveles de prioridades de los editores con respecto a las estrategias de suscripción digital. En términos de editores tradicionales, nuevamente, The New York Times se encuentra en un extremo de la escala con los ingresos por suscripción digital (incluidos sus verticales) que superan los ingresos por suscripción impresa y **representan casi el 40% de los ingresos totales**.

Por otro lado, hay muchos editores que aún no cobran por el contenido online por una variedad de razones, o están en las primeras etapas de hacerlo.

Sorprendentemente, la publicidad digital aumentó un 8,8% interanual a pesar de las disminuciones desde el inicio de la pandemia. En promedio, **los ingresos generales se redujeron en un 11%**, informaron los editores. **La publicidad impresa sufrió el mayor impacto de la crisis: una caída del 19,4%**. Los ingresos por circulación impresa también se vieron afectados: una caída del 12,8%.

“Otros ingresos” incluye áreas como comercio electrónico, eventos, distribución, venta de datos, servicios de marketing y tecnología, y más.

Es donde están los lectores...

¿Cómo ha cambiado su audiencia en los últimos 12 meses?

Porcentaje de cambio



Fuente - World Press Trends Outlook survey.

Muchos editores de todo el mundo han informado de un tráfico récord en sus plataformas digitales durante la pandemia, ya que la gente buscaba activamente información precisa y confiable. Esto se conecta con una tendencia

importante sobre la que informamos durante los últimos años: el futuro de los editores depende de generar un mayor compromiso y confianza con sus audiencias.

Y eso sienta las bases para las audiencias de pago.

Previsión, costos, riesgos

Según nuestra encuesta de Outlook, el **65% de los editores** cree que su negocio se recuperará por completo de la pandemia; 35% no.

Casi el 60% de los editores (Outlook) dicen que su personal hará *homeworking* o tendrá la opción de trabajar desde casa en el futuro. **Solo el 5% de nuestros encuestados esperan que todos vuelvan a la oficina y el 16% cree que utilizarán menos bienes raíces en el futuro.**

La pandemia ha dejado al descubierto a las empresas que pueden sobresalir y a las que están rezagadas en la necesidad de adaptarse, desarrollar productos rápidamente y centrarse verdaderamente en una estrategia de *audience-first*.

Por primera vez en nuestra encuesta, les pedimos a los editores que compartieran su asignación de costos generales

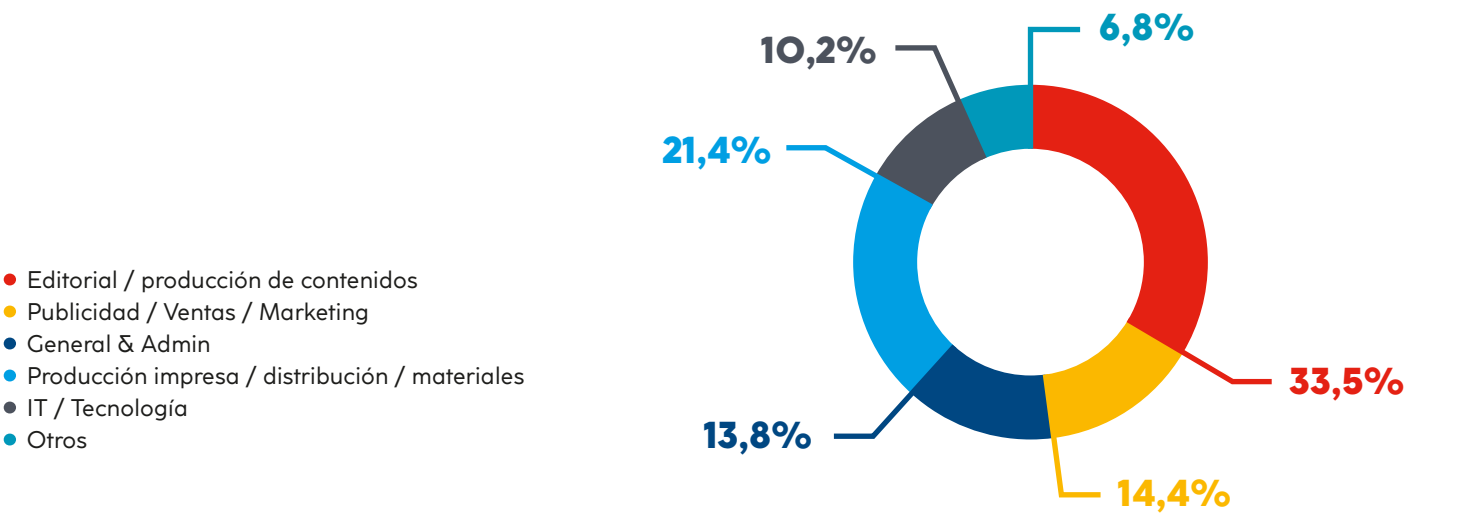
en la empresa, y **el gasto editorial fue el mayor, representando poco más de un tercio de todos los costos (33,5%)**.

Es alentador ver que el costo editorial representa la mayor parte de la inversión. Pero esa cifra hoy, 33,5%, es en realidad más baja de lo que normalmente representaban los costos de producir noticias hace 10 o 20 años, cuando rondaba el 35%.

Con contenido confiable y de calidad como premium, y debido a que los ingresos por lectores siguen adquiriendo mayor relevancia, **la inversión en talento y recursos editoriales debe seguir siendo una prioridad a largo plazo.** Esa es una buena tendencia.

La producción y distribución de impresión dominaron históricamente las estructuras de costos, pero según nuestra encuesta, **ahora solo representan el 21,4%**.

Cómo han cambiado los costos del negocio de las noticias. ¿Cuáles son sus costos en las funciones actuales?



Fuente - Encuesta World Press Trends Outlook.

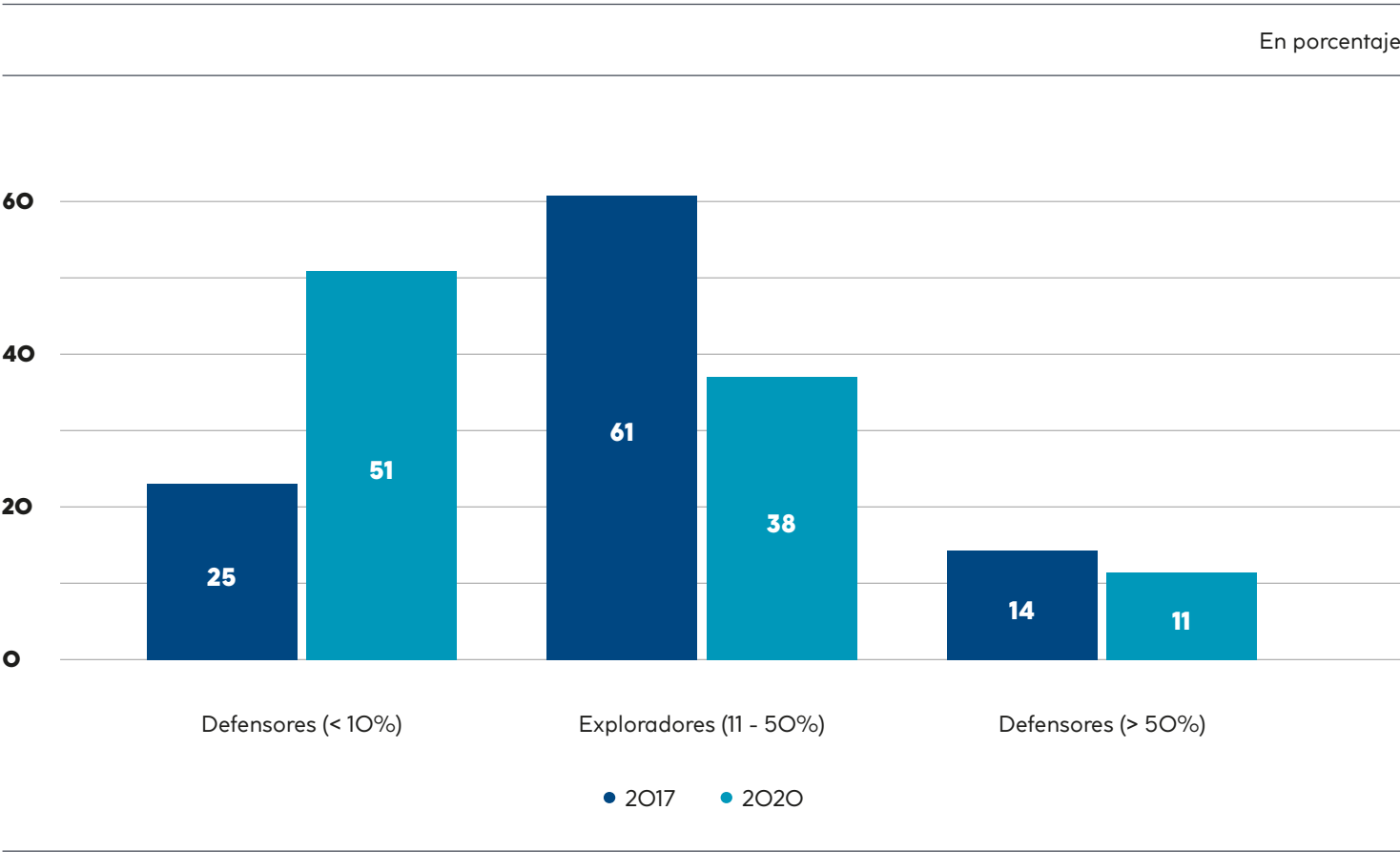
Editores que apuestan por las principales fuentes de ingresos a corto plazo

Hay un cambio sorprendente en las estrategias de ingresos de los ejecutivos de noticias encuestados en comparación con hace tres años, cuando preguntamos: “Durante los próximos 12 meses, ¿qué porcentaje de sus ingresos totales debe provenir de fuentes DISTINTAS a la publicidad y los ingresos por lectores para lograr los objetivos de su empresa?”

A medida que la pandemia se aceleró, las disminuciones ya interanuales en los ingresos por publicidad, particularmente en los medios impresos, notaron que los editores no solo deberían considerar la posibilidad de cambiar hacia una estrategia más centrada en los ingresos por lector/audiencia, sino que también señalaron la necesidad de diversificar

las fuentes de ingresos lo antes posible. Esto lleva tiempo y quizás explica los resultados aquí: el número de editores **que están apostando por la publicidad y los ingresos por lectores para alcanzar sus objetivos se ha duplicado (51%) desde hace tres años.**

El número de quienes dependen más de fuentes de ingresos diversificadas (a corto plazo) **se ha reducido (38%) en comparación con hace tres años.** El 51% de los editores que “defienden” sus fuentes de ingresos tradicionales están apostando por que al menos el 90% de sus ingresos sigan procediendo de la publicidad y los ingresos por lectores.

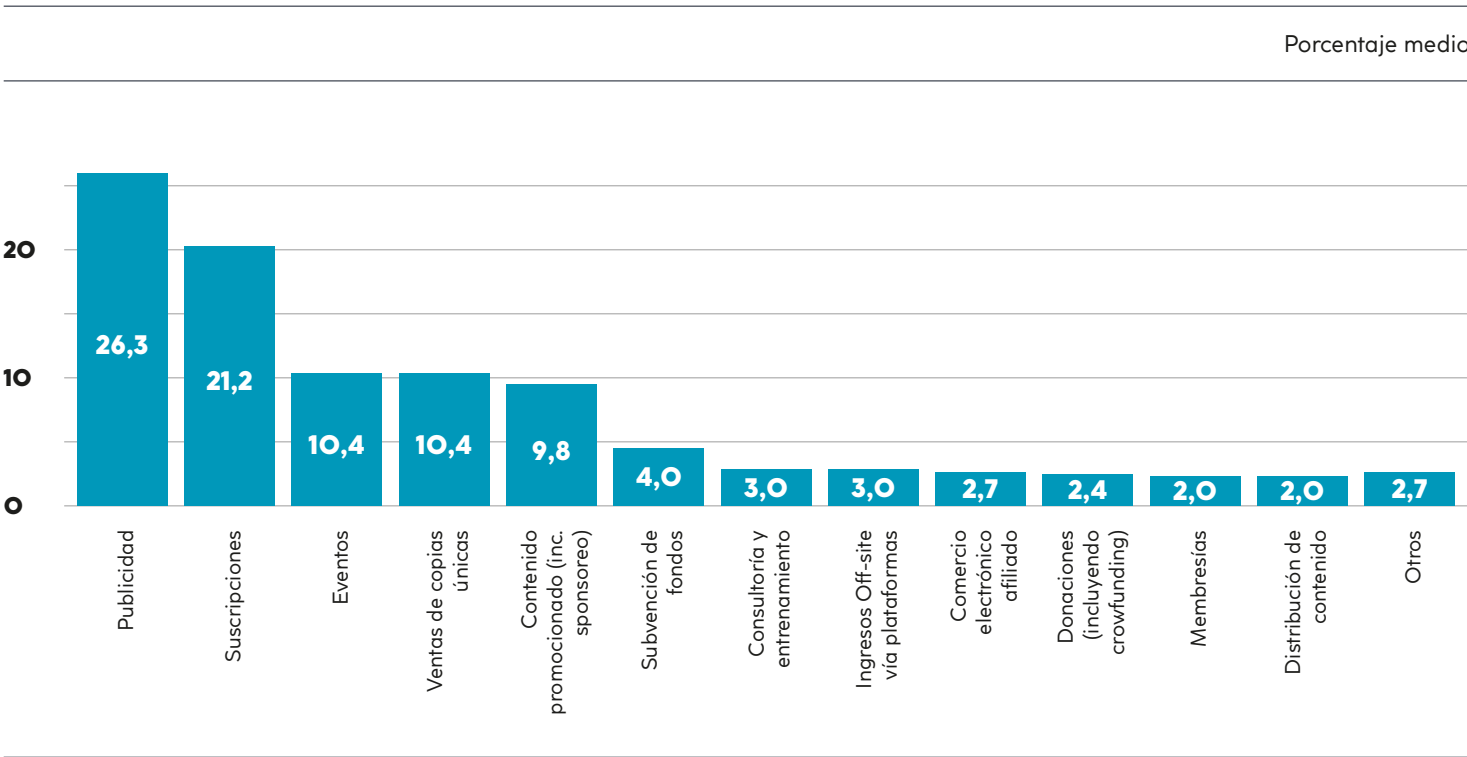


Fuente - Encuesta World Press Trends Outlook.

Dependencia de los ingresos publicitarios: sigue siendo el sustento para los editores

A pesar de las disminuciones en la publicidad impresa y los continuos desafíos con la publicidad digital, y el hecho de que los ingresos por audiencia han superado los ingresos por publicidad en nuestros informes durante los últimos

cinco años, la publicidad fue citada todavía como la **fente de ingresos más importante (27%)**, seguida por las suscripciones (21%), ventas de copias únicas (10%) y luego un grupo de diversas fuentes de ingresos.



Fuente - Encuesta World Press Trends Outlook.

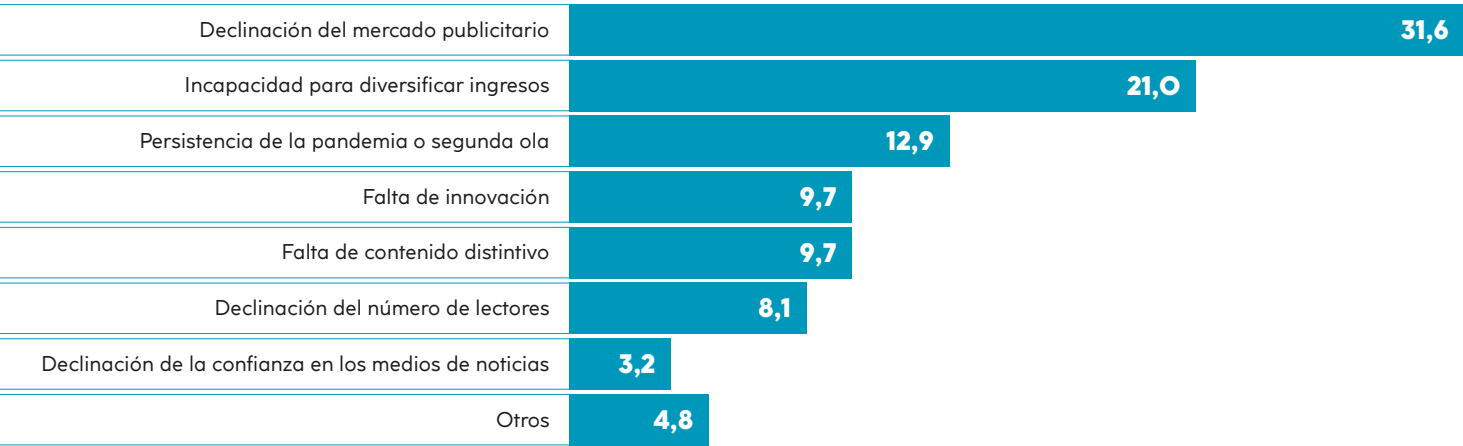
¿Cuál es el riesgo más importante para el éxito futuro de su organización de noticias?

Los ejecutivos de noticias (Outlook) también ven el declive continuo de la publicidad (30,6% de los encuestados) como el

mayor riesgo para el éxito futuro de su organización. Seguido de la incapacidad de diversificar las fuentes de ingresos (21%).



Porcentaje de respuestas

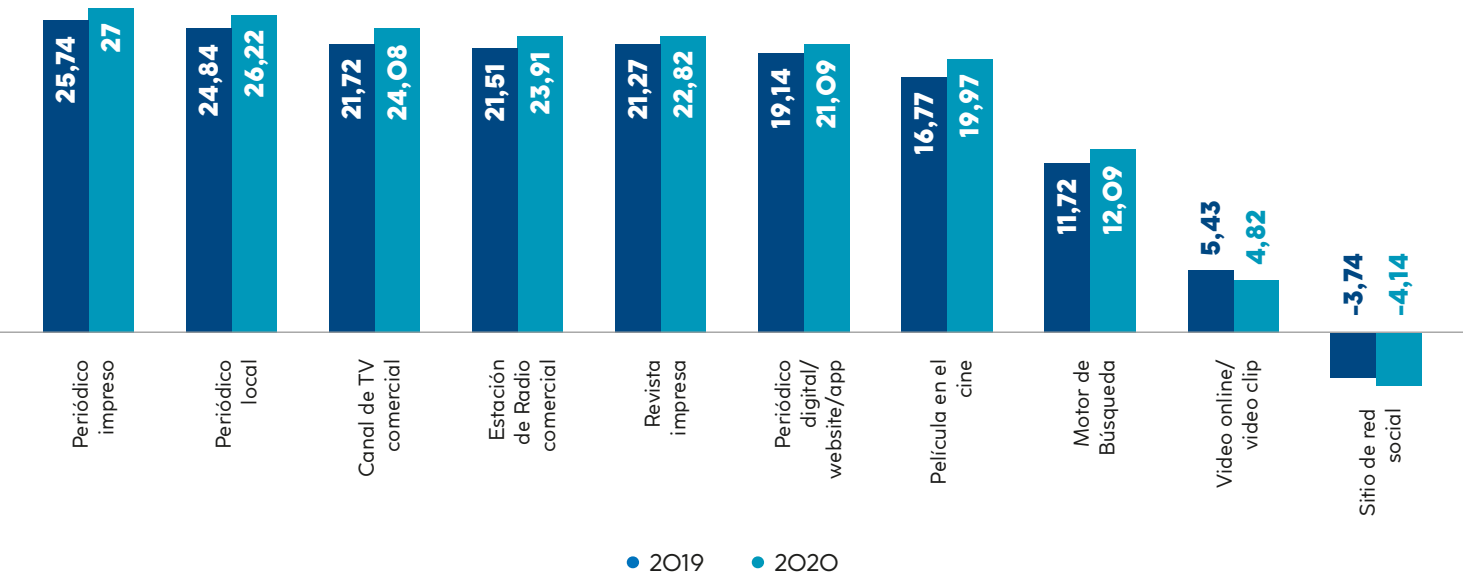


Fuente - World Press Trends Outlook survey.

Confianza en la publicidad: ¿un buen argumento para los periódicos?

A pesar del golpe a los ingresos por publicidad impresa, los resultados de nuestra encuesta Ad Trust de este año respaldan los del año pasado: que los consumidores consideran los medios de comunicación tradicionales (periódicos impresos, periódicos locales y sus sitios web) como los medios más confiables para consumir publicidad. La encuesta incluyó a 40.000 consumidores de 40 países.

Se preguntó a los consumidores: ¿En qué medida está de acuerdo o en desacuerdo con que la información transmitida en la publicidad en <el medio X> es confiable? Y la puntuación se basa en 1 a 7 (1 muy en desacuerdo; 7 muy de acuerdo): por ejemplo, de acuerdo (60%) - en desacuerdo (30%) = puntuación neta (+30).



Prioridades e inversión

Si los editores se han estado abriendo camino a través de una estrategia de transformación digital a largo plazo, **las ondas de choque de la pandemia han acelerado esos planes**. Cuando preguntamos a los editores “¿Cuál es el cambio más importante que se debe implementar en sus organizaciones durante el próximo año?”, **acelerar la estrategia de transformación digital fue la abrumadora prioridad** (44% de los encuestados).

“Audiences first”, los ingresos por lectores digitales, los datos y el desarrollo de productos son elementos clave de esa transformación, por lo que no es una coincidencia que cuando solicitamos los mejores planes de inversión en 2021, el **contenido digital pago fuera la mejor opción**.

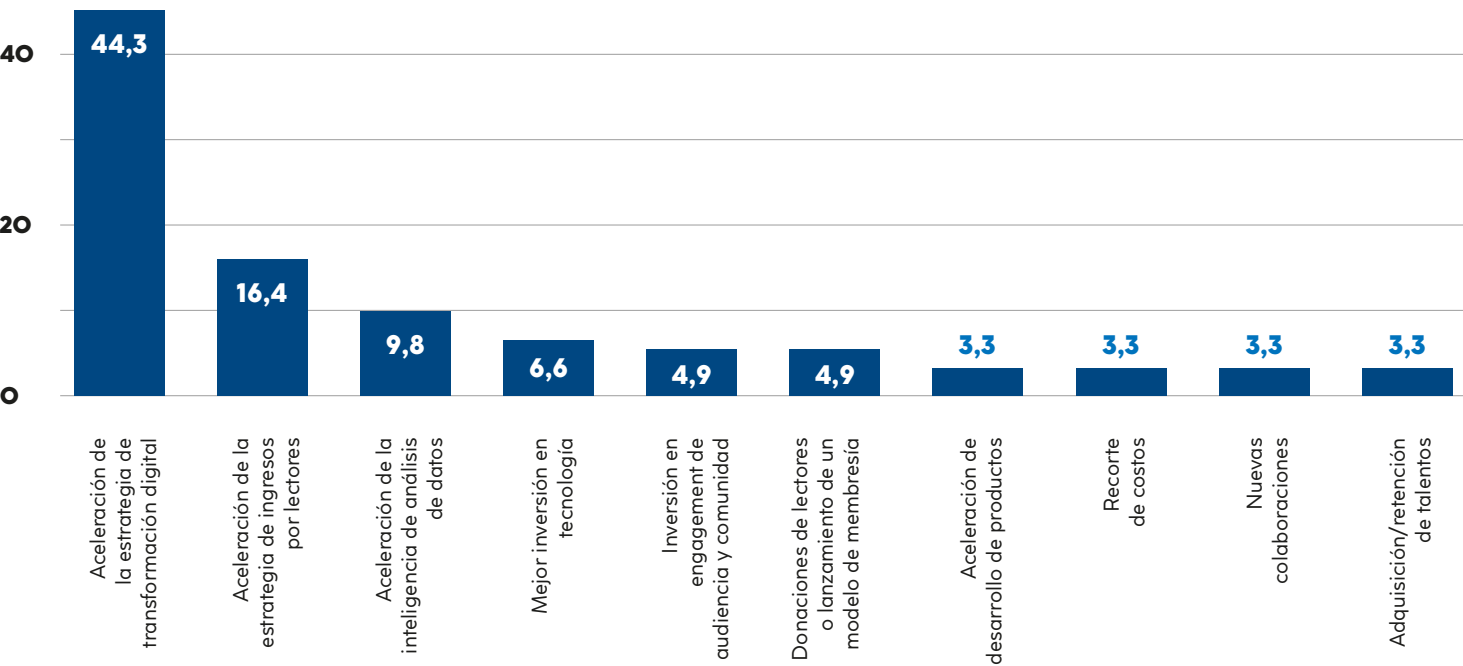
Según Chartbeat, **la proporción de suscriptores entre la audiencia de los editores de noticias ha crecido en todo el mundo** durante 2020, al igual que la lealtad entre esos suscriptores, en términos de frecuencia.

Fomentar una cultura de innovación a largo plazo rinde frutos. Los ejecutivos de organizaciones que tienen una fuerte cultura de innovación están reportando mayores audiencias digitales y mayores ganancias, y son más optimistas sobre la perspectiva de su empresa de recuperarse por completo de la pandemia de coronavirus en el futuro.

Acercar la transformación digital es la prioridad en 2021.

¿Cuál es el cambio más importante que debe implementarse en su organización durante el próximo año?

Porcentaje de participantes



Fuente - Encuesta World Press Trends Outlook.



Inversión: las suscripciones digitales conforman una estrategia central

No solo la naturaleza de la pandemia y los cierres posteriores cambiaron la forma en que las redacciones y las empresas de medios tienen que trabajar, sino que también han creado nuevos hábitos para los lectores y consumidores y probablemente se despidieron de otros. Las suscripciones ya se dispararon en los últimos años, pero han experimentado un aumento aún mayor durante la pandemia, cristalizando estrategias para los editores.

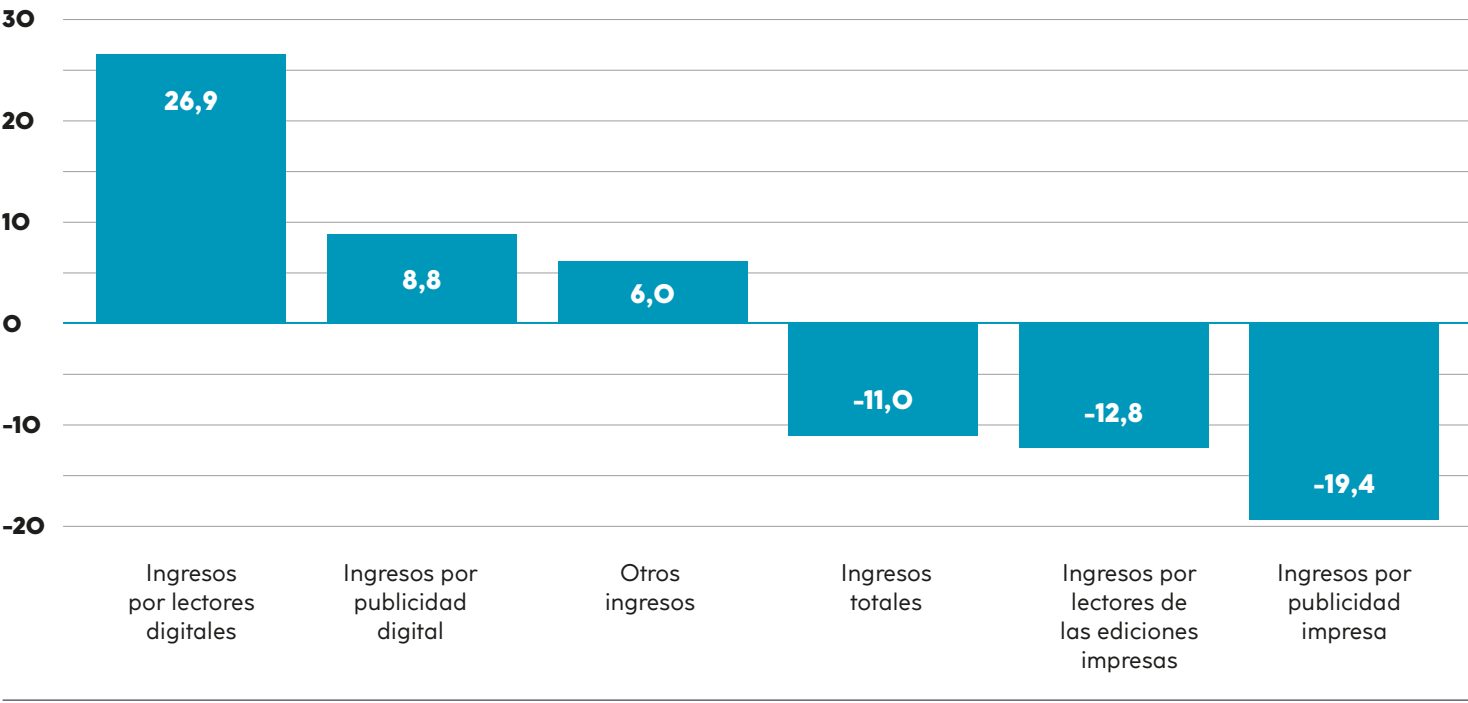
En nuestra encuesta World Editors Outlook realizada a fines del año pasado, el **60% de los encuestados (45) dijo que su estrategia de contenido está significativamente relacionada con el crecimiento y la retención de suscripciones.**

No es sorprendente que las prioridades de inversión para los editores de noticias estén estrechamente vinculadas a las **estrategias de ingresos por lectores**: el número 1 es el **“contenido digital pago”**, seguido de las **tecnologías y los datos necesarios para respaldar las estrategias de ingresos por lectores**, y luego los **conjuntos de habilidades en la redacción, el desarrollo de productos y las nuevas formas de periodismo.**

Y los gráficos muestran por qué -o al menos dos razones- los editores se están centrando en las suscripciones digitales...

Ingresos por lectores digitales

¿Cómo cambiaron sus flujos de ingresos en los últimos 12 meses?

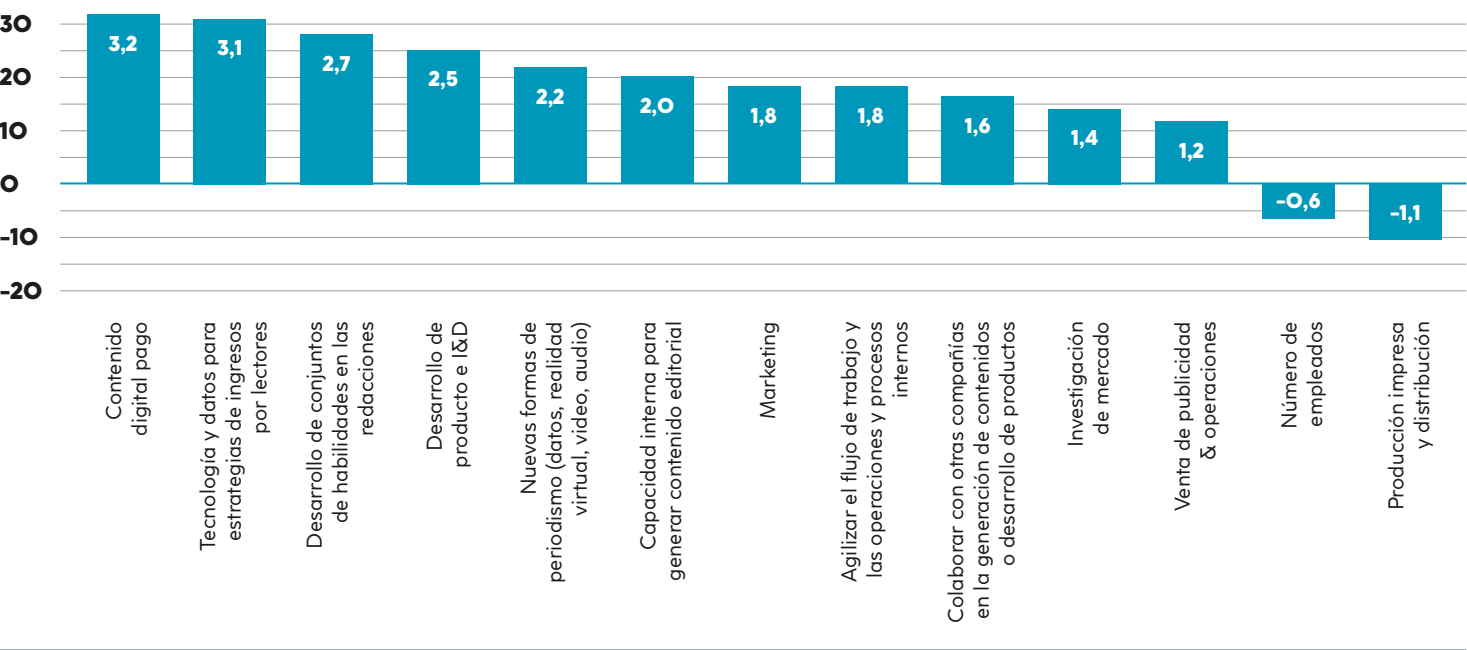


Fuente - World Press Trends Outlook survey.



Los ingresos por lectores en el tope de los presupuestos

¿Hasta qué punto es importante para su organización invertir/desinvertir en las siguientes áreas durante los próximos 12 meses?



Fuente - World Press Trends Outlook survey.

Reader revenue: “Los negocios digitales son negocios de suscripción”

Los ingresos de los lectores son una parte clave de la estrategia de transformación digital de cualquier editor. **En general, la pandemia fue un boom para la mayoría de los negocios de suscripción** y, en la economía de suscripción actual, se podría decir que los “negocios digitales” son negocios de suscripción.

Sin embargo, la mayoría de los editores están lejos de ser negocios digitales en la medida en que las ediciones impresas aún representan la mayor parte de sus ingresos. Los ingresos por impresión son de vital importancia a medida que esas empresas intentan realizar la transición a una estrategia más centrada en lo digital. Sigue siendo importante incluso para las organizaciones de noticias digitales más avanzadas.

Pero hemos visto muchos ejemplos de otras marcas globales, organizaciones de noticias regionales y locales que lanzan con éxito productos y estrategias de contenido digital pago. Una cosa que todos dirán es: ¡Empieza por algún lado!

Los suscriptores digitales (o alguna forma de ellos) por sí solos no son una panacea para resolver los desafíos del modelo comercial de un editor o de la industria. Pero pueden ser de gran ayuda para construir un futuro más sostenible y alinear toda la operación de noticias (editorial, tecnología/datos, comercial, marketing), todo enfocado en su audiencia, atenderla, aprender de ella y, en última instancia, cosechar de ella. Es un cambio cultural, y uno impregnado de datos: no se puede subestimar la importancia de una cultura de datos.



Tendencias de audiencia y tráfico

Los editores de noticias pueden contar con picos en el tráfico y audiencia cuando tienen noticias sobre eventos como las elecciones nacionales o un mundial de fútbol, pero cuando algo como la pandemia golpea, la gente busca fuentes de noticias confiables más que nunca, y esto tiene un impacto positivo para los editores de muchas maneras:

- Una oportunidad para aumentar las suscripciones, pero también la lealtad entre los suscriptores.
- Enfocar el contenido y los formatos donde más importan: en dispositivos móviles.

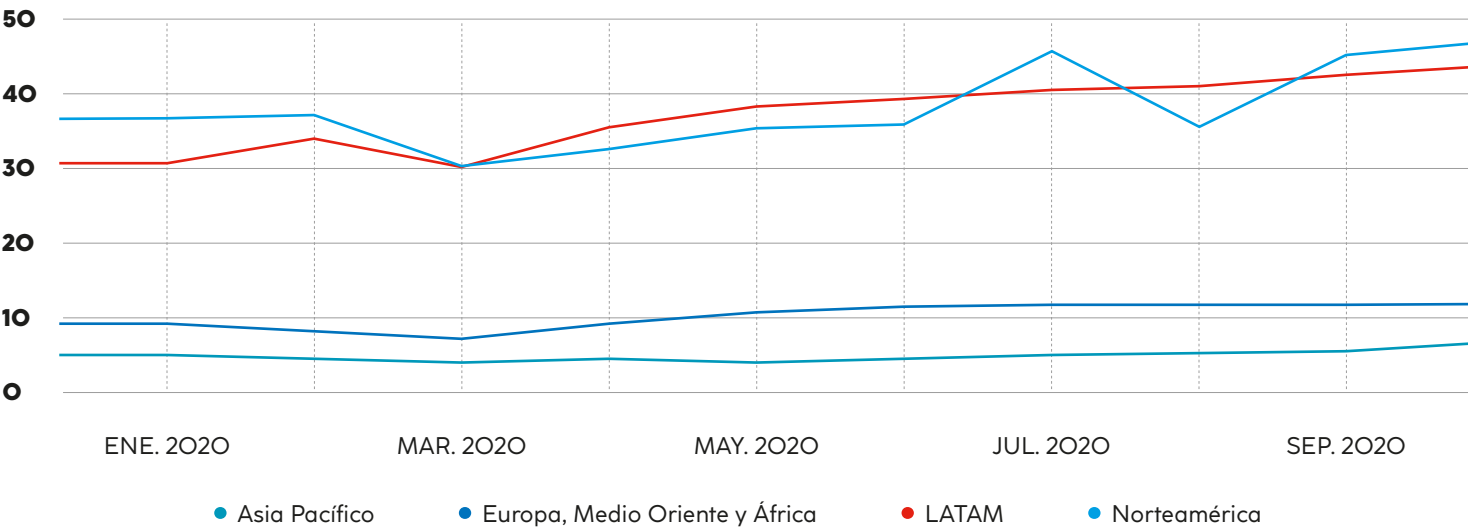
Los suscriptores representan una proporción cada vez mayor del tráfico total

Los editores se están concentrando con éxito en los ingresos por lectores digitales, convirtiendo a un subconjunto más grande de lectores en suscriptores digitales y fortaleciendo la participación de los suscriptores.

Los datos de Chartbeat, que se recopilan de su red mundial de clientes, dan más evidencia de esto: la parte del tráfico que los editores de noticias obtienen de sus suscriptores está en una tendencia ascendente en todo el mundo.

Páginas vistas de los suscriptores como porcentaje del total

En porcentaje



Fuente - Chartbeat.



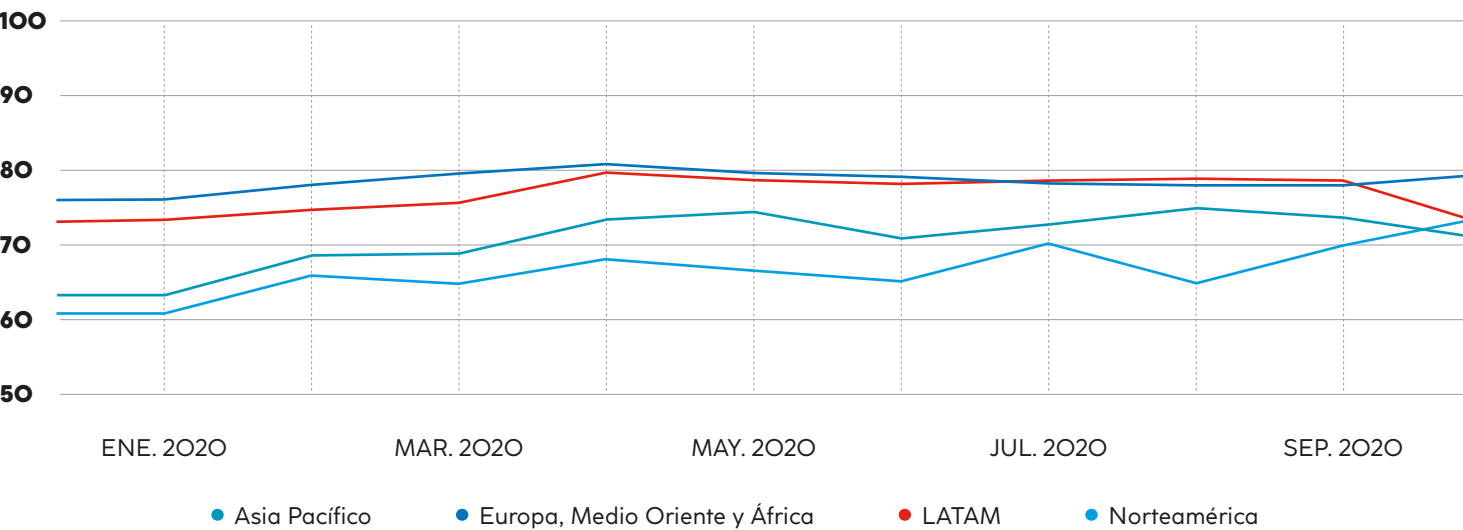
La lealtad de los suscriptores también está creciendo

El año pasado no solo aumentó el tráfico de suscriptores; también se observó una tendencia creciente en la lealtad de suscriptores (según Chartbeat, un usuario “leal” es alguien que visita un sitio al menos 8 de los últimos 16 días) en todas las regiones.

Es muy probable que esto se deba al hecho de que, como parte de sus estrategias de ingresos digitales, los editores están tomando decisiones (valor agregado) que tienen como objetivo fortalecer la participación de sus suscriptores.

Porcentaje de visitas a la página de visitantes leales solo para suscriptores

En porcentaje

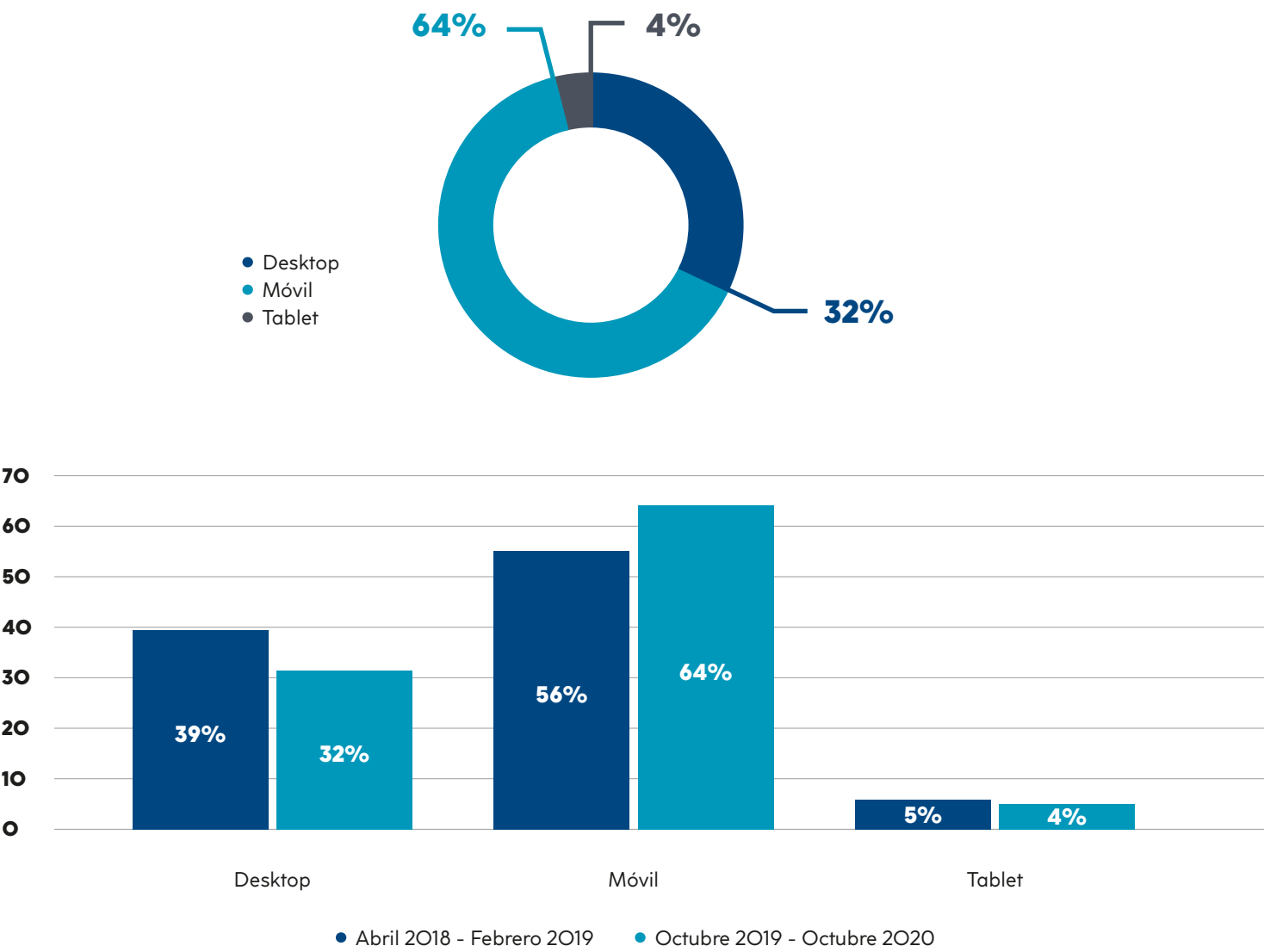


Fuente - Chartbeat.

Tráfico digital por dispositivo: el impulso de los dispositivos móviles continúa

Según los datos de Chartbeat, el uso de contenido de noticias en computadoras de escritorio continúa disminuyendo a medida que las audiencias cambian a dispositivos móviles y estos son cada vez más el principal dispositivo de consumo de noticias. A medida que la implementación de 5G

continúa desarrollándose en diferentes mercados, esta tendencia se acelerará. No hace mucho tiempo, los editores se esforzaban por implementar estrategias de “digital-first”, pero hoy eso realmente debería ser “móvil-first”.



Fuente - Chartbeat.

Diversidad en los medios: un largo camino por recorrer

A pesar de las declaraciones y quizás las buenas intenciones de muchas empresas de medios de cerrar la brecha en sus redacciones y negocios, así como de amplificar las voces de las mujeres y las minorías étnicas en su contenido, la realidad está resultando mucho más desafiante.

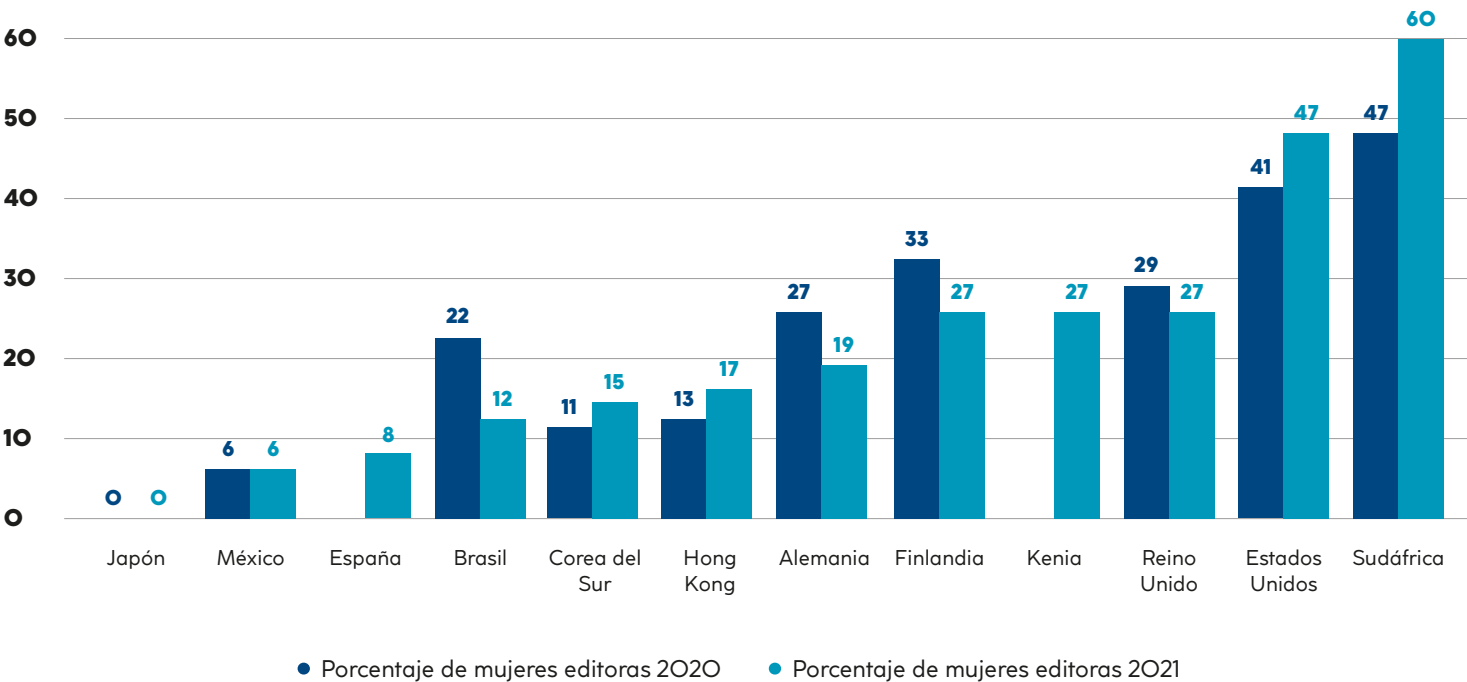
Un ejemplo: en nuestra encuesta a editores, el 34% de los ejecutivos de noticias no estuvo de acuerdo con que “las mujeres y/o miembros de grupos minoritarios enfrentan barreras para progresar en su carrera en la industria de los medios”.

El 5,1% estuvo totalmente de acuerdo en que sí, y el 20,3% estuvo de acuerdo en que sí. El 47,5% estuvo de acuerdo en que “mi organización está comprometida con la diversidad y la inclusión como un valor, y ha tomado medidas para apoyar la diversidad en el lugar de trabajo”.

Sin embargo, un estudio reciente del Instituto Reuters for Journalism sirve como recordatorio de la gran brecha que aún existe. En este caso, en diversidad de género. El estudio encontró que solo el 22% de los 180 editores principales de las 240 marcas cubiertas son mujeres, a pesar de que, en promedio, el 40% de los periodistas en los 12 mercados son mujeres.

El porcentaje de mujeres editoras en 12 mercados

En porcentaje



Nota - No se recolectaron datos en Kenia y España en 2020. Información recolectada por el Instituto Reuters para el Estudio del Periodismo en cuanto al género de editores en 200 medios de comunicación en 2020 y 240 medios de comunicación en 2021.

La diversidad es un factor de impulso en una estrategia de audiencias-first

“La diversidad de género no es un problema de números sino de estatus”, dijo recientemente la Dra. Alexandra Borchardt, entrenadora de Table Stakes Europe (TSE) e investigadora asociada principal del Instituto Reuters para el Estudio del Periodismo, a los participantes en un taller de TSE, refiriéndose a un estudio que dirigió en 2019 sobre talento y diversidad en el Reino Unido, Alemania y Suecia.

“La diversidad es clave para la transformación digital”, dijo Borchardt. “La diversidad es lo correcto, tiene sentido

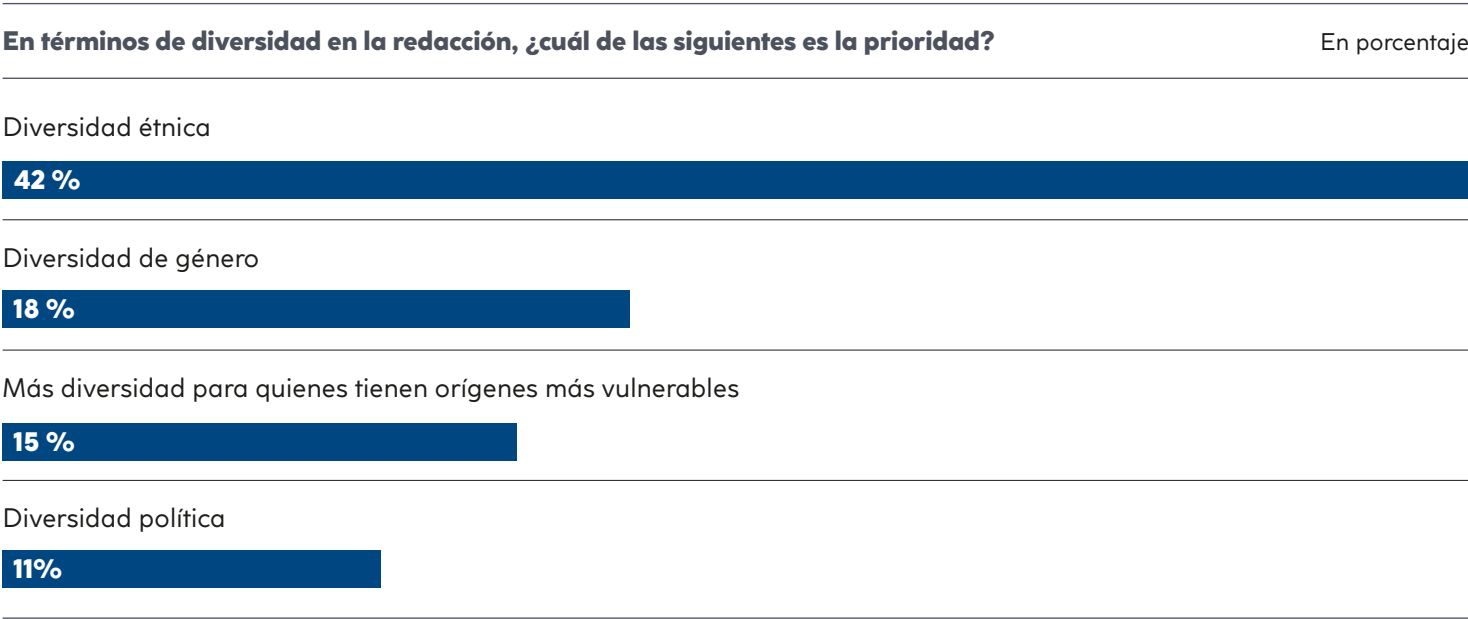
comercial. Si queremos realmente abrazar el concepto de audiencia, necesitamos abrazar el concepto de diversidad”.

El arquitecto de TSE Doug Smith enfatizó aún más este punto, argumentando que tener diversidad e inclusión, en particular, es integral en un mundo impulsado por la audiencia. “Tener las estadísticas de diferentes categorías de personas es extraordinariamente importante, pero si no tienes un enfoque inclusivo del periodismo, no es lo suficientemente bueno (...) para atraer a tipos particulares de audiencias”, dijo.

Las tensiones raciales crean conciencia en las redacciones

Inmediatamente después de las protestas de Black Lives Matter y otras tensiones raciales a nivel mundial que solo ponen bajo el microscopio a las redacciones en su mayoría dirigidas por hombres blancos, los encuestados

de otro estudio del Instituto Reuters en el otoño (136 personas en 38 países) dijeron que la diversidad étnica se estaba yendo, para dar este año una mayor prioridad a la diversidad de género.



Fuente - Estudio Changing Newsrooms 2020 por el Instituto Reuters para el Estudio del Periodismo.

Tendencias tecnológicas que no podés ignorar

Una de las muchas lecciones aprendidas durante la pandemia es la rapidez con que las tendencias tecnológicas pueden acelerarse o no. Aquí hay algunas que creemos que vale la pena destacar.

1. El papel cada vez mayor de la IA en los medios de comunicación

La inteligencia artificial (IA) juega cada vez más un papel en las estrategias de los editores en una serie de áreas: creación de contenido, automatización, personalización, análisis predictivo, suscripciones (propensión a pagar) y más. Esto es alentador, como informó PwC en su reciente informe AI Predictions: “El 20% de los ejecutivos entrevistados planean implementar IA en su empresa, pero solo el 7% en el sector de los medios”.

En un próximo informe de WAN-IFRA sobre IA y los ingresos de los lectores, el 76% de los encuestados (55) de una encuesta en curso de editores dijo que la IA es importante para el éxito de su negocio durante los próximos 3 años. Alrededor del 55% dijo que ya están implementando IA de alguna manera.

En el Informe de Predicciones 2021 del Instituto Reuters, más de dos tercios (69%) de los encuestados dijeron que la IA tendrá el mayor impacto en el periodismo durante los próximos 5 años, por delante del 5G (18%) y los nuevos dispositivos e interfaces (9%).

La IA tiene el potencial de ayudar a mejorar el periodismo de una manera incremental, que tendrá efectos estructurales positivos a largo plazo.

El panorama de la IA en los medios



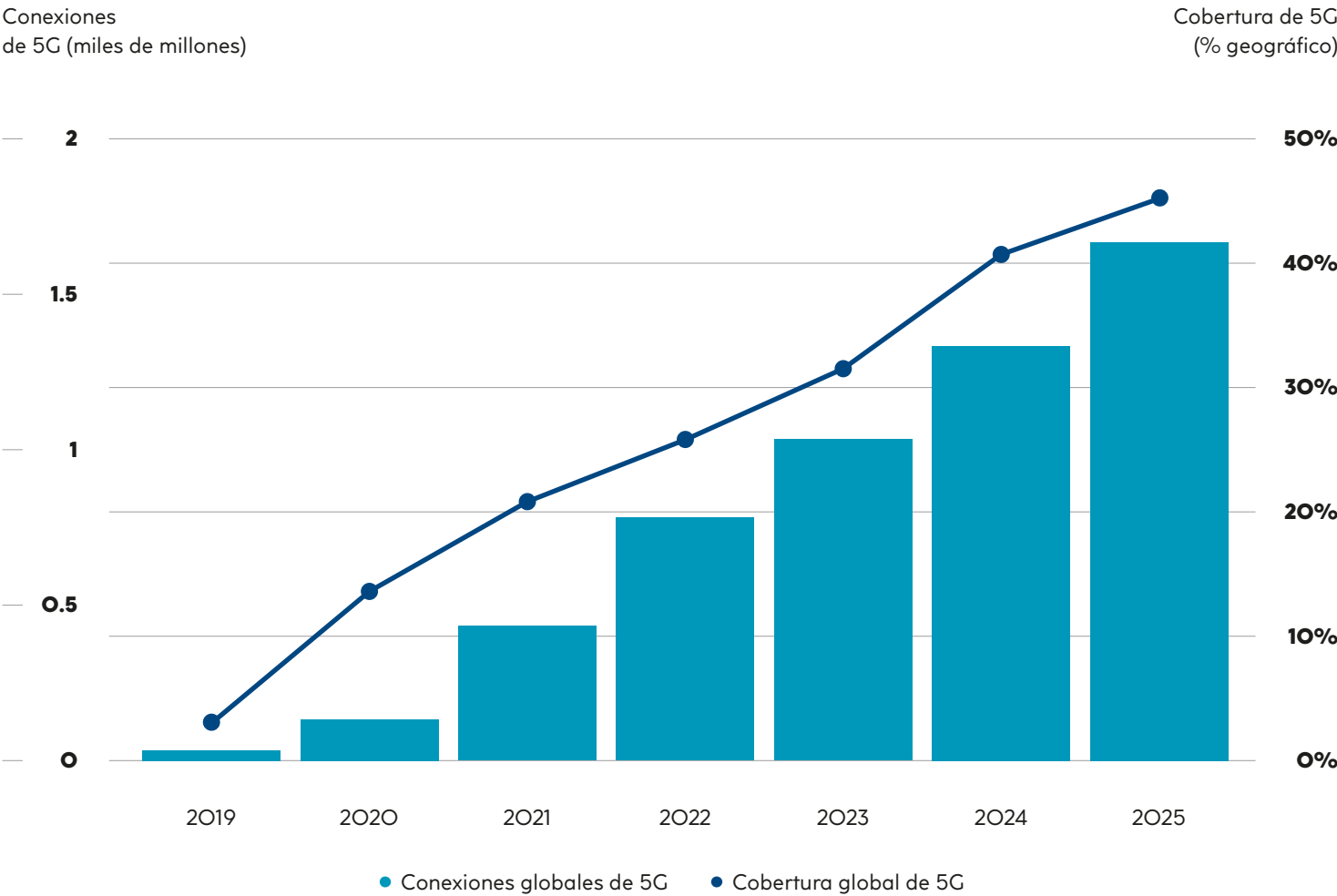


2. El 5G comienza a proliferar

A medida que las redes y dispositivos 5G continúan desarrollándose y la demanda crece, la era 5G comienza a surgir. Cuando se hace correctamente, los consumidores (lectores) que utilizan datos móviles de alta velocidad tienen la capacidad **de acceder a mayores cantidades de contenido y servicios como nunca antes**, y esto, obviamente, tiene profundas implicaciones en el contenido y la publicidad que sirven los editores: principalmente en dispositivos móviles y específicamente video en móvil. También **presenta oportunidades sobre cómo las organizaciones de noticias recopilan noticias**.

La pandemia ha servido como un buen indicador del estado de la implementación de 5G o de la conectividad en general. **La “virtualización” de la vida en el aislamiento** solo se ha sumado a la naturaleza insaciable de la población actual, mayoritariamente conectada a dispositivos móviles. **El impacto de Covid-19 ha sido de doble filo para las inversiones en infraestructura 5G**. Por un lado, la pandemia ha puesto de relieve tanto las limitaciones actuales como el potencial futuro de la conectividad y ha acelerado la probable demanda de 5G.

Para 2025, el 45% del mundo estará cubierto por el 5G, conectando más de 1,7 mil millones de dispositivos.



Fuente - GSMA Intelligence.

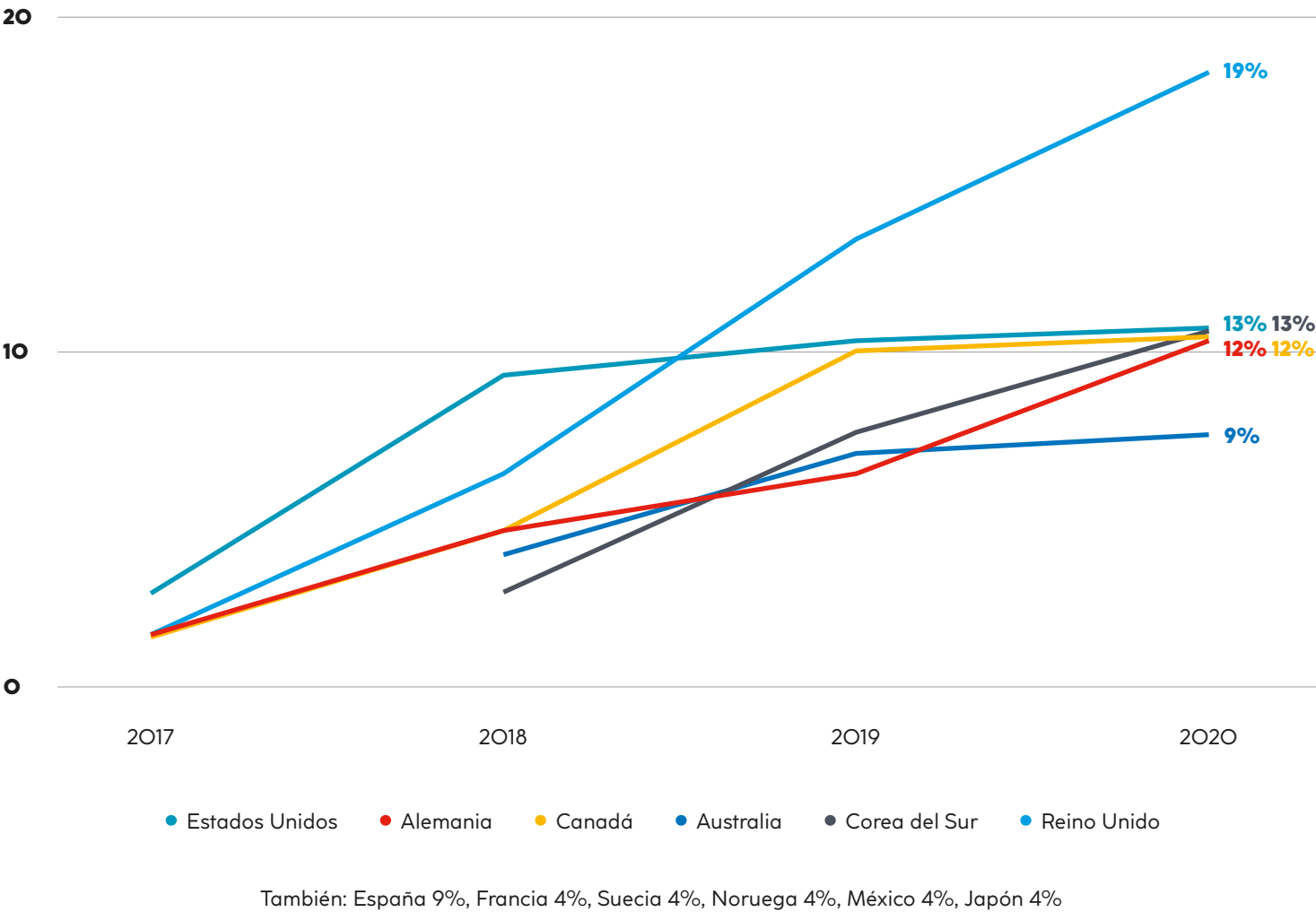


3. Dispositivos inteligentes de audio y voz

La primera generación de Amazon Echo se lanzó en 2014, y siete años después, los **altavoces inteligentes impulsados por IA están ahora a punto de convertirse en lo convencional en algunos mercados**. Entre 2019 y 2020, su uso aumentó del 14% al 19% en el Reino Unido, del 7% al 12% en Alemania y del 9% al 13% en Corea del Sur, según el Instituto Reuters. Y aunque son los más altos en estos países, los altavoces inteligentes están creciendo y dejando su estatus de nicho en varios otros mercados (ver gráfico).

A medida que estos dispositivos se convierten en una parte integral de la vida cotidiana de sus usuarios, **aumentan las oportunidades para que los editores de noticias distribuyan contenido de audio, si saben cómo crear productos atractivos**.

También es probable que el consumo de noticias en altavoces inteligentes se beneficie del auge general del podcasting, tanto en términos financieros como de audiencia: los ingresos por publicidad de **podcast aumentaron un 15% en 2020 en los EE. UU.**, según IAB, mientras que Chartable informó más de un 180% de descargas mensuales.



Fuente - Chartbeat.

La prensa local ante la encrucijada digital

Por **Pepe Cerezo ***

En el imaginario colectivo de la gran mayoría de los países democráticos, la prensa local se manifiesta como uno de los pilares fundamentales para el desarrollo y la consolidación de sus valores. Sin embargo, los periódicos locales están sufriendo especialmente los cambios producidos por la irrupción digital, agravados más, si cabe, por el impacto de la pandemia provocada por la Covid-19. En el mundo anglosajón, su declive lleva siendo estudiado en profundidad desde hace años, entre otros, por el Centro para la Innovación y Sostenibilidad de los Medios Locales de la *University of North Carolina at Chapel Hill*. Sus conclusiones se recogen en dos estudios fundamentales. Por una parte, *The expanding news desert*, en el que se pone de manifiesto la paulatina desertización de la información local en Estados Unidos. Entre 2004 y 2018 se cerraron

alrededor de 1.800 medios locales, de los cuales más de 60 correspondían a diarios y el resto a semanales. Por otra, la más reciente publicación *News deserts and ghost newspaper: will local news survive?*, que aborda el impacto de la pandemia del coronavirus y la repercusión económica en la ya debilitada salud del periodismo local durante los últimos años.

La desaparición del tejido que configura la prensa local tiene innumerables consecuencias, y una de las más relevantes tiene que ver con el actual panorama de la desinformación. Como se constata en el primer informe: “En una era de noticias falsas y de la política de la división, el destino de las comunidades de todo el país y de la propia democracia está ligado a la vitalidad del periodismo local”. Y es que los periódicos en general, pero más en concreto los locales, participan en la creación de una

identidad de comunidad que fomenta la cohesión social y el activismo político de base. Ron Heifetz, profesor de la Universidad de Harvard, define a los periódicos como “un ancla” porque “fijan diariamente la identidad colectiva de la comunidad, lo que nos interesa y nos une, así como las lecciones aprendidas de una historia compartida”.

Tradicionalmente los medios locales han tenido una vocación de servicio público. Ya en el 2011, el informe *The Information needs of communities* realizado por la Comisión Federal de Comunicaciones (FCC, en sus siglas en inglés) así lo constataba al considerar que los medios locales contribuían a «arrojar luz sobre los principales problemas a los que se enfrentaban los ciudadanos, aportándoles la información necesaria para resolverlos». Tanto es así que *The Washington Post* alertaba que la crisis del periodismo local se



Pepe Cerezo es especialista en estrategia y desarrollo de negocios digitales, Evoca Media (España). Escribió los libros **Los medios líquidos** y **Los medios ante los modelos de suscripción**.

estaba convirtiendo en un riesgo para la supervivencia de la democracia, y abogaba por profundizar en el modelo de servicio público para evitarlo.

Por otra parte, cabe resaltar que la prensa de proximidad ha actuado tradicionalmente como control de los gobiernos locales, obligándoles a rendir cuentas. Cuando este control desaparece, aumentan las posibilidades de corrupción.

Según el *Assessing Local Journalism*, “el vacío de la escena local está siendo ocupado por medios más partidistas y menos transparentes”. En gran medida, podemos decir que la devaluación del periodismo local se debe a la caída de los recursos en las redacciones, como consecuencia de la transformación del negocio.

En el mencionado informe de la FCC también se hace hincapié en la reper-

cusión que han tenido los despidos de periodistas, concretamente en la considerable disminución del número y en la profundidad de las coberturas de interés para la comunidad. A modo de ejemplo, *The Baltimore Sun* produjo entre 1999 y 2009 un 32% menos de informaciones. Este porcentaje asciende hasta el 73% si nos remontamos a 1991, según un estudio del *Pew Center for Excellence in Journalism*.

En el informe *Assessing Local Journalism* del *Dewitt Center*, de la Universidad de Duke, se analiza también cómo los recortes y despidos han tenido su impacto en el empeoramiento de la calidad de las coberturas locales, de tal forma que menos de la mitad de las noticias proporcionadas por los medios locales de Estados Unidos son originales. Solo el 17 % es “verdadamente local”, es decir, son acontecimientos que han tenido lugar dentro de la ciudad o pueblo.

Por ello, es importante poner en valor la participación de organizaciones sin ánimo de lucro como [Report for America](#) que subvencionan a medios locales para que puedan incorporar más periodistas a sus redacciones, haciéndose cargo de parte de su salario; además, apoyan otro tipo de iniciativas de voluntariado en escuelas, como es la participación de periodistas en la creación de periódicos escolares o *podcasts*.

La inaplazable transformación del modelo de negocio

Desde el punto de vista del negocio, la prensa local no es ajena a los problemas que afectan al sector en general, y se encuentran en la misma encrucijada: un modelo tradicional que se desmorona pero sin que el nuevo acabe de consolidarse. La caída de la circulación impresa ha acarreado el desplome de la publicidad tradicional, incidiendo directamente en la capacidad que tenían de generar comunidad. Los medios han subsistido, en gran medida, gracias a la publicidad de cercanía que fomentaba el comercio local y de proximidad, fundamental también en la nueva economía circular.

Por todo ello, se hace necesario que los medios locales encuentren la senda de la viabilidad económica. El actual ecosistema publicitario requiere de grandes audiencias y fuertes inversiones en recursos especializados y en tecnología. Para aquellos medios locales que se han nutrido de anunciantes pequeños y de cercanía, es aún más acuciante apostar por un modelo de negocio sostenible que para el resto del sector, si cabe. Y, aunque las suscripciones digitales no compensan todavía la caída de la circulación tradicional, parece inevitable que las cabeceras regionales deben apostar por esta vía alternativa.

En Estados Unidos las grandes cadenas de medios locales están explorando nuevas vías para contener la

rápida caída de los ingresos en papel e incrementar, a su vez, el número de lectores a las ediciones *online* y el de los suscriptores digitales. Tal es el caso de *Gannett*, con presencia en 109 ciudades estadounidenses. Por primera vez, en las elecciones legislativas del 2018 decidieron [no ofrecer los resultados en sus versiones impresas](#). En su lugar apostaron por dedicar la edición impresa al análisis y evaluación, y a las historias y anécdotas de la jornada electoral, facilitando los resultados cuantitativos completos en tiempo real en su edición digital. Su objetivo final era seducir a los suscriptores para que lo fueran también del digital, con lo que se conseguirían ahorrar costos de impresión.

En este contexto, así como es fundamental la propuesta de valor diferencial de cada cabecera para tener éxito en la captación y retención de suscriptores, también lo es la inversión en tecnología y en recursos altamente especializados. Nancy Lane, presidenta de la Asociación de Medios Locales de Estados Unidos, tras analizar diferentes modelos de éxito como el de *The Star Tribune*, *Spirited Media*, *The Denver Post* y *The Buffalo News*, considera que “se está subestimado la importancia de la inversión que se requiere en tecnología para el aumento de las suscripciones”.

Antídoto contra la desinformación

Aunque los medios en general han sufrido una pérdida de confianza, los periódicos locales se han visto menos afectados en comparación con el resto. Los periodistas aún mantienen la proximidad con los lectores y con sus fuentes, algo que los grandes medios corren el riesgo de perder. Existe una relación directa entre el compromiso cívico de una comunidad y los hábitos de consumo de noticias locales. Por eso, aquellos ciudadanos más activos políticamente, que participan en vo-

luntariado y que se relacionan más con sus conciudadanos, son más propensos a usar y valorar las noticias locales que los que están menos comprometidos con el resto de la comunidad.

Esta vinculación viene avalada por el estudio realizado por el [Agora Journalism Center, de la Universidad de Oregon](#), que sostiene que “el periodismo local no solo cumple una importante función de vigilancia sino que también desempeña un papel fundamental para ayudar a crear y definir un sentido de comunidad, la mejor vía para evitar la polarización. Gracias a la proximidad, al conocimiento y al análisis más real del entorno, el periodismo de cercanía es más propicio a contraponer argumentaciones y a combatir las *fake news*”.

En esta misma línea apunta la última edición del [Digital News Report](#), del *Instituto Reuters*, que pone de manifiesto la existencia de “una correlación entre la sensación de apego al lugar en el que viven las audiencias y el acceso a noticias locales”, principalmente en aquellos países donde existe un gran sentido de pertenencia. Los lectores prefieren los medios locales para la información de proximidad. Por ello, como concluye el informe, “es muy importante evitar una situación a nivel local en la que gobiernos y políticos no reciben el escrutinio de los medios locales. Será esencial para el periodismo local no perder la batalla de la información política”.

* El autor es consultor y director de Evoca media (España).



20.000 PERSONAS PRESENTES DESDE EL DÍA CERO.

Presentes en 29 hospitales mejorados y equipados. Apoyando a sus 8.300 profesionales de la salud. Presentes en 13 comunidades, junto al futuro de sus más de 2 millones de personas.

Detrás de todo lo que hace el Grupo TECHINT, hay un equipo de miles de personas que hacen al Grupo TECHINT.

in /techint/ /GrupoTechint



Cómo respalda el periodismo automatizado la expansión de la cobertura y el modelo comercial de ingresos aportados por los lectores

Por **Robert Shaw** *

Hace bastante tiempo que se habla del concepto de “*robots* periodistas” y, en los últimos cinco años, ya es una realidad para cada vez más editoriales en todo el mundo. Con los eventos paralelos de la crisis a raíz de la pandemia, por un lado, y el mayor foco en el modelo comercial de ingresos aportados por los lectores (*reader revenue*), por el otro, la automatización de noticias se está acelerando en el mundo editorial. En este artículo, analizaremos algunas de las oportunidades que nos ofrece esta nueva tecnología.

La pandemia: cómo sobrevivir a la crisis

Las crisis siempre impulsan la automatización. Para la industria de los medios esto no es una amenaza, sino una oportunidad. La pandemia no hace más que poner presión adicional

a una industria editorial de noticias que ya estaba en problemas. La demanda de periodismo va en aumento, pero muchas de las ganancias que lo sostenían están desapareciendo. Los periodistas cada vez abarcan más para producir todas las historias que los editores necesitan y que los lectores esperan. Una solución a este problema podría ser liberarles el tiempo con *robots* que generen las noticias comunes y corrientes.

La automatización de noticias permite a las editoriales recortar costos en la redacción a corto plazo. Y, más importante aún, a mediano y largo plazo ofrece una oportunidad de reinvertir en el periodismo de calidad, permitiendo que los *robots* se generen del grueso de las historias básicas, mientras que los periodistas se encargan de las noticias importantes que forman los cimientos de la misión periodística y de la cadena de noticias.

Una tormenta perfecta de oportunidades locales

Cuando hablamos de la automatización de noticias, hay un caso de uso que genera más efecto que cualquier otro: cuando se utiliza para servir a las comunidades locales al combinarse para resolver, en parte, muchísimos problemas:

- ¿Cómo podemos ejercer un periodismo que incluya a todas nuestras pequeñas comunidades?
- ¿Cómo nos podemos asegurar de cubrir todas las historias locales, como por ejemplo la creación de empresas nuevas o los eventos deportivos?
- ¿Cómo podemos competir con Facebook en el mercado publicitario hiperlocal?



Robert Shaw forma parte del equipo de United Robots, el proveedor de servicios de contenido automatizado líder en el mundo.

- ¿Cómo podemos redactar noticias relevantes para captar a todos los lectores?

Un [caso concreto](#) que ilustra el impacto que la automatización de noticias tiene en todos los aspectos anteriores es el de la editorial regional holandesa *NDC*, que combina el periodismo automatizado y la participación colectiva para cubrir los 60.000 partidos de fútbol local en Holanda durante la primera temporada post-Covid. Esta cobertura única involucra a las comunidades deportivas locales y es parte integral de la estrategia de *NDC* para impulsar los ingresos aportados por los lectores: la participación impulsa la lealtad y la lealtad impulsa las captaciones.

Primeros usuarios de la automatización en Latinoamérica

En Latinoamérica, las editoriales de noticias en los mercados desde Argentina hasta Colombia y México han comenzado a usar tecnologías de automatización para aumentar la cobertura hiperlocal, generando nuevos ingresos, desde servicios de segmentación y suscripción hasta automatización de contenido y personalización.

En los últimos años, los primeros en experimentar la automatización de las noticias, como *La Nación* y el *Grupo Clarín* en Argentina, junto con *El Espectador* y *El Tiempo en Colombia*, han abierto la puerta para que las industrias, tanto grandes como pequeñas, encuentren formas inteligentes de usar estos nuevos productos y desarrollar una nueva cultura de datos en la redacción.

Un servicio de contenido automatizado que impulsa el contenido hiperlocal de calidad y a un bajo costo puede aumentar tanto los ingresos por publicidad como las suscripciones.

Para poder aprovechar realmente la automatización de noticias, los editores se están dando cuenta de que necesitan una estrategia clara para su uso. La participación de la alta gerencia en torno al valor de los datos y el producto es clave para lograr una implementación exitosa.

Con los robots se puede tener el oro y el moro

Las editoriales que estén pensando en pasar a un modelo de suscripciones no deben asumir que automáticamente perderán ingresos por publicidad. Un servicio de contenido automatizado que impulsa el contenido hiperlocal de calidad y a un bajo costo puede aumentar tanto los ingresos por publicidad como las suscripciones. El volumen de artículos y el nivel de detalle que pueden aportar los robots significa que habrá algo para todos los gustos.

Al incluir textos automatizados en los algoritmos de personalización, los editores pueden generar las historias más relevantes para sus lectores, desde noticias del tránsito hasta las ligas

de fútbol local y ventas de inmuebles, lo que aumenta la captación. Como valor agregado podemos mencionar que estas audiencias objetivo son más valiosas para los anunciantes.

El contenido automatizado que usa *La Nación* en Argentina, *Globo TV* en Brasil y otros grupos de la región es prometedor para la industria en general. El medio argentino *Infobae* lo ha utilizado para ajustar el contenido entre los diferentes mercados, desde Argentina hasta Colombia y México.

Con el contenido automatizado, el volumen de textos, la inmediatez y la distribución dirigida se combinan para crear varias oportunidades en el negocio publicitario y de los lectores. Algunos de esos efectos son:

- **Impulsor de suscripciones digitales.** Acelerar el registro, la captación y la retención mediante la relevancia.
- **Impulsor de publicidad digital.** Gracias a que las páginas tienen más visitas y a las audiencias objetivo, se puede expandir y enriquecer con datos el inventario digital.

- **Doble impacto.** El contenido generado por robots puede respaldar este modelo de negocio doble, de ingreso por suscripciones y publicidad.

Llegar a miles de nuevos lectores en segundos

Es un mundo de batallas diarias: priorizar cómo generar nuevos ingresos digitales usando recursos editoriales limitados y asegurándose, a la vez, que se cubran todas las historias importantes. La automatización no pondrá fin a estas batallas, pero si la usamos correctamente puede ayudarnos a lograr mucho más con mucho menos. Imagine generar noticias deportivas que incluyan a todos los equipos, jugadores y aficionados en cientos de comunidades locales. Imagine usar datos inmobiliarios para que sus lectores tengan miles de artículos nuevos en segundos, no solo en una ciudad o pueblo, sino en todo el país.

* El autor es Director de Alianzas y Ventas para América Latina de *United Robots*.

NOS UNEN LAS GANANAS DE AVANZAR

En Telecom creemos que cuando nos unimos para avanzar en una misma dirección todo es posible. Por eso, brindamos cursos y talleres gratuitos para que todas las personas puedan hacer un uso positivo de la tecnología y descubrir las oportunidades del mundo digital.

Conocé más sobre estas propuestas en digitalers.com.ar



Confianza del consumidor en la publicidad

Este estudio es un resumen de la encuesta global de consumidores para medir su confianza en la publicidad y las noticias. Fue realizado en la primavera de 2020, en el apogeo de la primera ola de la pandemia, por WAN-IFRA y Syno International, una empresa de investigación de mercado y datos que ya había participado en la elaboración de la primera versión de este informe, en 2019.

El trabajo pone en valor y contextualiza datos a nivel mundial y a nivel continental: África, Asia, Europa, América del Norte, América del Sur y Oceanía.

Los resultados son bastante similares para la encuesta. Es importante recordar que en la edición anterior los diarios, principalmente impresos, fueron en general uno de los medios de publicidad más confiables entre los 40.000 consumidores encuestados, aun en un escenario publicitario complejo y desafiante para los editores.

La confianza en las noticias también mejoró en relación a 2019 y los periódicos obtuvieron buenos resultados en comparación con otros medios. Esto es interesante porque muchos de los estudios de confianza realizados en el último año informan que la confianza en los medios de comunicación se encuentra en mínimos históricos, especialmente en comparación con otros sectores como empresas, gobierno y ONG.

Las marcas de noticias siguen una apuesta segura para los anunciantes

Los editores de noticias impresas pueden sentirse tranquilos al saber que más personas confían en la publicidad que aparece en sus páginas y en sus sitios web, más que la mayoría de los demás medios. El puntaje de confiabilidad de la publicidad en todo el mundo fue de 17,71 (frente a 16,44 en la encuesta del año pasado).

Asimismo, a pesar de la fuerte caída de la publicidad debido a la pandemia, la confianza general en los medios de comunicación mejoró en comparación interanual. En 2020 fue de 28,29 frente a 27,35 de la encuesta de 2019.

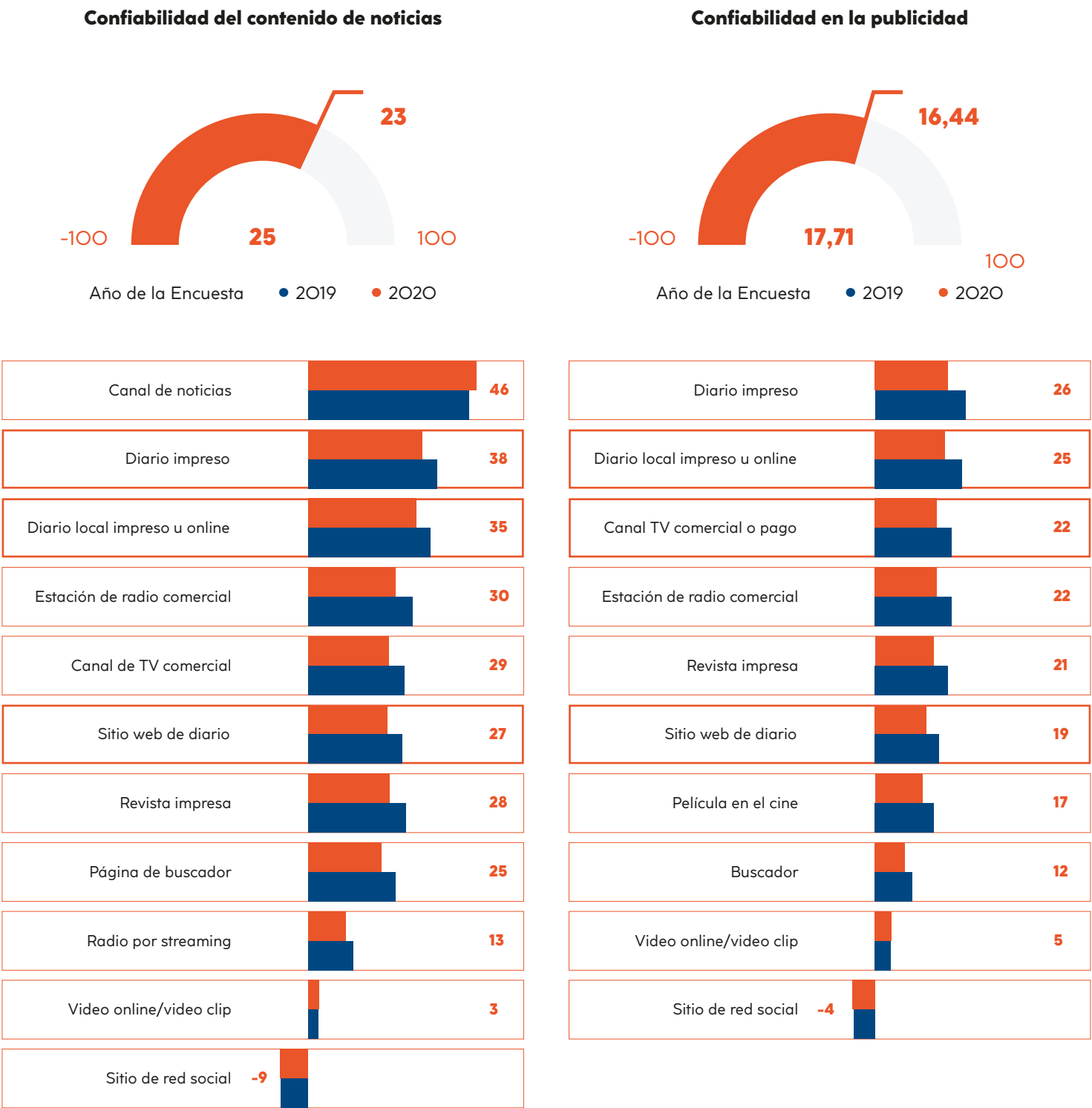
Los puntajes de confiabilidad publicitaria en general registraron al menos pequeños aumentos en casi todas las regiones del mundo con respecto al año anterior, con la ex-

cepción de América del Sur. Sin embargo, América del Sur también tuvo los puntajes generales más altos del mundo en cada área, tanto para 2019 como para 2020.

La disminución de los ingresos publicitarios ya era una tendencia interanual antes de la pandemia y los presupuestos se redujeron drásticamente una vez que se produjo. Sin embargo, la confianza de la gente en la publicidad aumentó en 2020.

Los puntajes de confiabilidad del contenido de noticias en general registraron al menos pequeños aumentos en casi todas las regiones del mundo con respecto al año anterior.

El grupo de edad de 36 a 55 años de los encuestados mostró el mayor nivel de confianza en los anuncios.



Confianza en la publicidad: qué ocurre con las redes sociales

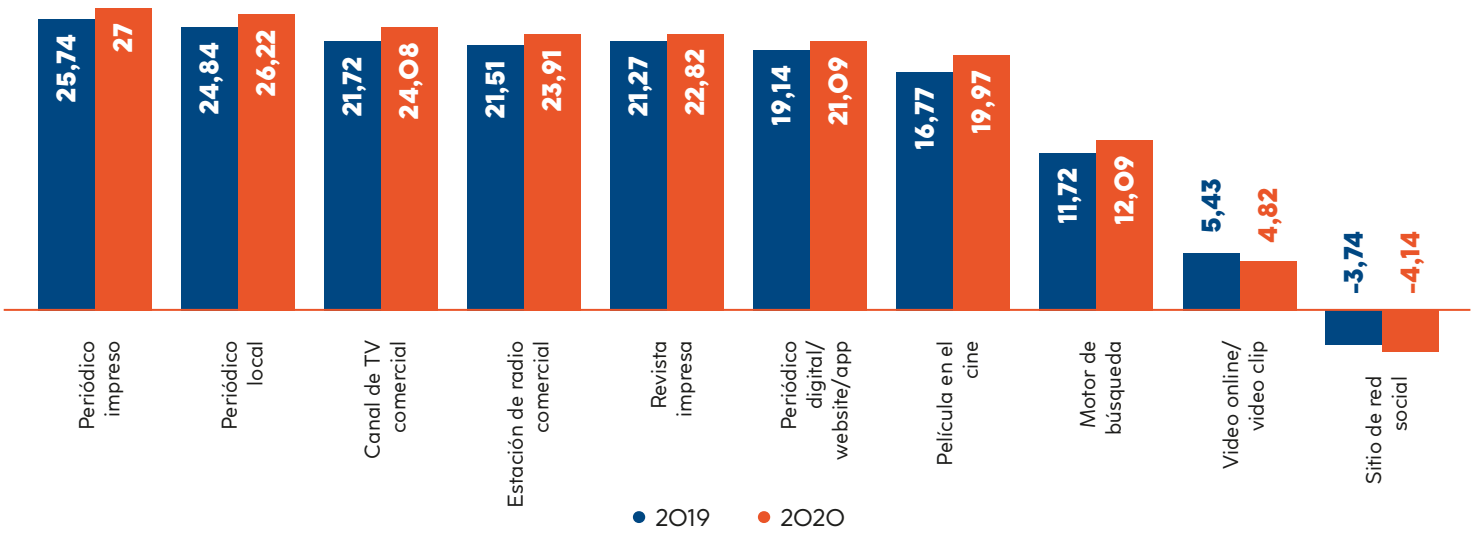
Las redes sociales siguen siendo el medio menos confiable para la publicidad. La puntuación es significativamente más baja que la de los diarios impresos, que se clasificaron como los más altos, con una puntuación de confianza publicitaria de 27 y la puntuación media global de confianza publicitaria de 17,71. Específicamente, la marca de confianza en la publicidad en los sitios de redes sociales que se registró en el informe fue de -4,1. La puntuación del año anterior fue de -3,74.

Tendencias globales de las redes sociales

En la mayoría de las regiones, los anuncios en las redes sociales vieron una mayor erosión en la confianza, que también se reflejó a nivel mundial. Sin embargo, Europa y América del Norte fueron excepciones.

Confianza global en la publicidad, por medio

La confianza de las personas en los anuncios en las redes sociales disminuyó aún más en comparación con el año anterior, probablemente provocada por la avalancha de información falsa encontrada online durante la pandemia.



Puntuación de confianza de contenido de noticias globales

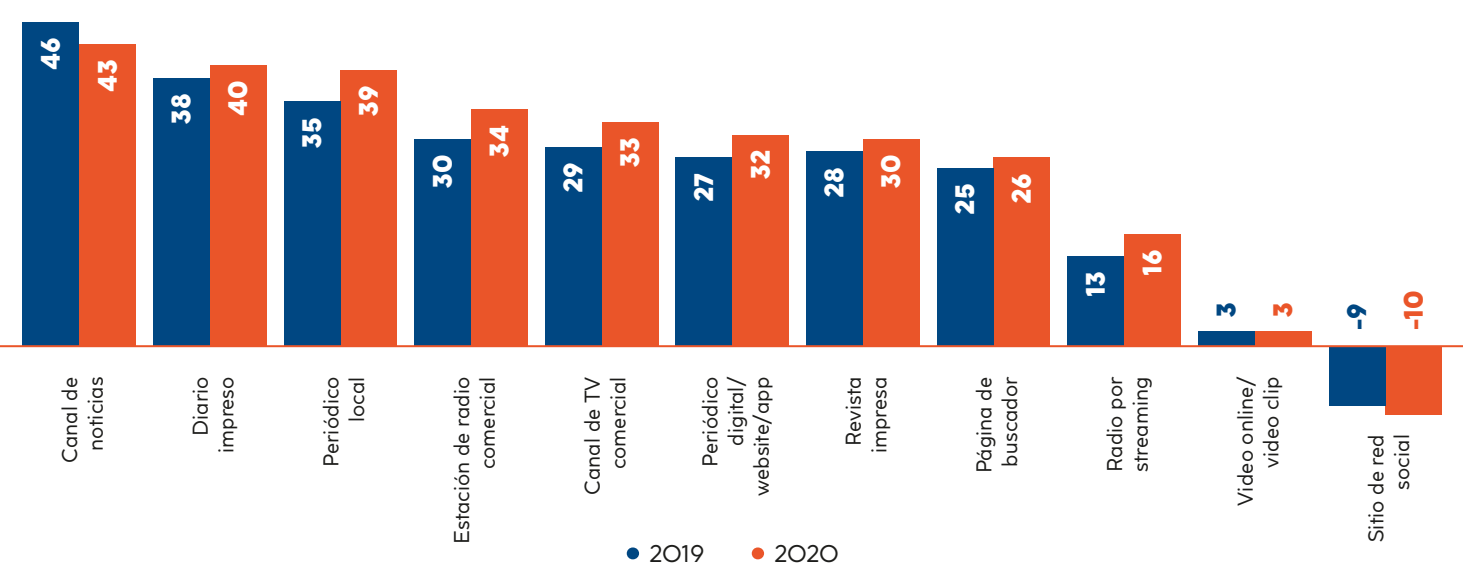
La pandemia fue la tormenta perfecta para la difusión de información falsa. La gente recurrió cada vez más a los medios de comunicación en busca de información auténtica; de ahí el aumento de la confianza en el contenido de las noticias en la encuesta.



Fuente - SynoInt / WAN-IFRA.

Confianza global en el contenido por medio

La pandemia de Covid-19 también fue declarada “infodemia” por la Organización Mundial de la Salud. No es sorprendente que las personas depositen cada vez más su confianza en el contenido de las fuentes de noticias tradicionales, como los periódicos.



Fuente - SynoInt / WAN-IFRA.

Tendencias de la encuesta: impulso a lo digital

El consumo de algunos formatos aumentó ligeramente respecto del año anterior. Los medios digitales vieron una mayor tracción en comparación con el año anterior. Se recurrió cada vez más a los periódicos locales a raíz de la pandemia.



Diarios locales (impresos/online): alto nivel de confianza de los lectores

Los diarios locales han sido fundamentales para proporcionar información de calidad, incluso sobre la pandemia. A pesar de la disminución de los ingresos, continúan disfrutando de un alto nivel de confianza de los lectores.

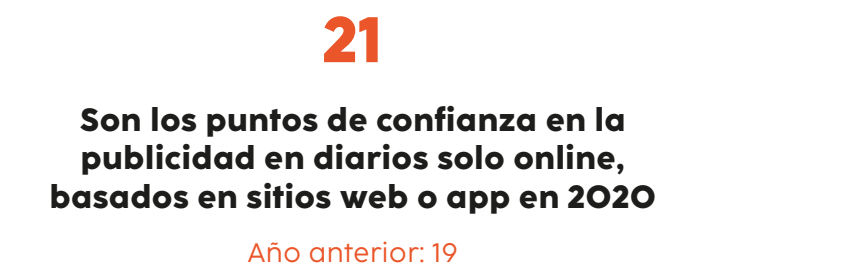
Además, fueron el segundo medio más confiable para publicidad en cada uno de los dos últimos años relevados.



Webs o apps de noticias: más consumo informativo y mayor confianza en la publicidad

La crisis del Covid-19 provocó un aumento significativo en el consumo de noticias a través de medios digitales. Muchos sitios web y aplicaciones de noticias experimentaron un aumento de tráfico e incrementos significativos en las cifras de suscripción durante el período de aislamiento.

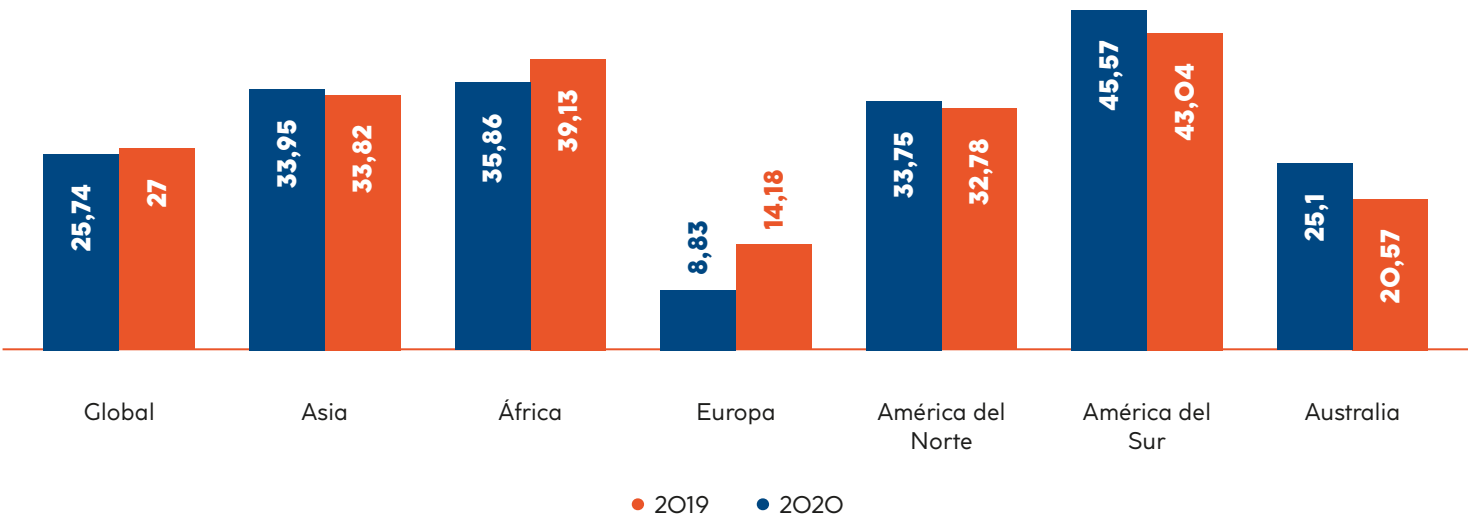
La proporción de personas que vieron un servicio de noticias solo online o de una aplicación aumentó del 12,81% en 2019 al 14,24% en 2020.



Confianza en los anuncios: tendencias regionales por tipos de diarios

En diarios impresos

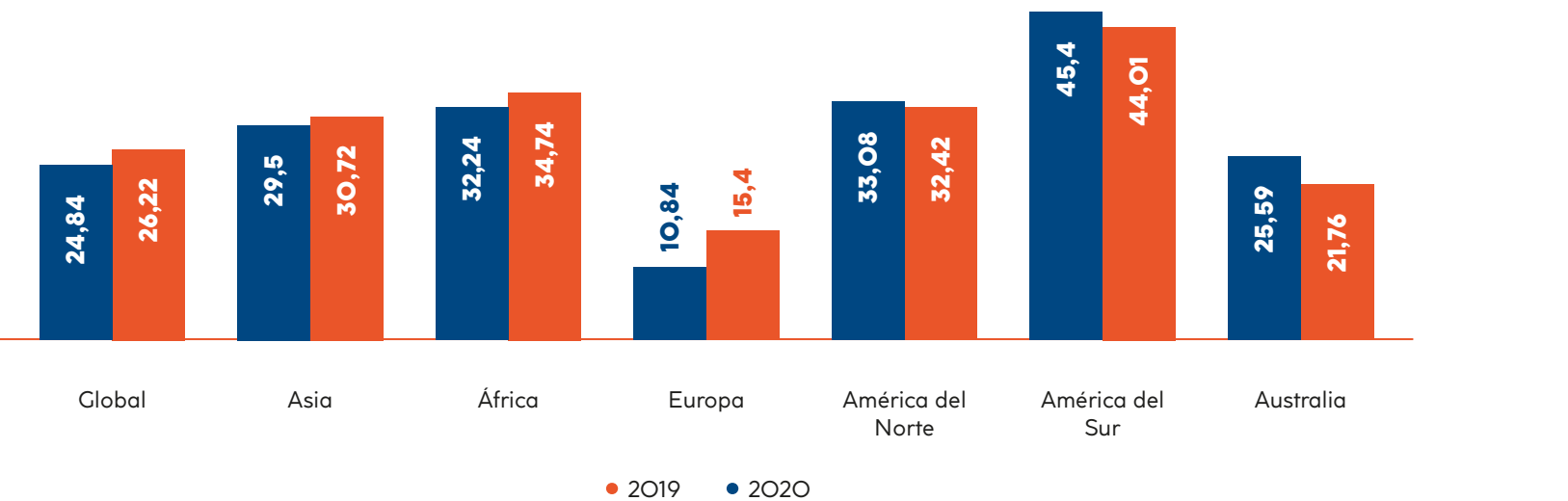
A nivel mundial, la confianza en los anuncios de los periódicos registró un aumento. Sin embargo, en mercados como América del Sur y Asia, donde las ediciones impresas se mantuvieron fuertes, al menos antes de la pandemia, la confianza en la publicidad mostró ligeras disminuciones.



Fuente - SynovInt / WAN-IFRA.

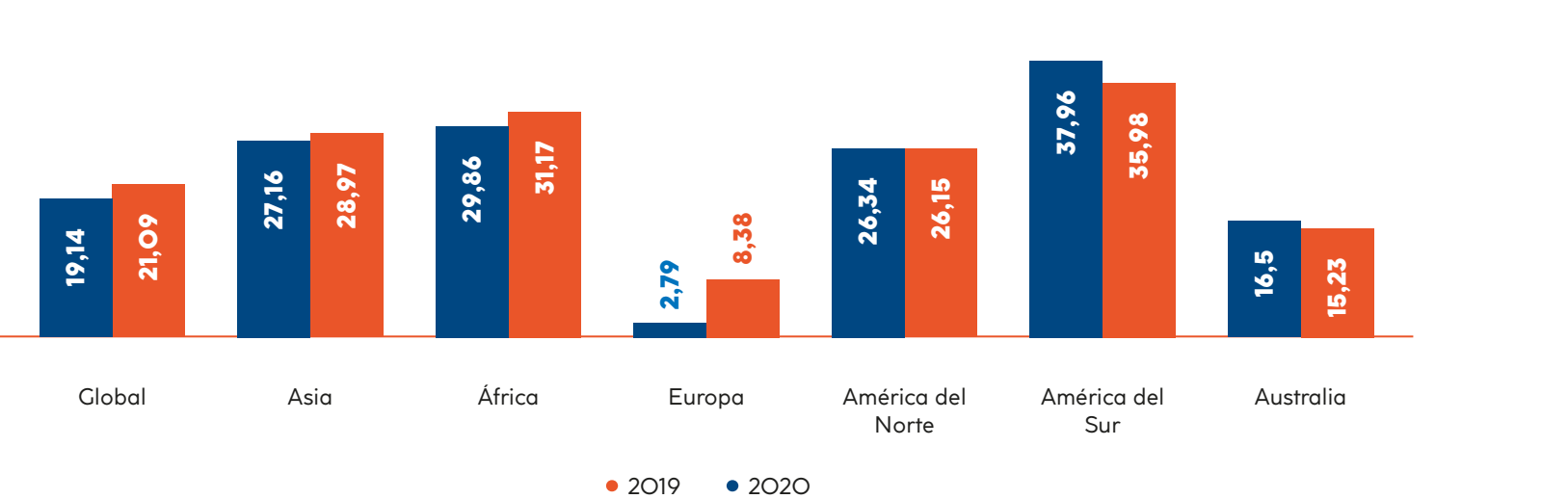
En diarios locales (impresos/online)

La pandemia provocó el cierre de numerosos diarios locales. Sin embargo, el medio demostró ser una fuente crucial de información hiperlocal auténtica para las comunidades locales durante la crisis, lo que generó una mayor confianza de los consumidores.



En diarios online (basados en sitios web o apps)

Las regiones de todo el mundo mostraron claras diferencias en los niveles de confianza que depositaban en los anuncios de las aplicaciones/sitios web de noticias online. En general, la mayoría de las regiones mostraron un mayor nivel de confianza, y Europa registró el mayor aumento.



Fuente - SynovInt / WAN-IFRA.

Inventario de calidad, el gran diferenciador de los medios

Por **Marcos Christensen ***

Hace unos 10 años, la industria puso en el tapete una cuestión de suma relevancia para los medios digitales: la calidad del inventario. Bajo esta nueva variable, surgieron nuevas preguntas y análisis en torno a la visibilidad y tráfico humano, seguridad de marca, contexto y experiencia del usuario.

Al comienzo, esas variables no fueron bienvenidas. Se generaba un cuestionamiento, antes aparentemente innecesario, sobre la publicidad digital. Al mismo tiempo, los editores sentían cierta desventaja respecto del resto de los editores. Una nueva forma de cuestionar su capacidad de monetización no era bienvenida.

Hizo falta mucho trabajo en conjunto por parte de los anunciantes y los medios para lograr un consenso, pero los frutos se están empezando a vi-

sualizar y materializar. Y poco a poco, estas nuevas variables se fueron implementando en los reportes tanto de medios como de anunciantes.

Beneficios para los medios

Este nuevo paradigma trajo aparejados un potencial beneficio y una oportunidad única de los medios para diferenciarse del resto del inventario publicitario disponible en el mercado.

Anunciantes empezaron a exigir tasas de visibilidad, garantías de impacto en humanos, contexto de calidad y seguridad para sus marcas que solo medios de calidad pueden y podrán brindar efectivamente.

Los medios debieron actualizar su tecnología y adaptarse a estas nuevas exigencias, pero sabiendo que solo ellos podrían cumplir con estas nuevas verificaciones y competir con herra-

mientas más robustas en el mercado, para conseguir una porción más importante del inventario publicitario.

Monetización automática

Junto con estas variables, se produjo un cambio en el método transaccional para la compra y venta del inventario, de la mano de la compra programática.

Con iniciativas como *Ads.TXT*, *Json.sellers* y *Tagg*, los medios pueden seguir aprovechando para diferenciarse a la hora de comercializar el inventario disponible.

Hora de diferenciarse

Varios estudios han demostrado que al menos el 50% de la inversión en publicidad va a los bolsillos de los intermediarios. Un tema crítico a resolver por parte de los anunciantes y los



Marcos Christensen brinda asesoramiento a medios de Latinoamérica para repensar la estructura de negocios y modelos comerciales.

medios es que menos de la mitad de su inversión se destina a mostrar sus anuncios.

En sus comienzos, la monetización automática trajo muchos beneficios, pero también abrió el camino a empresas de baja reputación para aprovechar la falta de control sobre la cadena de compra. Se comenzó a sacar beneficios monetizando inventario fraudulento a través de diferentes técnicas, como suplantación de dominios, fraude de atribución o simplemente impresiones generadas en entornos automatizados.

El objetivo de estos generadores de fraude era capturar una parte de la inversión publicitaria destinada a los medios. Y tuvieron muchísimo éxito: hasta un 30% de la inversión publicitaria digital entre 2016 y 2019 fue a parar a los bolsillos de los estafadores.

Esta situación despertó el interés de los principales perjudicados: los anunciantes, que vieron su inversión publicitaria desvanecerse, y los medios, que vieron cómo estas entidades se quedaban con sus ingresos.

En el medio hay muchos eslabones que pueden beneficiarse, como plataformas tecnológicas que logran monetizar espacios sin valor, intermediarios que muestran resultados irreales para diferenciarse, e inventario de muy baja calidad que, presentado como generador de impacto en audiencia objetivo, logra comercializarse como espacio *premium*.

Hay buenas noticias: los anunciantes ya tienen en agenda combatir el fraude y eso significa invertir mejor, invertir en medios de calidad. Aquí, algunos ejemplos:

- **Chase** redujo la visualización de sus anuncios de 400.000 sitios a solo 5.000 sitios y no vio cambios en los resultados comerciales.
- **Uber** desactivó el 80% de su gasto en *performance* de publicidad de instalación de aplicaciones móviles y, gracias al *branding*, las instalaciones seguían sin cesar.
- **Airbnb** recortó 541 millones de dólares al comienzo de la pandemia en 2020 y vio que los niveles de tráfico volvieron al 95% de los de 2019 sin ningún gasto de *marketing de performance*.

Estos casos les permitieron visualizar que, a pesar de desactivar las campañas basadas en *performance* y tráfico de baja calidad, no se registró ningún impacto en el negocio. Por el contrario, los resultados alcanzados se lograron gracias a las relaciones de las empresas con los medios de comunicación legítimos, su segmentación contextual, la calidad editorial y pu-

blicitaria, y el impacto de la comunicación a través de *branded content* y artículos editoriales.

El 2021 estaba predestinado a convertirse en un año bisagra para la industria con la retirada de las *cookies* por parte de Google, pero ese cambio fue aplazado y se implementará en 2023.

Sin embargo, es momento de seguir perfeccionando las herramientas y conseguir los mejores proveedores para acompañar estos cambios que están en camino.

La importancia de un buen socio comercial

Ahora que el único inventario válido y de interés para los anunciantes es el de los medios legítimos, aparecieron infinidad de potenciales socios. Cada área comercial recibe mensualmente propuestas de *partners* tecnológicos en busca de monetizar su inventario. Algunos solo quieren aprovechar las grietas de la industria para seguir co-

metiendo los mismos errores y sacar beneficio a costa de los medios.

Existen *adnetworks* extranjeras que, con la promesa de una garantía económica, piden al medio autorización para monetizar su inventario a través de *Ads.TXT*. Luego, sin que el medio esté al tanto, siguen generando sus estrategias para cometer fraude, pero tecnológicamente avalados por unas líneas de código en el sitio. Así perjudican el perfil del inventario del medio en *exchanges*, todo gracias a un acuerdo comercial que poco beneficia a los medios.

Por eso, a la hora de elegir un socio comercial es importante conocer a fondo con quién se está asociando y el profesionalismo de la empresa al momento de ofrecer el inventario de un tercero a anunciantes. En ningún caso, un cheque justifica la destrucción de la reputación del medio.

* El autor es Director de *Time For Digital* (T4D).



Programa de verificación de datos independiente de Facebook

Conoce más acerca del papel esencial que tienen los verificadores de datos independientes para mantener la integridad en Facebook.



VISITA
facebook.com/
journalismproject



Ciudadanía digital: una herramienta contra la desinformación

Por **Roxana Morduchowicz ***

Con la creciente influencia de Internet en la vida diaria, la sociedad necesita responder nuevas preguntas. Y debe enfrentar nuevos fenómenos. Entre ellos, **la desinformación** y la viralización de contenidos falsos en la web.

Cuando buscan información en Internet, la mayoría de los estudiantes secundarios utilizan **el primer link** que encuentran. No buscan un segundo o tercer sitio web que les permita comparar contenidos. Además, los adolescentes no identifican la procedencia de la información en Internet y, para ellos, quién les envió la información es más relevante que quién la produjo.

El criterio de confiabilidad se basa en el contacto que difundió la noticia y no en el autor que la generó. Si la recibieron de un conocido en quien

confían -suelen afirmar los adolescentes- la información es creíble. Con frecuencia, expresan una elevada credibilidad respecto de aquello que circula en Internet y comparten contenidos de dudosa credibilidad.

No es necesario extenderse en la gravedad de estas conductas que, de alguna manera, favorecen la desinformación. La desinformación fortalece prejuicios y estereotipos; puede manipular procesos electorales y de participación; amenaza la convivencia social; daña principios democráticos; promueve la polarización y limita la comprensión de los hechos sociales.

Por ello, precisamente, se hace necesario enseñar a los estudiantes a buscar, seleccionar y utilizar información confiable.

Con la invención de la imprenta en el siglo XV, la información se volvió

accesible a toda la población. Nació entonces una institución -la escuela- que enseñó a leer lo que la imprenta difundía. La escuela fue la encargada de alfabetizar a la sociedad y distribuir información de manera equitativa. Seis siglos después de Gutenberg, la distribución de información ya no es suficiente.

Hoy se necesitan nuevas herramientas e iniciativas que permitan no solo leer, sino utilizar reflexivamente la información.

Los adolescentes deben estar en condiciones de pensar críticamente los contenidos que circulan en la web, para **evaluar la relevancia y la confiabilidad** de la información. **Esta competencia se vuelve esencial en la era digital.** La sobreabundancia informativa obstaculiza la capacidad para determinar la autenticidad de las fuentes.



La tapa de **Adolescentes, participación y ciudadanía digital**, el último libro que escribió Roxana Morduchowicz y que fue editado por el Fondo de Cultura Económica.

tes. El flujo constante de información complica la habilidad para distinguir cuál es confiable y cuál, falsa.

Los alumnos deben aprender a chequear la información e interrogarse por la fuente que la originó. Si saben identificar la confiabilidad informativa, los estudiantes aprenderán a tomar decisiones sobre la base de una información confiable y fundamentada. Analizar la relevancia y evaluar la confiabilidad de un contenido en la web son grandes desafíos en este milenio.

En el siglo XXI, una persona alfabetizada necesita saber cómo buscar información, identificar quién la produjo, analizar su intencionalidad, evaluar su confiabilidad, tomar decisiones, argumentar, crear nuevos contenidos, comunicarlos y participar. **Este aprendizaje forma parte de la ciudadanía digital.**

Ciudadano digital es quien comprende el funcionamiento y los principios que rigen el entorno digital, analiza el lugar y papel que las tecnologías ocupan en la sociedad, evalúa su incidencia en la vida cotidiana, entiende su rol en la construcción del conocimiento y sabe utilizarlas para la participación. Ciudadano digital es quien cuenta con la habilidad para navegar en contextos digitales complejos. Ciudadano digital es quien sabe hacer un uso reflexivo y creativo de Internet, tanto para el análisis crítico, como para la participación.

La ciudadanía digital supone un conjunto de competencias que permite a las personas acceder, comprender, analizar, producir y utilizar el entorno digital de manera **crítica, ética y creativa.**

Durante muchos años, la exclusión digital se explicaba solamente por la

Los alumnos deben aprender a chequear la información e interrogarse por la fuente que la originó.

falta de acceso a Internet. Aun cuando el acceso universal a las tecnologías sigue siendo una condición esencial y una asignatura pendiente, en el siglo XXI aparecen **nuevas brechas digitales**, que van más allá del acceso. Están basadas en las **capacidades** y en las **prácticas**.

Una utilización limitada de las tecnologías es hoy la nueva forma de exclusión. Los excluidos son quie-

nes no cuentan con la capacidad para identificar, enfrentar y responder a las nuevas problemáticas -entre ellas la desinformación- que genera el uso de Internet. Contar o no contar con estas capacidades es lo que define la brecha digital hoy.

Pensar las tecnologías y no solo utilizarlas de manera instrumental es el gran desafío.

Saber analizar y evaluar contenidos que circulan en Internet permite seleccionar y utilizar información confiable para tomar decisiones. Y esta es, sin duda, una competencia fundamental para la ciudadanía digital. La ciudadanía digital coloca a los estudiantes en mejores condiciones para entender la realidad -cada vez más mediada por pantallas- y para responder a los dilemas y desafíos de este milenio.

La ciudadanía digital es, en suma, fundamental para la democracia. **Es difícil pensar en una cultura democrática sólida sin una sociedad que ejerza una ciudadanía digital plena.**

*** La autora es doctora en Comunicación por la Universidad de París y asesora senior en ciudadanía digital de la UNESCO América Latina.**

El periodismo como producto

Por **Germán Frassa ***

En 1997, el cliente de un Blockbuster, indignado por la multa que pagó para devolver un VHS con retraso, decidió lanzar su propio videoclub, con catálogo online, envío de películas por correo postal y sin penalizaciones. Lo llamó *Kibble*.

En 2003, una universidad ordenó el cierre de una web donde los estudiantes ponían puntajes al aspecto de sus compañeras. El alumno que inventó el servicio dejó los estudios poco después para ver de qué manera podía evolucionar el concepto, llamado Facemash, en algo más útil y viable.

En 2010, una chica le dijo a su novio que no quería subir sus fotos a internet porque la cámara de su celular era mala. El chico, un ingeniero que estaba desarrollando una red social

llamada Burbn, decidió incorporar en la app filtros de luz y color para que las imágenes quedaran siempre bien.

Las tres anécdotas, desdibujadas entre la realidad y la leyenda, marcan los inicios de **Netflix**, **Facebook** e **Instagram**. Aunque hay versiones contradictorias de estos relatos (**incluso quien sostiene que alguno es totalmente falso**), lo cierto es que las tres compañías tenían las de perder cuando empezaron, y no solo sobrevivieron sino que se adaptaron más de una vez a los cambios vertiginosos de sus mercados. Sus **ingresos**, combinados, ya equivalen al de **toda la industria global de periódicos**, que también afronta su particular transformación.

¿Qué es lo que distingue a estas empresas? ¿Hay algo de su “fórmula secreta” que pueda ayudar a la industria periodística?

Lo que hay que tener

Netflix, Facebook e Instagram son frutos de un complejo ecosistema de investigación pública, universidades privadas y capitalistas ansiosos por correr riesgos. Algo difícil de replicar fuera del Silicon Valley.

Pero más allá de ese ambiente, en estas empresas -y otras, como Google, Spotify o AirBnB- impera una “**cultura de producto**”, cuyas características están al alcance de todos. Es un sistema de métodos, roles y técnicas para fijar objetivos y resolver problemas, que combina tres principios:

- 1. La tecnología como fuente de inspiración**
- 2. El foco en aportar valor real al usuario**
- 3. El empoderamiento de los equipos**



Infocielo.com

El portal de noticias de la provincia de Buenos Aires



Germán Frassa es periodista y experto en desarrollo de productos digitales. Fue director de Producto y Desarrollo de Audiencias del grupo español *Unidad Editorial*, editor de los diarios *El Mundo*, *Marca* y *Expansión*. Es autor del libro ***Productos digitales: el proceso de creación***.

El fin es ser eficientes y ágiles en la creación de productos que cautiven a los clientes y, al mismo tiempo, sean rentables. Una señal clara de esta cultura es la presencia en estas compañías del rol de un **“chief product officer”** —Greg Peters en Netflix, Chris Cox en Facebook y Vishal Sah en Instagram—, reportando siempre al máximo ejecutivo de la compañía.

Es lo que llevó a Instagram a descartar muchas funcionalidades que planeaba ofrecer y centrarse en los filtros. Es lo que permitió a Netflix no solo derrotar a Blockbuster, sino cambiar de modelo hasta apropiarse del hábito global de ver series por internet. Y a Facebook, trascender la broma de universitarios y ser el punto virtual donde cada mes se relacionan casi tres mil millones de personas.

Pero... ¿los medios periodísticos son “productos”?

Periodismo o macarrones

Es lógico que el término “producto”, con su aire a mercadotecnia, cause cierto rechazo. Parece poco compatible con ideales como la defensa de la libertad de expresión y la búsqueda de la verdad. **Como dice Rich** Gordon, ex responsable digital del *Miami Herald*:

“Llamar ‘producto’ a un diario o sitio de noticias suponía, de alguna manera, igualarlo a un plato de macarrones con queso”.

La respuesta, como siempre, la tienen los usuarios. **En el mundo digital, un diario es una pieza de software —hecha de contenidos, pero también de diseño, tecnología y procesos— en la caja de herramientas virtual que los usuarios tienen en sus dispositivos para resolver los problemas concretos de su día a día.** Para ellos, Clarín o La Gaceta no son muy distintos de LinkedIn o Mercado Libre. Por su-

puesto, el contenido es el ingrediente principal; imprescindible, pero no suficiente. Si las empresas periodísticas no asumen el cambio y gestionan esta nueva realidad, corren el riesgo de ser el Blockbuster de esta era.

Las tres claves

Veamos un poco más en detalle cada uno de los principios de la cultura del producto.

Tecnología. Hay dos posiciones extremas en este tema. La primera es la negación: “no tenemos nada que ver con ella; nos dedicamos a la actualidad”. La otra es de aceptación sin reparos: “la mejor tecnología es la última, no importa si el usuario no la entiende o cómo contribuye a nuestros objetivos”. Detrás de ambas actitudes está el fracaso de infinidad de productos digitales. Parafraseando a Marty Cagan: solo por estar en el mundo digital, un periódico ya es una empresa tecnológica. Pero primero está el usuario; la tecnología solo es una poderosa fuente de inspiración para resolver sus necesidades. **Es importante dominar la tecnología para no ser dominado por ella.**

Usuario. Hoy nadie se atreve a decir que no tiene al usuario en el centro de su estrategia. Pero es fácil comprobar si es verdad. ¿Se practica la investigación continua, cuantitativa y cualitativa, de los usuarios? ¿Se integran sus conclusiones de manera sistemática en el proceso de definición y diseño del producto? ¿Se analizan datos para formular hipótesis y realizar experimentos que detecten oportunidades de mejora?

Empoderamiento. Es el punto más difícil: poner fin al *micromanagement*, a pedir funcionalidades solo porque las tiene el competidor, a medir el rendimiento del equipo por el número de proyectos lanzados. Y sustituir todo esto por un proceso donde el equipo

recibe objetivos de negocio y tiene amplia libertad —y la responsabilidad asociada— de explorar las necesidades del usuario para decidir la evolución del producto.

¿Quién lidera?

En la era predigital, era la redacción la que asumía esta clase de misiones. Al fin y al cabo, es el área responsable del contenido, y también de lo que entonces se entendía como diseño, un proceso cuyo resultado era un objeto estático e inmutable que no sufría la carga de soportar la interacción directa con el usuario. En cuanto a las otras áreas, el negocio solía ir por otro carril, y la tecnología era poco visible y bastante estable, por lo que no requería demasiada atención.

De hecho, el modelo sigue funcionando, por pura inercia, en muchas organizaciones periodísticas. Pero la realidad que debe gestionar es mucho más compleja. El contenido abarca la incorporación de elementos multimedia, el uso intensivo de visualizaciones de datos y la experimentación con nuevos formatos. El diseño hoy involucra áreas nuevas, como la experiencia de uso y la arquitectura de información, necesarias para crear interfaces dinámicas e interactivas. El negocio ya no puede estar en otro carril, porque hay que reconstruir por completo las fuentes de ingresos. Y el ciclo de cambio tecnológico ha pasado de medirse en décadas a meses.

En consecuencia, **una estrategia de producto digital no es un trabajo para los ratos libres.** Mucho menos cuando, además, se le pide a la redacción un foco renovado en la calidad, para apoyar el desarrollo del negocio de suscripción. Por otra parte, la redacción piensa y actúa en ciclos rápidos, de horas o días, con un listado de prioridades marcado por la actualidad informativa. El producto, aunque debe ser consciente del ritmo de esa

actualidad, requiere una mentalidad entrenada en plazos más largos, para explorar las necesidades de los usuarios, definir los productos y desarrollar la estrategia.

La redacción, como el contenido que produce, sigue ocupando un rol crítico en el proceso. Pero el cambio de una organización a una mentalidad de producto es un trabajo de coordinación de equipos multidisciplinarios, que requiere especialistas que comprendan las peculiaridades de las cuatro áreas.

La cuarta ola

El cambio está en marcha. Con los modelos de suscripción, el sector parece más dispuesto a pensarse como producto. En los organigramas de los medios más exitosos en contenidos de pago, hoy la norma es encontrar un CPO: Alex Hardiman (ex Facebook) en el *New York Times*; Cait O’Riordan (ex Shazam) en el Financial Times; Shailesh Prakash (ex MSN y Sears) en el *Washington Post*.

En 2020 se lanzó la **News Product Alliance (NPA)**, el primer ente global de especialistas en la materia. Instituciones internacionales del sector de medios, como **INMA**, están incorporando iniciativas específicas. Y **Adepa**, que siempre ha apoyado el cambio a lo digital en los medios argentinos, ha incorporado este año en su programa **“Evolución 2021”** un módulo dedicado a Producto, que tengo el honor de coordinar. Tras el **SEO**, el *community management* y el análisis de datos, estamos ante la “cuarta ola” en el desarrollo de los equipos digitales en las organizaciones periodísticas.

*** Germán Frassa coordina el curso de “Desarrollo de Producto”, que forma parte del programa “Evolución 2021”, organizado por Adepa y Facebook Journalism Project.**

Retribución justa por el uso del contenido periodístico: un reclamo global que avanza cada vez con más fuerza

Por **Diego Garazzi ***

En el mundo de los medios de comunicación no hay tema más actual que la vinculación comercial y social entre las empresas periodísticas y las plataformas de Internet, fundamentalmente aquellas que son los canales principales de conexión entre usuarios y medios.

El fenómeno más destacable es la universalidad del tema. Los medios de comunicación del mundo occidental están prácticamente golpeando la misma puerta para reclamar en todos los continentes y las plataformas organizan sus defensas con los mismos argumentos en todo el mundo. Y es más, el mismo planteo que realizan los medios a las plataformas es el eje de los reclamos de otras industrias como por ejemplo, la música.

¿Qué se reclama? ¿En qué punto de

esta construcción incómoda nos encontramos?

Hay un consenso entre todas las industrias que involucran la creatividad y la producción de obras -musicales, audiovisuales, periodísticas- y, en general, todas aquellas que son replicadas y difundidas a través de las plataformas (fundamentalmente Google y Facebook) de que las tecnológicas están abusando de una posición de dominio, aprovechándose y beneficiándose de los contenidos y de los creadores de contenidos.

Por otro lado, se reclama el evidente uso que hacen las plataformas de tales contenidos en beneficio propio, sin compartir parte de ese beneficio con las empresas de medios sin las cuales no tendrían contenido para lucrar.

Pensemos qué sería de Google o Facebook sin contenido que divulgar.

Google sería como una caja de herramientas vacía. El “buscador” por excelencia no podría ofrecer nada para encontrar. Lo mismo pasa con Facebook. El eje de esa red social es la interrelación entre los usuarios, y los contenidos de calidad son fundamentales para que esa red de contactos se nutra, expanda y genere interacciones.

Facebook se transformó en una herramienta política de gran poder, tanto es así que ha sido un canal extraordinario de influencia en elecciones en Estados Unidos y en el resto del mundo. Sin la producción de los medios de comunicación, ¿podría ser tan rica esa discusión e intercambio entre usuarios? Es evidente el beneficio que las plataformas obtienen de aquellos que generan contenido, fundamentalmente de los medios que producen contenido las 24 horas del día los 7 días de la semana.

Diego Garazzi es gerente de Legales y Auditoría Interna de Sociedad Anónima La Nación.

Los tres cuestionamientos principales que hacen los medios de comunicación

Las plataformas son “gatekeepers” del acceso a internet. Ya no hay discusión de que los medios no pueden no estar en Internet ni acceder a través de las plataformas. ¿Por qué? Estas tienen un monopolio marcado en la dinámica de la navegación en Internet. En el caso de Argentina, el 94% de los usuarios accede a los contenidos que desea encontrar a través de Google.

Un segundo punto importante es el concepto de “free riding”. Las plataformas se benefician económicamente, directa e indirectamente, del contenido producido por los medios que difunden a través de sus canales y de sus productos digitales. También tienen una posición dominante en la comercialización de la publicidad digital, por lo que el abuso se torna in-

tolerable. Aprovechan sin pagar nada los contenidos que producen otros y, además, tienen una posición de dominio en la publicidad digital de la que abusan para explotar esas creaciones de terceros. El torniquete a las empresas productoras de contenidos es asfixiante.

La expansión de los negocios de las plataformas es el tercer problema a tener en cuenta. Sus **desarrollos de servicios y productos** hacen que los medios y los clientes de Internet se vean obligados a contratarlos para poder “aparecer” de mejor manera en las búsquedas de los usuarios. Es lo que se llama, en temas de defensa de la competencia, una ‘integración vertical’. Las plataformas van adquiriendo servicios, los desarrollan y adquieren empresas que tienen desarrollados productos y servicios que intermedian, en el caso de la publicidad, entre los proveedores o espacios de publi-



dad y entre los anunciantes, que son los que demandan esa publicidad.

Tres vías posibles para lograr una retribución justa por el contenido de valor

En el mundo hay **tres ejes** a través de los cuales los países y los grupos de medios están trabajando para lograr una **valoración correcta y justa del contenido**.

Eje judicial. El Parlamento Europeo sancionó una norma de derechos de autor y varios países de ese continente sancionaron leyes locales derivadas de esa norma supranacional. Los reclamos judiciales tienen dos variantes. El primero es el reclamo basado en la protección de los derechos de autor que fueron receptados en la norma referida. El otro es el abuso de posición dominante, que tiene protección anterior en leyes ya sancionadas en todos los países hace años y que han sido desempolvadas para aplicarlas a este nuevo fenómeno de relacionamiento entre plataformas y medios.

Eje legislativo. En Europa se sancionó una norma, la Disposición Europea de Derechos de Autor (03/2019). En otros países se está trabajando en una legislación que obligue a las plataformas a pagar por el contenido del cual se aprovechan, difunden y agregan valor.

Eje de negociación privada. Los medios de comunicación como empresas privadas y las plataformas como empresas privadas entablan una negociación para alcanzar ese precio que consideran eventualmente justo o inicialmente aceptable.

Esfuerzos globales, regionales y locales para encontrar una solución

Australia. Este país avanzó con gran apoyo del gobierno para lograr una solución al problema global que en-

frentan los medios de comunicación. La AAAC, el organismo de Defensa de la Competencia australiano, sancionó el *News Media and Digital Platforms Mandatory Bargaining Code*. Se trata de un código que impulsa la negociación entre las partes en el marco de la buena fe. En caso de no llegar a un acuerdo para definir el pago que las plataformas deben realizar a los medios por los contenidos que estos producen y con el que aquellas lucran, prevalecerá la decisión de un árbitro enmarcado en el mismo código.

Europa. Aquí las negociaciones atravesaron el eje negocial, el legislativo y el judicial. En Alemania, por ejemplo, hay muchos medios de comunicación que alcanzaron un acuerdo por el pago del contenido, fundamentalmente con Google y con Facebook, sobre la base de negociaciones ancladas en la famosa Disposición Europea de Derechos de Autor. Por su parte, en Francia, la Autoridad de la Competencia sancionó a Google por 150 millones de euros por la opacidad de sus motores de búsqueda, por la poca transparencia en el funcionamiento de los algoritmos, que hacen a los resultados de las búsquedas de los usuarios, y por actitudes discriminatorias. Sin perjuicio de ello, o probablemente motorizado por tales sanciones, Google anunció durante fines de 2020 y comienzos de 2021 la firma de acuerdos comerciales con varios editores de prensa de primer orden, como *Le Monde*, *Courrier International*, *L'Obs*, *Le Figaro*, *Libération* y *L'Express*.

Estados Unidos. En este país el foco está puesto en el concepto de “integración vertical” de Google y de Facebook que afecta al mercado. Hay un enfoque predominantemente legislativo, pero no focalizado en los derechos de autor -aunque este aspecto también avanza en paralelo- sino sobre todo en el eje de la defensa de la competencia. Hay mucha presión para que estas dos plataformas se

desprendan de ciertos activos y de ciertas empresas que han adquirido para dar lugar a una competencia más abierta y transparente.

América Latina. Hay dos casos algo distintos en Brasil y Argentina. En ambos países Google trabajó con el proyecto *Showcase*, especialmente diseñado por la compañía para pagar por los contenidos de noticias. En Brasil sucedió algo parecido a lo que ocurrió en Alemania. Varios medios brasileños firmaron acuerdos con Google por ese producto, en el cual los contenidos de los medios son licenciados a la plataforma para que los proyecte y los difunda a través de *Showcase*. Pero un grupo de medios muy importante se negó a firmar esos acuerdos y está insistiendo por la vía judicial.

En **Argentina** se da un eje negocial, dado que muchos medios acordaron con Google por la licencia de cierto contenido para ser difundidos a través de *Showcase*. Al mismo tiempo, hay un análisis muy fuertemente orientado hacia la preparación y eventual sanción de una ley que obligue a las plataformas a pagar una retribución justa a los medios que producen los contenidos del cual se valen las tecnológicas.

El mundo está viviendo un cambio de época en donde la producción de contenido y la justicia están encontrando un camino común que redundará en beneficio para todos los actores de esta cadena de creatividad e inversión en la producción y consumo de noticias.

El autor es titular de la Comisión de Propiedad Intelectual de Adepa.

Los nuevos liderazgos y su dinámica de trabajo en equipo

Por **Lorena Marino ***

En un mundo que cambió de sistemas rígidos, presencialidad full-time y tiempos más lentos a una hiperconectividad digital veloz, dinámica e impredecible por su tendencia al cambio constante, las estructuras organizacionales necesitan adaptarse. Al establecerse una nueva normalidad de trabajo remoto, el control absoluto del jefe tradicional se vuelve no solo un poco obsoleto sino, directamente, difícil de aplicar.

En ese sentido, uno de los enormes desafíos que se plantea hoy es cómo hacemos como líderes para lograr que el equipo siga funcionando, alcance los niveles de productividad deseados y logre los resultados que necesitamos cuando no estamos en el mismo lugar físico.

El foco va a estar en establecer nuevas dinámicas de funcionamiento del equi-

po y en acompañar el desarrollo de las personas. Esto significa identificar sus talentos para potenciarlos y prestarles el espacio dentro de la organización para que lo desplieguen y crezcan aportando valor a un equipo que trabaja en pos de un objetivo común.

En las organizaciones modernas, el aprendizaje no se da en forma individual sino en equipo y, cuando el líder acompaña haciendo foco en su desarrollo, genera un diferencial importante. Todos tenemos un talento para poner en juego, aunque a veces nos cueste identificarlo. Cuando ayudamos a un colaborador a descubrir sus fortalezas, la persona gana seguridad y se vuelve proactiva; se elevan los niveles de participación en los equipos y se obtienen mejores resultados porque se sienten parte.

Ahora bien, también es fundamental no solo admitir sino incentivar la di-

versidad y la inclusión en los equipos a la hora de liderar. La incorporación de nuevas generaciones que pasan a codearse con generaciones anteriores, géneros, nacionalidades, etnias, aporta puntos de vista y perspectiva que enriquecen porque generan nuevas posibilidades de acción sobre un mismo tema. El mundo es diverso. Si nuestro equipo también lo es, estaremos, naturalmente, mejor preparados para trabajar de manera productiva y efectiva. Además, en los equipos diversos hay complementariedad, en las limitaciones que uno tiene siempre hay otro que puede complementarla.

Ante este panorama de diversidad y la transformación digital, los líderes más empáticos y colaborativos van desplazando la figura del jefe controlador por el simple motivo de que esas formas no conciben con las necesidades del contexto actual. Adaptarse y



Los nuevos líderes deben tener una formación sólida e integral que les permita tener un conocimiento global de la actividad que desarrolla su equipo, además de capacidad para gestionarlo.

y sentir un fuerte compromiso hacia su logro. Mantener al equipo informado del progreso ayuda a mantener el equipo motivado o anuente a reaccionar rápidamente.

- **Crear un ambiente de trabajo en equipo.** El líder deberá enfocarse en crear y mantener un buen ambiente, en el que todos puedan participar, aportar, comunicarse y trabajar en justa medida. Es importante promover el buen ambiente, la honestidad y el apoyo entre todos.

- **Promover la acción.** Un buen equipo de trabajo actúa. No todo son reuniones, opinar y aportar ideas, esperando que algún día sucedan. La clave está en promover una cultura de la acción. Comentar, opinar, sugerir, pero también moverse.

- **Practicar la escucha activa.** Es importante mantener una comunica-

ción abierta entre las personas que conforman el equipo. Se genera más confianza, sinergia, aparte de que se pueden resolver conflictos. Los equipos de alto rendimiento están conformados por personas que no temen hablar de las cosas difíciles; encuentran maneras para hacerlo asertivamente y sin atacar a los demás.

- **Autonomía.** Para que los equipos trabajen de manera casi autónoma, deben sentirse en capacidad de tomar decisiones y fijar la manera en que trabajarán. No solo deben ser capaces de tomar sus propias decisiones, sino sentirse responsables por las decisiones que toman y asumir el riesgo que ellas conlleven.

- **Crear otros líderes.** Para tener un buen equipo de trabajo, el líder debe crear otros líderes, para que las personas puedan desarrollarse y ellos delegar.

- **Saber cuándo tomar un descanso.** Si el ritmo es imparable durante semanas y hasta meses, el desgaste del equipo es algo que va a suceder, especialmente lo mental. Hay que entender que hay momento para tomar ciertos descansos, para evitar el desgaste y que se terminen “quemando” sus mejores equipos por esto.

- **Reconocer y recompensar los resultados.** En general nos centramos en lo que nos falta como equipo, pero es importante reconocer los logros y resultados alcanzados. En estos momentos, donde la demanda es altísima y el contexto complejo, generar espacios de reconocimiento no solo aumenta el nivel de compromiso y el sentido de pertenencia, sino que también genera empoderamiento en los colaboradores, al sentir que su aporte es valorado y respetado.

Los nuevos líderes deben tener una formación sólida e integral que les permita tener un conocimiento global de la actividad que desarrolla su equipo, además de capacidad para gestionarlo. Es importante que aprendan a pedir ayuda, que deleguen y confíen en sus colaboradores, dejando espacio a la vulnerabilidad. La clave está en aprender juntos y en el diálogo y la generosidad como base fundamental.

- * **Fundadora y Directora Ejecutiva de *Crear Valor Juntos*, consultora de mentoring y liderazgo colaborativo.**



La autora es licenciada en Comunicación. En 2019 publicó su libro ***Crear valor juntos*** (Editorial Planeta) sobre liderazgo colaborativo y mentoring.

Los líderes más empáticos y colaborativos van desplazando la figura del jefe controlador por el simple motivo de que esas formas no condicen con las necesidades del contexto actual.

desarrollar las habilidades blandas necesarias, como la escucha activa y la empatía que admiten el error como parte del proceso de aprendizaje, es clave fundamental para trabajar en este “nuevo mundo”.

Entonces, algunas de las dinámicas que pueden ponerse en funcionamiento para gestionar este tipo de equipos en este contexto son:

- **Contar con normas y una estructura definida.** Las normas sobre cómo debe funcionar el equipo, cuáles son los roles y responsabilidades de cada uno de los miembros ayudará a evitar conflictos.

- **Determinar metas claras y darles prioridad.** Todos los miembros deben entender bien cuáles son las metas, la importancia de cumplirlas

El organismo australiano, que participó en la elaboración de la norma que obliga a las tecnológicas a pagarles a las empresas periodísticas por difundir sus noticias, cuenta cómo se impulsó la iniciativa, en qué estado se encuentra su aplicación y qué resultados se obtuvieron hasta el momento.

Australia: cómo evoluciona el código que busca terminar el desbalance de poder entre los medios y las plataformas digitales

El mundo de los medios de comunicación mira hacia Australia. Allí, el Parlamento aprobó un Código de Negociación obligatorio entre los medios de comunicación y las plataformas digitales.

Los objetivos que persigue la norma están claros y, de hecho, ya se ven indicios por parte de Google y Facebook que demuestran el efecto positivo de la legislación.

Representantes de la Comisión Australiana de Competencia y Consumidores (ACCC, por sus siglas en inglés) conversaron con Adepa para explicar cómo evoluciona la aplicación del Código y qué resultados se esperan y se obtuvieron hasta el momento.

¿Qué sucedía en Australia entre los medios y las plataformas como para llegar a instalar esta norma?

En 2019, el informe final de la Investigación sobre Plataformas Digitales (DPI, por sus siglas en inglés) realizado por la Comisión Australiana de Competencia y Consumidores identificó un importante desbalance de poder entre las empresas de noticias australianas y Google y Facebook, lo que resultaba en tales compañías aceptando tér-

minos menos favorables que los que hubiesen querido. Esto incluía la imposibilidad de negociar un porcentaje de los ingresos generados a través de su contenido, incluso a pesar de la disponibilidad y el intercambio de noticias que contribuían a la popularidad de ambas plataformas. Para abordar estos problemas, la ACCC recomendó un código de conducta para la industria, que fue apoyado por el gobierno australiano. Después de una extensa consulta con las partes interesadas a lo largo de 2020, el Parlamento australiano aprobó en febrero de 2021 la Ley de Enmienda de las Leyes del Tesoro (Código de Negociación Obligatoria de Medios de Noticias y Plataformas Digitales).

¿Cómo es el proceso de supervisión sobre el cumplimiento del Código?

Las obligaciones del Código no se aplican actualmente a ninguna plataforma digital en Australia, ya que el Tesorero aún no ha “designado” ningún servicio de plataforma digital en virtud del Código. Sin embargo, esta legislación ya ha alentado a Google y Facebook a completar acuerdos de contenido comercial con una serie de empresas de noticias australianas, tanto grandes como pequeñas.



La ACCC ha estado monitoreando informalmente estos acuerdos, con el fin de brindar el mejor asesoramiento al gobierno australiano en caso de que este busque designar alguna plataforma digital.

La Autoridad Australiana de Comunicaciones y Medios (ACMA, por sus siglas en inglés) tiene la tarea de registrar a las empresas de medios de noticias para que participen en el Código. La ACCC, a su vez, supervisaría el cumplimiento del Código por parte de las plataformas digitales y tomaría medidas de cumplimiento contra las infracciones. La ACMA también tendría un papel en la designación de árbitros para resolver disputas sobre el

“Esta legislación ya ha alentado a Google y Facebook a completar acuerdos de contenido comercial con una serie de empresas de noticias australianas, tanto grandes como pequeñas.”

pago de contenido cuando esto no pueda ser acordado entre las empresas de noticias registradas y las plataformas. El Código será revisado por el Tesoro de Australia en el plazo de un año a partir de su inicio, para asegurarse de que está dando resultados consistentes.

¿Qué diferencias hubiese habido si las plataformas aceptaban introducir el código en lugar de tener que acatarlo por una imposición del Estado?

Estaba claro que antes de que se legislara el Código, las principales plataformas no estaban haciendo acuerdos voluntarios con empresas de noticias australianas, que incluían el pago por contenido. Es posible que sin la amenaza de designación bajo el Código, Google y Facebook seguirían sin hacer acuerdos justos.

¿En qué sentido puede ayudar a los medios la negociación colectiva?

La negociación colectiva puede ayudar a las pequeñas empresas de medios a negociar con éxito con las grandes plataformas. Negociar como grupo puede permitir que dichas empresas compartan el tiempo y el costo de la negociación de contratos y potencialmente brindar más aportes sobre los términos y condiciones. Estos acuerdos pueden ayudar a las empresas de medios a sostener la producción de un periodismo de interés público en el futuro. La negociación colectiva a través del Código estará disponible para las empresas de noticias registradas solo una vez que se designe una plataforma. Mientras tanto, la ACCC ha otorgado “autorización” al organismo principal de los medios, Country Press Australia, para negociar colectivamente con Google y Facebook en nombre de sus miembros.

¿Cómo se aplica la obligación de las plataformas de dar aviso sobre algún cambio de algoritmo?

El Código exige que las plataformas proporcionen un aviso con al menos 14 días de anticipación sobre los cambios de algoritmo que tengan el fin de modificar la forma en que la plataforma distribuye el contenido, lo que probablemente afecte significativamente al tráfico del medio. También deben describir el cambio y su efecto en términos fácilmente comprensibles en este aviso.

El código tenía tres objetivos: crear iniciativas de acuerdos, ofrecer un marco y un proceso de mediación para resolver disputas sobre remuneraciones, y asegurar que las plataformas contribuyan a la sustentabilidad del periodismo. ¿Están en proceso de cumplirse?

Hasta la fecha, la posibilidad de ser designadas en virtud del Código ha animado a Facebook y Google a cerrar acuerdos comerciales voluntarios con una serie de empresas de noticias para servicios como *Google News Showcase* y *Facebook News Tab*. Aunque la mayoría de los acuerdos son confidenciales, varias empresas de noticias han revelado públicamente acuerdos de varios años con Google y/o Facebook por valores de decenas de millones de dólares al año. Por ejemplo, *Nine Entertainment* llegó a acuerdos comerciales con Google y Facebook a fines de mayo de 2021 y reveló a la Bolsa de Valores de Australia que esperaba un crecimiento en sus ganancias por publicación de entre 30 y 40 millones de dólares australianos en el próximo año financiero.

El presidente de la Asociación de Medios de Canadá habló con Adepa sobre el tipo de relación que existe entre las plataformas digitales y los medios canadienses. E hizo hincapié en el trabajo que vienen haciendo desde la organización que preside para alcanzar una división de ingresos justa entre ambas partes. Al respecto, explicó por qué sería clave implementar en su país una norma similar a la que rige en Australia.

“El modelo australiano tiene sentido y es aplicable a Canadá”

Paul Deegan, presidente de la Asociación de Medios de Canadá (NMC, por sus siglas en inglés), conversó con Adepa sobre la relación entre las empresas de medios del país y las plataformas digitales, como Google y Facebook.

“Admiro el trabajo que hacen los periodistas. Representamos a tres mil periodistas trabajadores y quiero asegurarme de que estén en un entorno en el que obtengan los recursos para hacer lo que necesitan hacer. Y la única forma de hacerlo es conseguir que nuestros *publishers* sean económicamente viables”, manifestó Deegan.

El entrevistado hizo especial referencia al modelo australiano, en el cual el gobierno de ese país dictó una ley para que medios y plataformas digitales negocien en forma colectiva y, en caso de no llegar a un acuerdo, vayan a un arbitraje de oferta final.

¿Cómo es la relación de los medios canadienses con las plataformas digitales?

Representamos medios en todo Canadá en ambos idiomas oficiales, inglés y francés, en las 10 provincias del territorio, por lo que representamos cientos de títulos que emplean unos tres mil periodistas en el país. Buscamos tener un sector de medios independientes bien fuerte y reconocemos que las plataformas, como Google y Facebook, tienen un papel importante que desempeñar en ese ecosistema. Nuestros miembros tienen relaciones con esas plataformas, pero queremos asegurarnos de que los ingresos se dividan de forma justa entre ellas y los *publishers* canadienses.

¿De qué forma se puede lograr eso?

Hemos estado solicitando algo similar a lo que su-

A portrait of a middle-aged man with a bald head and glasses, wearing a dark suit, light blue shirt, and a red patterned tie. He is smiling and standing in front of a large window with a view of a city. A white text box is overlaid on the top right of the image.

Deegan trabajó en asuntos políticos en la Casa Blanca durante el gobierno de Bill Clinton y ocupó otros puestos en relaciones corporativas, públicas y gubernamentales, donde se vinculó con periodistas durante los últimos 20 años.

cedió en Australia, donde existe una legislación que obliga a la negociación colectiva entre las plataformas y los editores y que, en caso de no llegar a un acuerdo, lleva a un arbitraje de oferta final. Estamos esperando eso por parte del gobierno canadiense y creemos que en la próxima semana (*la entrevista fue el 30/7*) el ministro local, que es el responsable de este tema, dará una actualización de los resultados de la consulta que se está llevando a cabo con todas las partes interesadas. Tenemos la esperanza de que lo que anuncie reconozca que el modelo australiano tiene sentido y que es aplicable a Canadá. Luego, lo que debería suceder es que el gobierno introduzca legislación al respecto.

“Nuestros miembros tienen relaciones con las plataformas digitales, pero queremos asegurarnos de que los ingresos se dividan de forma justa entre ellas y los publishers canadienses.”

¿Cómo impactaría esto en los medios?

Buscamos tener un ecosistema de medios saludable en Canadá. Un ecosistema que ha sido desafiado por un montón de cosas. Ha habido una disminución en los ingresos por publicidad, hay una migración del impreso al digital y dentro de los anunciantes digitales los ingresos por publicidad se desvían esencialmente a las plataformas. Así que los medios de comunicación están desafiados por la economía actual. También tenemos al Covid-19, que tuvo un efecto dramático en la economía también en Canadá y que afecta a los anunciantes y a su voluntad de gastar en medios de comunicación impresos o digitales. Por eso, esperamos conseguir algo similar a Australia, donde el gobierno está legislando sobre que las plataformas tienen que negociar con los editores. Y nos referimos a negociaciones de forma colectiva.

¿Cómo podrían reaccionar las plataformas digitales si sale la ley?

Claramente no están a favor del modelo australiano. En Canadá hemos visto una reacción parecida a la que tuvieron en los Estados Unidos; también en Australia. Pero creo que la mejor forma que tiene el mundo para conseguir algo equilibrado es el modelo australiano. Entonces, si el gobierno introduce esta legislación, que esperamos que lo haga en otoño (*de Canadá*), quizás en 2022 tengamos esta negociación colectiva entre medios y plataformas, que esté luego respaldada por el arbitraje de licitación, si es que las negociaciones entre ellos fracasan.

Además del modelo australiano que quieren imitar, ¿qué otras medidas necesita el ecosistema mediático canadiense para ser sostenible y menos perjudicado?

El gobierno de Canadá tiene varios programas que son muy útiles para el periodismo local. Todas son muy buenas medidas, pero la más importante y más necesaria en la industria es tener sobre una base sólida esta negociación colectiva de la que hablamos. En términos de nuestras instituciones democráticas, el periodismo juega un papel muy importante en la sociedad, dado que debe hacerle rendir cuentas al gobierno y a las corporaciones. Y para hacerlo, los títulos deben ser sustentables en cuanto a sus finanzas.

¿Qué otros países están a la vanguardia en la relación entre los medios y las plataformas digitales?

La Competencia francesa multó a Google con 500 millones de euros por no estar negociando de buena fe. En Dinamarca, los editores también se están sentando a negociar colectivamente. Todo el mundo parece ver como el mejor modelo lo que está pasando en Australia. Uno no quiere que el gobierno elija a los ganadores y perdedores, y tampoco queremos que Facebook o Google lo hagan. Google y Facebook han estado negociando con algunos medios canadienses, algunos firmaron acuerdos de corto plazo, pero incluso aquellos que firmaron acuerdos están esperando esta legislación. Quieren que estas medidas se negocien colectivamente y creemos que seremos más fuertes en términos de posición negociadora si lo hacemos juntos.

En diálogo con Adepa, el gerente general de la Alliance de la Presse d’Information Générale de Francia detalló qué significan las cuantiosas sanciones que la Autoridad de la Competencia Francesa le aplicó recientemente a Google. Además, compartió cuál fue la reacción de la plataforma tecnológica ante tales medidas y qué consecuencias prácticas podrían traerles a los medios franceses.

“El mercado de la publicidad online debería estar firmemente regulado”

Son muchos los países del mundo que tienen los ojos puestos en Francia si de la relación entre Google y los medios de comunicación se trata. En los últimos meses, la Autoridad de la Competencia Francesa sancionó a la compañía de tecnología con 220 y 500 millones de euros. Es que la nación europea busca lograr un ecosistema de noticias más justo y equitativo.

Justamente, las multas fueron tanto por abuso de posición dominante en el negocio de la publicidad online como por no haber negociado de buena fe una compensación para los medios.

En este contexto, el gerente general de la Alliance de la Presse d’Information Générale de ese país, Pierre Petillault, conversó con Adepa para explicar tales sanciones e indagar en la actualidad de la situación, además de manifestar cuál espera que sea el futuro de la relación entre las empresas periodísticas y Google.

¿En qué contexto surgen estas sanciones del regulador francés de la competencia a Google?

Hay dos procedimientos distintos y separados, aunque se ocupan de cuestiones similares que están vinculadas indirectamente. Uno se refiere al abuso por parte de Google de su posición dominante en el mercado de la publicidad online, aprovechando su opacidad. Aunque involucra al mercado francés, el comportamiento problemático de Google en este tema es global y se da en muchos países.

En cuanto al otro procedimiento, la sanción de 500 millones de euros le sigue a una primera decisión emitida por la Autoridad de la Competencia Francesa (FCA, por sus siglas en inglés) en abril de 2020, que ordenó a Google negociar de buena fe con los editores para presionar sobre la implementación del «derecho conexo» (creado por la Directiva Europea de Derechos de Autor, transpuesta



Pierre Petillault es el gerente general de la organización francesa creada en 2018 que representa los intereses de unos 300 medios de alcance nacional, regional y local.

a la ley francesa en julio de 2019). La FCA afirma que sus medidas cautelares no fueron aplicadas por Google, que intentó evadir una implementación efectiva de este derecho conexo. En tanto, la sanción de 220 millones de euros por abuso de posición dominante está vinculada a una denuncia presentada por *News Corp*, el diario francés *Le Figaro* y el belga *Groupe Rossel* (estos dos últimos, miembros de la Alliance Presse).

¿Qué consecuencias prácticas generan estas sanciones en los medios?

La decisión sobre el «derecho conexo» da a los editores una palanca en la negociación con Google. Esperamos implementar el acuerdo marco que firmamos con Google en enero pasado una vez que se cumpla con la decisión. Y la decisión sobre el mercado publicitario da paso a que todos los editores reclamen una indemnización.

¿Cómo recibió Google las sanciones?

Apelaron contra la decisión, al tiempo que dijeron que tenían la intención de implementarla. Actualmente, estamos discutiendo con ellos y creemos que habrá una manera de llegar a un acuerdo en las próximas semanas.

¿Cuál es el siguiente paso para que la convivencia entre la plataforma tecnológica y los medios sea posible?

Tanto la implementación completa del «derecho conexo» como el reparto de valor justo entre plataformas y medios son esenciales. En términos más generales, el mercado de la publicidad online debería estar firmemente regulado. Veremos cómo evoluciona en los próximos meses, especialmente a nivel europeo con la Ley del Mercado Digital.

Una agenda entre la urgencia y la mirada de largo plazo

Por **Carlos Jornet**

Hace ya tiempo que la agenda de transformación de los medios ha adquirido la dinámica de un torbellino. Pero la aceleración fue aún mayor a partir del momento en que el mundo entró en pandemia.

Quienes aún dudaban sobre la urgencia de producir cambios en sus redacciones y en sus modelos de negocio, comprendieron que ya no había más tiempo para dilaciones. Que el futuro había llegado. Del modo menos esperado. El que menos oportunidades daba para acomodarnos, para amortiguar el impacto. Y en un marco de restricciones de recursos que torna aún más compleja la transición.

Pero tras los primeros días de desconcierto, de incertidumbre, hasta de desesperación, se hizo evidente que eran tiempos de tomar decisiones. De demostrar liderazgo y de poner los

equipos a trabajar, para avanzar con más ímpetu o para recuperar el terreno perdido.

Fue entonces que desde Adepa, y a través de la Comisión de Transformación e Innovación Multimedia (TIM), impulsamos propuestas de capacitación en formato virtual cuyo objetivo fue acompañar a nuestras empresas asociadas en ese camino hacia el futuro que estaba golpeando nuestra puerta.

Así pusimos en marcha paneles, cursos breves, talleres, seminarios y mentorías dirigidos a directivos de medios, periodistas y personal de áreas comerciales, y orientados básicamente a repensar y transformar las redacciones y los modelos de negocio.

Con el acompañamiento de Facebook Journalism Project nació el ciclo *Evolución*, que entre las ediciones 2020 y 2021 -actualmente en curso- ya lleva reunidos a más de 3.300 asisten-

tes y 50 disertantes argentinos y del exterior.

Y junto a Google News Initiative volvimos a ofrecer el curso *MIND*, dictado por la Universidad de San Andrés para promover la transformación de los medios de comunicación a la era digital, y becamos a otros 10 editores para cursar el máster de Innovación en Periodismo de la Universidad Miguel Hernández, de Elche, España.

Y no fue todo: en las juntas de directores y en la asamblea de octubre de 2020 realizamos otras actividades de capacitación con los aportes de Newsan, Pan American Energy, Telecom, Grupo Madero Sur y MSU Energy.

A las temáticas que íbamos a abordar en estos encuentros -cambio cultural, monetización en web y móviles, periodismo narrativo y en profundidad, agilidad para la innovación-, debimos

Carlos Jornet es director periodístico de La Voz del Interior (Córdoba). Además, es presidente de la Comisión de Transformación e Innovación Multimedia de Adepa.

sumar o potenciar el desarrollo de otros temas frente a nuevos desafíos que nos planteaba la pandemia: suscripciones digitales y otros modelos de *reader revenue*, trabajo remoto, búsqueda de nuevos ingresos.

Y nos preparamos para generar debates sobre los interrogantes que ya nos desvelan y a los que de manera inexorable deberemos dar respuesta cuando bajen las aguas de la crisis sanitaria, pero queden a la luz los efectos abrumadores de la tragedia que vivimos.

¿Qué nuevas alternativas podemos desarrollar para diversificar ingresos y compensar la caída en las ventas de ejemplares o los cambios irreversibles en los hábitos de las audiencias y los anunciantes?

¿Qué y cómo medir en el nuevo entorno? ¿Cómo garantizar sustentabilidad? ¿Habrà espacio para desarrollar

eventos como modo de acrecentar la monetización?

¿Cuál será el modo de trabajo predominante: volveremos a la presencialidad plena, adoptaremos para siempre la virtualidad, el modo híbrido será la solución?

¿Qué haremos con las instalaciones y los equipamientos que vayan quedando sobredimensionados o sencillamente ya no necesitamos?

¿Cómo avanzar con las sinergias que hace tiempo imaginamos pero nunca pudimos concretar?

No hay respuestas únicas para cada dilema. Pero desde la Comisión TIM y desde Adepa en su conjunto, seguiremos trabajando para generar los espacios que permitan profundizar los debates, que motiven experiencias compartidas, que alienten la experimentación y la creatividad.



Fortaleciendo la colaboración y el trabajo conjunto

Por **Juan Manuel Lucero ***

Desde su inicio, los programas que hemos llevado adelante desde la Google News Initiative (GNI) se han centrado en tres pilares fundamentales: la calidad de información, los modelos de negocio y la innovación. Muchos de ellos permitieron que medios locales trabajaran en conjunto con medios de otros países, para encontrar nuevas vías de financiación, entender y desarrollar sus audiencias o fortalecer sus capacidades gerenciales y editoriales.

En este 2021 seguimos trabajando junto a Adepa a través de un amplio convenio de colaboración para sus socios, que involucra capacitación a periodistas y ejecutivos, así como programas de innovación y de ac-

ceso a tecnología. Muchos de estos proyectos devienen de las conversaciones periódicas que mantenemos con sus socios, donde trabajamos en equipo para identificar áreas de impacto y desarrollar luego iniciativas conjuntas.

Hemos seguido también capacitando virtualmente a redacciones sobre distintos temas: desde cómo verificar la información o generar visualizaciones con datos hasta cómo usar Pinpoint, un producto desarrollado especialmente para periodistas de investigación.

Y en el contexto de incertidumbre derivado de la pandemia, desarrollamos en 2020 un Fondo de Ayuda de Emergencia para el Periodismo, con el objetivo de redoblar el apoyo a las

redacciones pequeñas y medianas a nivel global. Más de 5.300 medios a nivel global recibieron fondos entre 5 mil y 30 mil dólares, incluyendo 1.050 medios de Latinoamérica y 230 publicaciones locales de Argentina.

Gracias al trabajo conjunto, este año vamos a realizar también la tercera edición del “Programa de Transformación Digital” de la Universidad de San Andrés para CEO y gerentes de medios socios de Adepa, y apoyamos nuevamente a seis editores argentinos para la maestría en Innovación en Periodismo, dentro de la cual los periodistas desarrollaron proyectos de innovación para sus medios.

Somos conscientes del desafío que representa innovar en un contexto de incertidumbre como el actual, espe-



Lucero lidera, desde hace tres años, el equipo de innovación para medios de comunicación de Google para el Cono Sur.

cialmente para los medios locales e hiperlocales. Por ello, hemos trabajado para que proyectos que probaron ser valiosos en otras latitudes pudieran concretarse en Argentina.

Este año, además, la convocatoria de medios argentinos al “Innovation Challenge” superó con creces a la de 2019, y mejoraron también la calidad y cantidad de los proyectos seleccionados. También, en este sentido, lanzamos el “Startups Lab” y “Metis” junto a SembramMedia, para darle apoyo y mentoría a medios jóvenes locales, por un lado, y a fundadoras de medios independientes de Latinoamérica, por otro.

Sumado a esto, trabajamos junto a la Fundación Gabo para encuestar a 350 redacciones de la región y diseñar un programa de innovación editorial

y de negocio, en el cual participaron más de 180 medios.

Por otra parte, en los últimos años hemos descubierto que el formato de trabajo estilo “laboratorio” se adaptó bien a los desafíos que se presentan en relación con el negocio. En estos espacios, los responsables comerciales, de marketing o de producto trabajaron de manera colaborativa en torno al desarrollo de suscripciones, de contribuciones y de estrategia publicitaria del “Programa de Crecimiento Digital”, videos y capacitaciones que están hoy accesibles a través del sitio web.

Asimismo, hemos buscado nuevas maneras de aportar valor a la industria y a los lectores a través de Showcase, un programa de licenciamiento

Sobre la base del trabajo, la visión conjunta y el diálogo, seguimos haciendo evolucionar la Google News Initiative para que sea cada vez más útil para todos los medios del país.

de contenidos en el cual pagamos a los medios para que, a través de un editor responsable, seleccionen los artículos periodísticos que aparecerán ahora en paneles de historias de Google Noticias y Discover, y en el futuro en otros servicios también. Showcase pone un especial foco en los principales me-

dios regionales e independientes y en el papel que este tipo de medios locales juegan en la vida cotidiana de los argentinos y las argentinas.

Por último, queremos destacar la apuesta de muchos socios al sumarse a la propuesta que llevamos adelante

desde 2018, destinada a promover la diversidad, equidad e igualdad en las redacciones. Gracias al trabajo de aliados como el Knight Center, SembraMedia o Chicas Poderosas, miles de periodistas pudieron participar de los cursos sobre Diversidad, Género, así como de la primera Conferencia Latinoamericana y el primer libro sobre diversidad en el periodismo.

Nos gustaría agradecer todo el *feedback* que los socios de Adepa nos han dado sobre cada programa, entrenamiento o laboratorio. Es sobre la base del trabajo, la visión conjunta y el diálogo que seguimos haciendo evolucionar la Google News Initiative para que sea cada vez más útil, relevante y de impacto para todos los medios de comunicación del país.

*** El autor es líder del Google News Lab para el Cono Sur.**

Una maestría como un laboratorio de innovación periodística

Por **Miguel Carvajal ***

La pandemia dejó tambaleando los endebles cimientos de la industria periodística. Fue una estocada mortal para muchos, y un último aviso para el resto: quien no se haya convencido de que la innovación debe ser su *modus operandi*, no tendrá otra oportunidad. Ya no hay excepcionalidad: la industria periodística debe acostumbrarse a vivir en un entorno fluido, de cambio constante.

Desde el Máster en Innovación en Periodismo de la Universidad Miguel Hernández, trabajamos con el objetivo de aportar a los profesionales que lo cursan conocimientos y herramientas para entender y aplicar esta filosofía. El curso 2021-2022 será el tercero en el que colaboramos con la Asociación de Entidades Periodísticas Argentinas (Adepa) y Google News Initiative

para que editores y editoras de la Argentina puedan cursarlo.

El programa lo cursan profesionales de España y América Latina en modalidad online. Con las asignaturas más teóricas, los profesionales reflexionan sobre la transformación del periodismo en sus diversas áreas: cómo cuenta y presenta las historias (producto), cómo adquiere y elabora el contenido (procesos de producción), cómo lo comparte en canales y redes (distribución), cómo obtiene ingresos por el valor que aporta (comercialización) y cómo se despliegan los equipos humanos para aprovechar el talento y la creatividad (organización).

La teoría no es nueva, pero la acercamos al periodismo. Desde hace más de medio siglo sabemos que la innovación es la única manera que tienen las empresas de conservar su terreno. Si los medios no innovan, si no

se transforman, otras entidades más ágiles o novedosas les levantarán el sitio. Los cambios tecnológicos y de consumo y la aparición de nuevos intermediarios (plataformas y redes sociales) voltearon el escenario del periodismo.

Mostramos ejemplos de las organizaciones periodísticas más innovadoras, que han sido capaces de sortear las dificultades. Contamos con la participación en clase online de colegas procedentes de sitios tan significativos como *eldiario.es*, *El País*, *El Confidencial*, *Maldita.es*, *El Español*, *Vocento*.

Desde el principio, recordamos en clase que innovar no es implantar tecnologías emergentes. Los estudios demuestran que la clave del éxito de la innovación es introducir cambios en las prácticas productivas y, especialmente, en la cultura interna. Y la

Un año más impulsando cambios y acompañando...



✓ **A los lectores** satisfaciendo las necesidades de información y entretenimiento

✓ **A los miembros y colaboradores** brindando un canal para desarrollarse y expresar sus voces

✓ **A los anunciantes** impulsando su crecimiento y generación de ingresos

✓ **A la comunidad** creando vínculo desde el compromiso cívico de cultivar lectores informados



¡DESCARGÁ NUESTRA APP!







Innovar no consiste sólo en la mera introducción de un nuevo producto; la innovación debe resolver una necesidad, una tarea pendiente en la empresa o en el público.

a sus organizaciones. Todo el curso, desde los casos de estudio a los profesores invitados y las prácticas, pivota en torno al desarrollo de un proyecto final. Los estudiantes abordan este proyecto como una oportunidad de emprender o innovar en su organización, bien para plasmar su aprendizaje o bien para preparar su mejor carta de presentación profesional.

Los medios necesitan en sus plantillas no solo buenos periodistas (creadores de contenidos), también buscan pensadores de producto, que entiendan las fases del proceso periodístico, desde la ideación hasta el lanzamiento, pasando por el desarrollo de audiencia o el negocio que sostiene todo. Por eso, la maestría ofrece al alumnado esa visión del producto integral: cómo identificar y entender una comunidad; cuantificar y cualificar el mercado objetivo; pensar la tecnología más ágil para servir un producto; descubrir la forma de monetizar ese valor; inventar una marca y aprender a contar su historia; diseñar la conexión con la audiencia y entender los canales de distribución, etc.

Ezequiel Franco es responsable de la estrategia digital de *0221.com.ar* y del sitio de periodismo político *Letra P*. Su proyecto de maestría en 2020 consistió en la renovación de *Letra P*, para prepararlo ante un eventual modelo de membresía, sin dejar de

ofrecer a la audiencia los contenidos actuales del sitio, que son los que sustentan su identidad y su valor periodístico. A Franco el proyecto final le sirvió para reforzar esa mirada integral del producto.

La teoría sobre la innovación les ayuda a entender que afecta a diversos niveles de la organización mediática y que lo más importante de la innovación no es el qué, sino el para quién. Por eso, innovar no consiste sólo en la mera introducción de un nuevo producto; la innovación debe resolver una necesidad, una tarea pendiente en la empresa o en el público.

Paola Piquer es gerente editorial de *Grupo América Cuyo*, donde tiene a cargo los contenidos periodísticos de *Canal 7*, *Radio Nihuil* y *Diario UNO*, de Mendoza; y *Canal 8*, de San Juan, y *sanjuan8.com*. Su proyecto final de maestría fue en 2021 sobre *Diario UNO*: rediseño web, actualización del contenido editorial y lanzamiento de un boletín de correo para fidelizar e incrementar la audiencia local. Piquer plasmó en el proyecto lo importante que es alinear la cultura de la empresa a la iniciativa innovadora.

En la maestría explicamos que la innovación es descubrir y proponer una forma más eficaz de resolver los nuevos (y viejos) problemas de los lectores, esos que les impiden satisfacer

sus necesidades y deseos. Si se entiende el periodismo como un servicio, más que como un contenido que volcar en un espacio, se descubren muchas tareas pendientes conectadas con las necesidades reales de la gente.

Es el caso de Juan Manuel Cocco, subdirector en el periódico *BAE Negocios*, que proyectó para la Maestría la comunidad *BAEMercados*, una plataforma de contenidos periodísticos financieros centrada en redes sociales en la Argentina. Su principal innovación consistía en la participación directa de las comunidades en la producción y administración de las publicaciones, bajo supervisión y curación del equipo de *BAE Negocios*.

Otro editor argentino, el ex prosecretario de redacción de *La Voz* (Córdoba), Juan Carlos Simo, presentó como proyecto final una estrategia para fomentar la retención y la diferenciación de su medio y adquirir nuevas audiencias. Implantó una nueva variante de suscripción destinada a usuarios que están dispuestos a pagar una tarifa más alta –para compensar la ausencia de ingresos publicitarios– a cambio de una mejor experiencia de uso.

En la maestría, trabajamos con el alumnado para identificar espacios de oportunidad (problemas o dolores) para crear propuestas de valor. Esos terrenos de conquista pueden ser internos, para la propia empresa en la que trabajan, o externos, si tienen una ambición emprendedora. La innovación no surge de la nada, se produce gracias a una combinación inédita de ideas, tecnologías y productos existentes. El punto cero de una innovación es percibir los cambios externos y reaccionar de manera temprana.

Posteriormente, les ayudamos a calibrar si detrás de la propuesta de valor que han ideado existe una verdadera oportunidad de negocio o, al menos,

Además de ser el director de la maestría, Miguel Carvajal se desempeña como profesor de Periodismo en la Universidad Miguel Hernández.

Los estudios demuestran que la clave del éxito de la innovación es introducir cambios en las prácticas productivas y, especialmente, en la cultura interna.

cultura la construyen los profesionales, especialmente los editores.

Por eso, nuestra maestría nació en 2014 con una misión: ayudar a resetear la industria desde la base. Al periodismo le sobraban tecleadores y le faltaban conectores. No veíamos oportuno lanzar un enésimo máster especializado en contenidos; queríamos un programa que sirviera para entender el periodismo como un pro-

ducto, que debe ser atractivo, viable y realizable. Para elaborar ese tipo de productos, hace falta adoptar la innovación como fórmula de trabajo y eso depende de las personas.

Desde entonces, han pasado por la maestría más de 180 estudiantes, un mix de periodistas jóvenes y editores con diversos niveles de responsabilidad, que buscan potenciar su perfil profesional o incorporar nuevas ideas

La verdadera transformación ya no es digital, es humana, porque se trata de poner al usuario en el foco del trabajo con el fin de resolverle una tarea pendiente.

un legítimo interés público, que pueda compensar una posible debilidad comercial. Después, les ayudamos a diseñar un mínimo producto viable que recoja información de forma rápida, barata y eficaz. Les animamos a lanzarlo y a comprobar si validan sus hipótesis.

Por ejemplo, en 2020 la periodista Lía Masjoan, actual secretaria de redacción de *El Litoral* (Santa Fe), implantó el proyecto “OSEA” en *El Litoral*, que había presentado en la maestría. Su objetivo fue incrementar y fidelizar la audiencia entre 17 y 25 años, a partir de la producción de contenidos que conecten con ella, en redes sociales, principalmente Instagram, pero también Twitter y TikTok. Al cabo de los meses, los datos que reveló Masjoan validaron su iniciativa innovadora.

En la maestría fomentamos el uso de dos metodologías para encontrar y diseñar de una manera más eficiente la propuesta de valor de un proyecto periodístico y a agilizar el paso de la idea al desarrollo: el design thinking y el lean startup. Estas dos formas de trabajar se han popularizado en distintos ámbitos de la creación y el desarrollo de software y se ha contrastado su capacidad para incentivar la innovación y el emprendimiento.

Ese tipo de metodologías sirvieron a Daniela Zamit, periodista y creadora del suplemento *Ecopatagonia*, a impulsar el lanzamiento de *La Mara Verde*, una continuación en la web de la tarea de su antecesor de papel, al que se le suman nuevas herramientas y recursos de la era digital.

El design thinking en el periodismo puede ayudar a detectar las necesidades y experiencias negativas del usuario con el producto, para transformarlo de una manera más ágil. El lean startup aporta un enfoque ágil para lanzar productos y servicios que los usuarios realmente necesitan, de una manera más rápida y económica que el método tradicional. Este método tiene tres fases: a) establecer una hipótesis; b) crear un producto mínimo viable para recibir datos; c) pivotar y trazar un nuevo producto.

Con este sistema, conseguimos que los estudiantes más valientes puedan obtener resultados inmediatos en el máster: para innovar no se requiere de un gran articulado de presupuestos y equipos gigantes. Con el lean startup, es posible ahorrar tiempo y dinero en recursos y se acortan las distancias entre la idea y el mercado. Es muy costoso conseguir el primer

cliente, pero también lo es diseñar un producto equivocado. Por eso, conviene no perder el tiempo en largos ciclos de desarrollo y planificación.

Basta con aprovechar las herramientas que hay a su alcance. Por ejemplo, en 2020, Leo Rearte, prosecretario de redacción en Diario *Los Andes*, de Mendoza, presentó el proyecto “250”, un servicio periodístico, de información y de relacionamiento, que se le ofrece en exclusiva a 250 lectores selectos del diario. Esta forma innovadora de patronazgo premium se apoyaba en una herramienta tan asequible como un grupo de WhatsApp con información exclusiva.

Finalmente, queremos que el alumnado entienda que la verdadera transformación ya no es digital, es humana, porque se trata de poner al usuario en el foco del trabajo con el fin de resolverle una tarea pendiente. Cuando el lector es lo primero, misión y marca van alineados con el equipo de redactores. Esa sería una estrategia de negocio bien definida: todo se hace con un fin y el producto periodístico se cuida porque está ordenado a dicho fin. Para eso se necesita, más que innovación, editores y profesionales líderes, visionarios, de cultura y mentalidad abierta que sean capaces de reactivar el talento periodístico de las redacciones.

*** El autor es periodista y director del Máster en Innovación en Periodismo de la Universidad Miguel Hernández (España).**

ADEPA



Laboratorio de Innovación: la redacción del futuro

Unos 30 directivos y editores de una decena de medios de la Argentina trabajaron juntos durante cinco sesiones, entre marzo y abril pasados, para definir estrategias que ayuden a armar “la redacción del futuro”. Se hizo como continuación del programa “Evolución 2020”, que fue organizado el año pasado por Adepa y contó con el apoyo del Facebook Journalism Project, y que este año tiene una nueva edición.

Introducción

Unos 30 directivos y editores de una decena de medios de la Argentina trabajaron juntos durante cinco sesiones, entre marzo y abril pasados, para definir estrategias que ayuden a armar “la redacción del futuro”. Se hizo como continuación del programa “Evolución 2020”, que fue organizado el año pasado por Adepa y contó con el apoyo del Facebook Journalism Project, y que este año tiene una nueva edición.

Entre los medios participantes estuvieron *La Voz del Interior* (Córdoba), *Diario Río Negro* (Río Negro), *O221* (La Plata), *La Mañana* (Formosa), *La Capital* (Rosario), *El Litoral* (Santa Fe), *La Gaceta* (Tucumán), *La Nueva* (Bahía Blanca) y *Los Andes* (Mendoza).

Bernardo Blejmar, consultor especializado en organizaciones, fue el encargado de dirigir la metodología

del laboratorio. En cada sesión hubo expositores invitados de medios de Latinoamérica, que contaron sus propias experiencias. Fueron Andrea Miranda, de *El Debate* (México); Martha Ortiz, de *El Colombiano* (Colombia); Thaís Rücker, de *RBS* (Brasil), y Ángel Sotera, de *Infobae* (Argentina).

Los temas que se tocaron durante el laboratorio fueron la transformación organizacional; equipos, sinergia y liderazgo; nuevos procesos y rutinas en la redacción, y cultura organizacional y marca empleadora.

A partir de la interacción, los participantes se dividieron en grupos para delinear una lista con orientaciones tendientes a emprender la transformación, algunos riesgos a tener en cuenta para no repetir algo que vale la pena evitar e ideas para salir de las líneas tradicionales de acción.

Luego, se formaron cuatro equipos redactores para materializar todos los aprendizajes de cada uno de los tópicos analizados en la guía digital “Laboratorio de Innovación: la redacción del futuro”, que se puede leer o descargar desde el [sitio de Adepa](#).

Los redactores fueron Lía Masjoan, Ezequiel Franco, Juan Simo, Magalí Suárez, Federico Cioni y Federico Aringoli; Pablo Hamada y Leo Rearte; Yamile González, Bárbara Read, Damián Schwarzstein y Andrés Iaconis.

A continuación, hacemos un repaso por la metodología de trabajo implementada a lo largo del laboratorio -explicada por Blejmar-, y destacamos las ideas creativas que surgieron en los encuentros, que pueden ser de gran ayuda para experimentar en sus salas de redacción y acompañarlos así en los procesos de transformación digital y cambio cultural.

Metodología de trabajo

Por qué un laboratorio co-creativo

Junto a los equipos de Adepa y de Facebook Journalism Project, decidimos generar una experiencia de trabajo colectivo para procurar un aprendizaje mutuo entre quienes participaron del Laboratorio. El formato virtual nos facilitó la posibilidad de contar con líderes de 10 redacciones de medios de todo el país, que protagonizan en sus respectivas empresas procesos de transformación de las redacciones.

Antes de cada una de las cinco sesiones, quienes participaron accedieron a una síntesis de un caso de transformación, aportado por cuatro invitados a partir de su experiencia en los tópicos elegidos:

- Transformación organizacional
- Equipos, sinergia y liderazgo
- Procesos y rutinas
- Cultura y marca empleadora

Cada sesión se dividió en tres etapas

1. Las personas participantes interactuaron con quienes expusieron.
2. Se generó un espacio de diálogo a partir de los aprendizajes surgidos de cada caso tratado.
3. Quienes participaban se dividieron en grupos para definir una lista de orientaciones, riesgos e ideas creativas en torno de cada tópico y a modo de conclusiones de las etapas 1 y 2.

Con el material generado por los grupos, un equipo redactor editó luego el contenido que ahora se vuelca en este resumen y que propone caminos de acción para cada uno de los cuatro pilares. Hay conceptos que pueden sonar reiterativos, pero fueron incluidos porque surgieron coincidentemente en las diferentes sesiones.

Aprendizajes del proceso de trabajo del Laboratorio

- No hay aprendizaje más potente que aquel que surge de la experiencia de quienes son colegas.
- Más allá del “qué” de la transformación, los desafíos son los “cómo” de la gestión.
- Las mejores ideas surgen de una buena y potente conversación con otros que están o estuvieron en el mismo lugar.
- A la experiencia ajena, en el compartir, se la puede adecuar a la singularidad de cada Redacción.
- En la gestión de la transformación, hay un axioma clave: decir las cosas siete veces de siete formas distintas, hasta que a cada uno le “caiga la ficha”.

Por **Bernardo Blejmar**

Transformación digital

Perfiles impensados

Incorporar perfiles ajenos a los habituales de una Redacción tradicional. Incluso pensar la organización desde cero y reinventar perfiles.



Tomar referencias de otras industrias

¿Cómo trabajan los equipos y cómo desarrollan sus productos en otros rubros? Podemos hacer un benchmarking de prácticas y aplicarlas y experimentar.



Hobbies y propósitos

Podemos considerar vocaciones y hobbies de periodistas y colaboradores como parte de los activos de las organizaciones, y vincular ese talento con proyectos concretos. Muchas veces no hay que salir a buscar el talento, sino que este ya está, pero es necesario ponerlo en el lugar que corresponde.

Juventud y experiencia

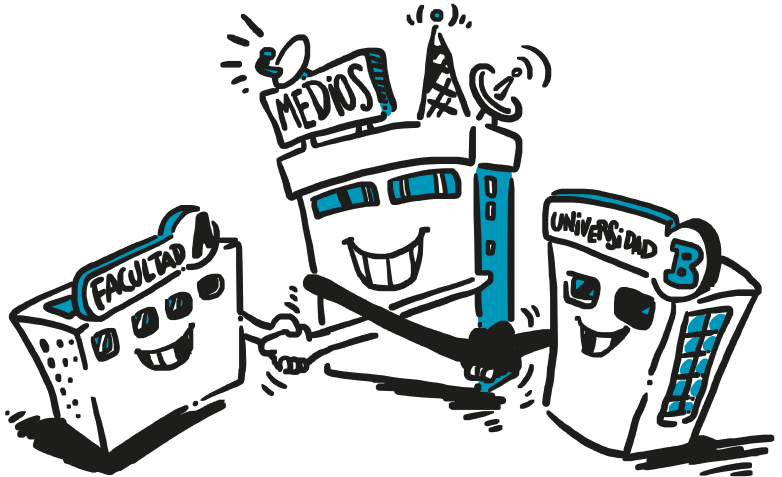
¿Y si damos libertad al personal joven para que encaren proyectos de transformación, consultando a personas con más experiencia?



Equipos, sinergias y liderazgos

Asociaciones estratégicas

En función del déficit de talentos en el mercado laboral, la alta competencia por los nuevos perfiles y la evolución de las habilidades necesarias, un buen punto podría ser el vínculo con universidades. Implementar convenios y participar activamente en la formación de jóvenes profesionales.



Capacitación “in house”

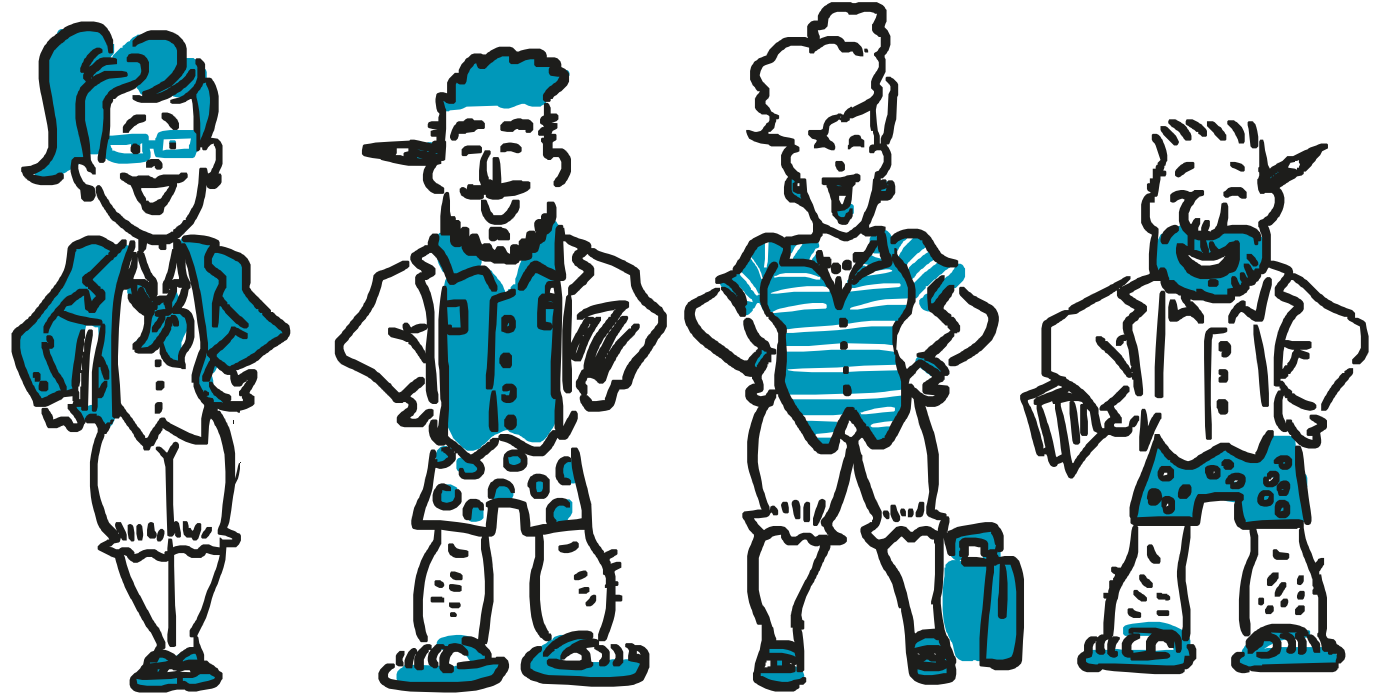
Incorporar como una tarea específica, constante y visible la capacitación interna. Para que todos puedan tener y utilizar las mismas herramientas y para desarrollar talentos. Este punto puede cohesionarse perfectamente con el anterior.

Sinergias de equipos

Para algunos puede sonar trillado, pero es clave el trabajo relacionado de los equipos. La aplicación de metodologías ágiles -o el design thinking- puede ser el vehículo para que los equipos de una compañía periodística comiencen a trabajar vinculados.

¿Y si rotamos?

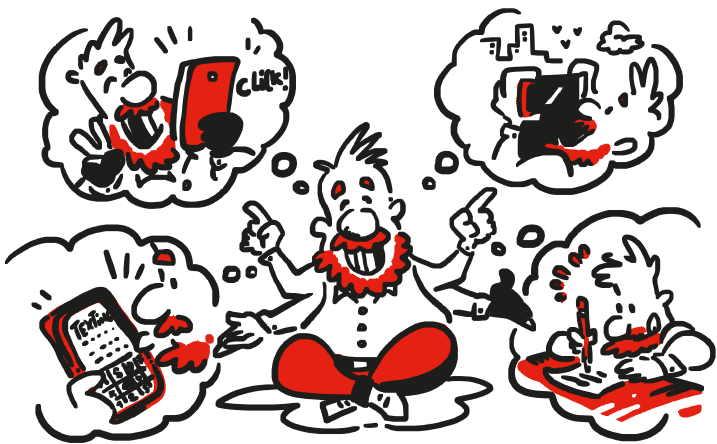
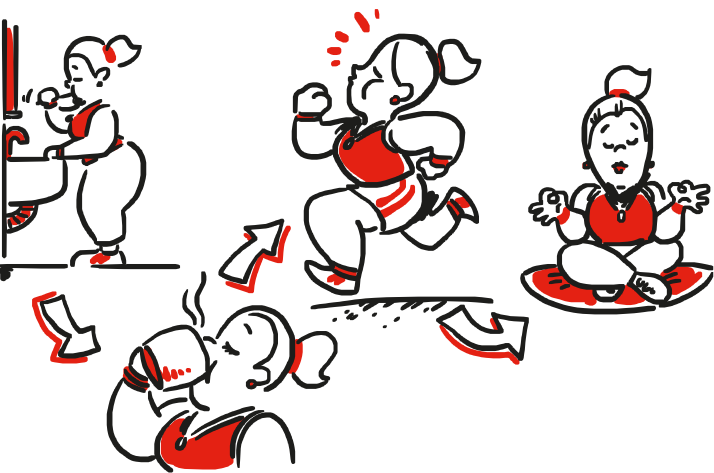
Qué pasaría si intercambiamos roles o tareas para empatizar con otro colega y sus rutinas. La propuesta busca mejorar los puntos de entendimiento en las rutinas diarias y profundizar en la comprensión de lo que el otro necesitaría para mejorar en equipo.



Procesos y rutinas

Redefinamos los roles

Si acordamos no atarnos a una sola plataforma, entonces también podemos pensar nuevamente nuestros roles. Podemos cambiarlos, conocer otros equipos de trabajo, otros contenidos, desafiarnos como coordinadores y como miembros del equipo a quienes también se nos demanda.



¿Qué pasa si desaparecen cargos tradicionales del papel, como el jefe de Redacción? ¿Cuáles son los cargos o roles que deberían aparecer y como coordinadores, deberíamos fortalecer?

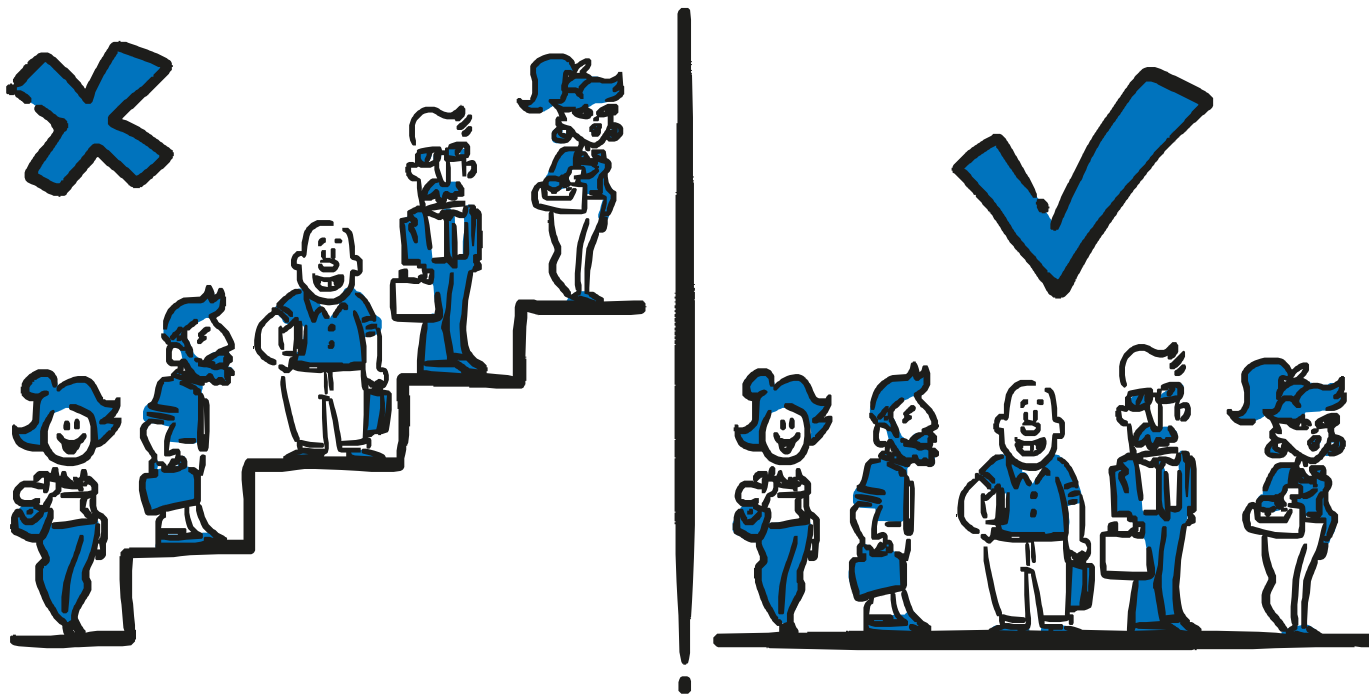
¿Qué pasa si ampliamos el abordaje de los temas que trabajamos? ¿Cómo lo hacemos? ¿Es una cuestión de recursos? ¿Cómo lo trabajamos desde lo editorial?

¿Y si nos animamos a usar herramientas tecnológicas que aún no conocemos? ¿Cuánto tiempo es suficiente para establecer una rutina? ¿Qué procesos deberían fortalecerse?

Cultura y marca empleadora

Laboratorio de innovación

Instalar un laboratorio de innovación en la Redacción para que funcione como un elemento disruptor y un dispositivo necesario para llevar adelante el cambio, principalmente por sus características: trabajo transversal, proyectos de acuerdo a metas, interdisciplinariedad.



Un compromiso de largo plazo con las noticias en Argentina

Facebook anunció inversiones a tres años en la industria periodística a través de programas y fondos. Alianza renovada con Adepa para fortalecer medios locales e hiperlocales.

Por **Franco Piccato ***

El periodismo profesional cumple un papel fundamental para mantener a las comunidades informadas. Por eso, Facebook Journalism Project sigue invirtiendo en el ecosistema informativo de Argentina con el fin de brindar apoyo a los medios de noticias y capacitar a miles de periodistas cada año.

Hemos trabajado muy de cerca con las asociaciones de noticias para innovar, acelerar la transformación digital y desarrollar modelos de negocios sustentables con soluciones y

herramientas tanto dentro como fuera de la plataforma.

Las iniciativas en 2021 incluyen programas educativos, mentorías y una inversión a tres años para la innovación y el desarrollo de proyectos, ofreciendo oportunidades a medios locales de todo el país con propuestas a medida de un ecosistema desafiado por la pandemia y la transformación digital.

Con Evolución 2020-2021, el programa de capacitación y mentorías que iniciamos en alianza con Adepa, más

de 2.500 periodistas accedieron ya a las últimas tendencias en el mundo profesional, junto a buenas prácticas y casos de éxito, de la mano de los 30 mayores expertos nacionales e internacionales.

Este año, Adepa lleva adelante la segunda edición del programa, que prevé 25 sesiones en torno a cinco pilares: transformación digital, desarrollo de negocios, monetización de audiencias, desarrollo de productos e innovación en contenidos. Las clases prácticas y los espacios de consultoría buscan aportar un valor diferencial y adaptado a las necesidades de cada medio.

El impacto de Evolución en el ecosistema argentino ha sido enorme. Pero también trasciende fronteras y el ciclo se consolida como un modelo que inspira a otros países de la región, como Chile y Colombia.

Franco Piccato se sumó al equipo de Facebook en mayo de 2020 para liderar las alianzas con medios del Cono Sur.

En marzo, asimismo, con el apoyo de Facebook Journalism Project, un grupo de 29 directivos de 10 redacciones de medios locales de todo el país se reunieron para reflexionar y realizar aportes prácticos que resultaron en la guía Redacción del Futuro, un plan de juego con recomendaciones para que otros medios puedan llevar adelante sus propios modelos de transformación.

La iniciativa de mayor escala del año llegó con Impulso local, una convocatoria promovida por Adepa, el International Center for Journalists (ICFJ) y Facebook Journalism Project dirigida a medios locales e hiperlocales, con mentorías y fondos por el equivalente a un millón de dólares.

Se trata de una inversión inédita en este mercado y el compromiso es a largo plazo. Cada programa bus-

ca apoyar a las redacciones a fortalecer sus resultados y hacer crecer sus ofertas digitales, para ayudarlas a servir a sus comunidades en los próximos años.

En conjunto, los proyectos constituyen un estímulo poderoso para fortalecer la diversidad de las salas de redacción, enriquecer las perspectivas, recrear modelos de negocio y acompañar las prioridades del periodismo para mantener un sistema democrático más resiliente.

*** El autor es Gerente de Alianzas Estratégicas con Medios en Facebook para Cono Sur.**



Pluralidad y equidad en los medios de comunicación, una conquista para la multiplicidad de voces

Con el objetivo de identificar modelos propositivos de políticas de diversidad en los medios, la Comisión de Diversidad de Adepa avanzó con numerosas actividades que proporcionan a los asociados las herramientas necesarias para impulsar dicha agenda.

Por **Cecilia Gargatagli**

Es fácil hablar desde el diario *El Litoral*, una empresa donde el 75% de los directivos profesionales (no socios) somos mujeres. Más aún cuando esto es producto de políticas empresariales y no fruto de cupos o mecanismos de “tome y daca”.

En 2018 comencé a participar de la Comisión de Diversidad de Adepa con la clara misión de aumentar la pluralidad y diversidad tanto de los contenidos como de las políticas internas de los medios de Argentina, mediante la promoción de ideas que permitan resolver situaciones de cualquier tipo de discriminación, debido a parámetros no laborales.

Si bien es mucho lo que se ha avanzado en los últimos años, la desigualdad en los cargos directivos, efecto del techo de cristal, persiste. A esto

se le suma un grave problema: la monopolización del discurso por la defensa de la diversidad desde sectores extremistas que pretenden imponer cuestiones como el lenguaje inclusivo y cupos por género que nada tienen que ver con el respeto al distinto, la libertad y la pluralidad de voces, sino que pretenden todo lo contrario.

Como en todo discurso extremo, se torna difícil que se escuchen voces moderadas que planteen los problemas reales que hoy tienen los medios, como, por ejemplo, la exigencia por parte del Estado nacional de un cupo del 1% de trabajadores transexuales, lo que implicaría violentar a todo el personal obligándolos a que declaren sus preferencias sexuales.

Con estos y otros tantos desafíos por delante es que la Comisión ha avanzado, desde 2018, con el trabajo junto a referentes de las empresas periodís-

ticas, que promueven medidas concretas en pos de la igualdad de género o que incorporaron la perspectiva de género en el tratamiento informativo.

Nos enorgullecen los avances logrados, pero, al mismo tiempo, sabemos que debemos seguir trabajando para combatir estereotipos que discriminan y traban el camino hacia la igualdad de derechos y oportunidades. Es importante tomar conciencia de esto y conocer nuestras fortalezas para liderar un periodismo innovador, que incluya a todos.

Durante este año se llevaron a cabo las siguientes actividades, capacitaciones e incentivos:

- Reunión con Gina Labanca, responsable de comunicación de ONU Mujeres. Durante el encuentro se planificaron acciones conjuntas entre ambas organizaciones y futuras capacitaciones para todo 2021.



Cecilia Gargatagli es la directora del diario *El Litoral* de Santa Fe. También es vicepresidenta de la Comisión de Diversidad de Adepa.

- Continuidad de los talleres de capacitación sobre género junto a la Iniciativa Spotlight.
- Nuevas alianzas institucionales para explorar otras áreas de trabajo.
- Elaboración de la “Guía de recomendaciones para la cobertura de casos de femicidios y violencia de género” para los medios de comunicación.
- Actividad por el Día Internacional de la Mujer, “Los desafíos de la equidad en los medios argentinos”. El encuentro contó con la participación de Verónica Baracat, de ONU Mujeres; Bárbara Read, de *La Mañana* de Formosa; Edgardo Litvinoff, de *La Voz*; y Raquel Godos, de la *Agencia EFE*.
- Lanzamiento del “Manual periodístico para el abordaje del embarazo, la maternidad y la paternidad adolescente”, realizado por la Fundación Kaleidos.
- Participación en la convocatoria de la Embajada de Estados Unidos. La propuesta que elaboró el staff de Adepa incluye un laboratorio sobre temas de diversidad en los medios, con el objetivo de generar encuentros virtuales y guías de acción con recomendaciones en torno a la agenda de diversidad.

Nuestra propuesta es que compartamos experiencias que sirvan de herramientas a los medios para promover mejores prácticas internas, un espacio de encuentro de diversidades de todo tipo e inclusión. Desde Adepa seguiremos trabajando para lograr que la discriminación por razones religiosas, de raza, género o de cualquier otro estigma tenga lugar en los medios argentinos.

Perspectivas

Recomendaciones para hacer una cobertura periodística de casos de violencia de género

La Comisión de Diversidad de Adepa elaboró una guía con 20 puntos básicos para cubrir casos de femicidio y violencia de género. El documento busca colaborar en el enfoque y tratamiento informativo por parte de periodistas y editoras y editores de las diversas áreas de los medios.

01

Diferenciar si el asesinato de una niña, adolescente, mujer, travesti, trans, se trata de un crimen de género. Si alguna de estas muertes ocurrió en una situación de robo, fuego cruzado, “al azar” o matanza generalizada, no será un femicidio.

02

A la hora de realizar una entrevista con la víctima, recomendamos al equipo periodístico ponerse en el lugar de la niña, adolescente, mujer o miembro de la comunidad LGBTIQ que se tiene enfrente, así como también de sus familiares. Hay que intentar identificar sus preocupaciones, si corre algún riesgo al dar su testimonio y qué impacto puede tener en ella la difusión del caso.

03

Siempre que se vaya a grabar una entrevista o tomar imágenes, hay que solicitar permiso a la persona que se está abordando. En caso de que sea menor de 18 años, es un requerimiento legal pedir permiso escrito a la persona adulta responsable.

04

En casos de violencia contra niños, niñas y adolescentes, se recomienda preservar la intimidad y no publicar ni difundir sus imá-

genes y nombres completos, a menos que sea para contribuir a dar con su paradero. También se recomienda no mostrar imágenes de las viviendas o direcciones.

05

Ningún niño, niña o adolescente de 18 años o menor está en capacidad de tomar la decisión de ejercer la prostitución. En estos casos, el término correcto es “explotación sexual contra niños, niñas y adolescentes”.

06

Cuando se ilustre una nota de un caso de violencia de género, no utilizar fotomontajes ni imágenes que denoten violencia (rostro con un ojo morado, moretones en el cuerpo, mujer en un rincón atemorizada, etc.).

07

En las notas o informes, se debe evitar hacer hincapié en los detalles escabrosos de los casos. Las víctimas tienen familias y esos detalles sólo generan mayor dolor. No usar palabras que remitan al espectáculo: “drama”, “pasión”, “horror”, ni adjetivos del tipo “aberrante”, “monstruoso”. Sólo generan morbo, y la “espectacularización” no sólo provoca “inspiración” sino que aleja lo real de lo ficcional, y los femicidios son hechos reales.

08

Usar un lenguaje que no prejuzgue o condene a la persona agredida. Nunca usar la expresión “crimen pasional”, porque da a entender que se puede matar “por amor”, “por celos” o “por honor”, las cuales son formas de justificación. El uso del lenguaje que justifica la violencia es una forma de revictimización.

09

Nunca usar la historia personal de quien ha sido víctima para argumentar o justificar la agresión. La condición sexual, física, social o económica no justifica la violencia cometida contra la víctima. Tampoco debe ser culpa con comentarios tales como la ropa que usaba o que “le gustaba salir y divertirse”.

10

No utilizar estereotipos o creencias naturalizadas que pongan a las mujeres en un rol de inferioridad o dominación por parte de los varones.

11

No sobreexponer a la víctima. Cada vez que el rostro de una víctima sale a la luz, se puede estar afectando a ella misma (si aún vive), a su familia y/o a su entorno social. Hay que ser creativos para ilustrar y acompañar las publicaciones o informes.

12

Incluir información útil para las personas que eventualmente puedan sufrir violencia. Por ejemplo, el 911 para emergencias; la línea 144 que brinda atención, contención y asesoramiento en situaciones de violencia por razones de género; o la línea 137 para víctimas de violencia familiar o sexual.

13

En lo posible, suprimir la posibilidad de comentarios de lectores en sitios web, que no suman y suelen ser revictimizantes.

14

No limitarse a los partes policiales. Diversificar las fuentes y priorizar a especialistas en la temática. Intentar hablar con voces de la Justicia. Con personas conocidas de la víctima. Los testimonios de vecinos que no conocían la realidad de lo que ocurría al interior del hogar no contribuyen. Los violentos pueden ser personas comunes y correctas.

15

Hablar sobre la consecuencia de la violencia, sobre las secuelas para la mujer, hijas/os y la sociedad. Por ejemplo: ¿Qué pasó con la familia de la víctima? ¿Cómo sigue la causa? ¿Han surgido nuevas políticas para proteger a las víctimas o sobrevivientes?

16

La violencia de género traspasa el hecho meramente policial. Se recomienda no incluir la temática en esa sección, para tratarla como una problemática social y encararla desde ese enfoque.

Fuentes útiles

Equipo Latinoamericano de Justicia y Género

(011) 4371 2696 / 4371 2920
ela@ela.org.ar

ONU Mujeres, Argentina

(011) 5555 1414
onuargentina@unic.org

Unicef Argentina

Natalia Calisti, Oficial de Medios
(011) 5789 9100
ncalisti@unicef.org

Asociación Civil La Casa del Encuentro

(011) 4982 2550
info@lacasadelencuentro.org

17

Incluir en la agenda, con periodicidad, informes y datos estadísticos de violencia de género a nivel local, nacional y en el mundo. Por ejemplo, una de cada tres mujeres en el mundo sufrió algún tipo de violencia. El año pasado hubo 268 víctimas directas de femicidio y de femicidio vinculado y cinco travesticidios y transfemicidios en Argentina.

18

Dejar de considerar la violencia de género como un tema o una preocupación sólo de las mujeres, hay que situarla como una clara violación a los derechos humanos.

19

Encuadrar los casos como “violencia contra las mujeres”, “violencia de género” y “violencia machista”. Distinguir la violencia de género de otros tipos de violencia y visibilizar los distintos ejemplos de violencias ayuda a reconocerlas, prevenirlas y sancionarlas.

Fundación para Estudio e Investigación de la Mujer (FEIM)

(011) 4372 2763
feim@feim.org.ar

Ministerio de las Mujeres, Géneros y Diversidad

(011) 4342 9010 / 7079
ministeriomgyd@mingeneros.gob.ar

Oficina de Violencia Doméstica

(011) 4123 4510

Oficina de la Mujer - Corte Suprema de Justicia de la Nación

(011) 4123 3627 / 3662
oficinadelamujer@csjn.gov.ar

20

Con la prudencia del respeto a la presunción de inocencia hasta que haya sentencia firme, se recomienda marcar antecedentes judiciales si los hubiera, identificar claramente -aunque sin entrar en detalles escabrosos- el comportamiento del agresor, cuya conducta nunca tiene justificación, así como también las consecuencias de sus actos.

Fuentes utilizadas

“Claves para informar sobre violencia de género”, elaborado por ONU Mujeres y No es hora de callar.

“Contá con respeto: Consejos para la cobertura periodística sobre hechos de violencia de género y femicidio”, elaborado por Iniciativa Spotlight.

“Noticias que salvan vidas: Manual periodístico para el abordaje de la violencia contra las mujeres”, producido por Amnistía Internacional.

“Cómo cubrir noticias sobre violencias de género y femicidios”, presentación elaborada por Mariana Iglesias, editora de género de Clarín.

La agenda de capacitación en temas de diversidad de Adepa

Durante 2020 y 2021, la entidad llevó adelante una serie de actividades virtuales de capacitación para medios y periodistas de todo el país, gracias a un acuerdo con la Iniciativa Spotlight. A continuación, una síntesis de las actividades, cuyo material completo puede verse en el sitio www.adepa.org.ar/category/diversidad.

PROGRAMACIÓN DESTACADA DE 2020

La perspectiva de género en las noticias

Más de 140 periodistas y editores de medios de todo el país participaron del primer taller sobre perspectiva de género en las noticias, el 4 de septiembre del año pasado, organizado por Adepa y la Iniciativa Spotlight, una alianza de la Unión Europea y las Naciones Unidas para contribuir a poner fin a la violencia contra la mujer.

Además, a través de su Comisión de Diversidad, Adepa se sumó al “Compromiso Spotlight por una comunicación con perspectiva de género y derechos humanos”, para mejorar la calidad de las noticias sobre violencias de género y femicidios en los medios de comunicación.

Durante la capacitación, a cargo de Silvina Molina, editora de Género y Diversidades de la *Agencia Télam*, se

abordaron aspectos relacionados a la perspectiva de género, el marco de derechos de mujeres y diversidades y lenguaje inclusivo, entre otros temas.

De la apertura participaron Roberto Valent, coordinador residente de ONU Argentina; Martín Etchevers, presidente de Adepa; Valeria Serafinoff, coordinadora de la Iniciativa Spotlight en Argentina, y Cecilia Gargatagli, directora de *El Litoral* y vicepresidenta de la Comisión de Diversidad de Adepa. “Los medios argentinos tenemos mucho por recorrer en la materia. Se han hecho muchos avances, pero nos queda camino por recorrer en el tratamiento de temas de diversidad, género y violencias, en las coberturas y también dentro de las empresas”, señaló Etchevers.

Herramientas para cubrir noticias sobre violencias de género y femicidios

Mariana Iglesias, editora de Género de *Clarín*, dictó el taller del 11 de septiembre de 2020. La periodista planteó una

serie de interrogantes: ¿Cuál es el rol del periodismo frente a estos temas? ¿Qué más podemos hacer como periodistas? Para Iglesias, con solo publicar no alcanza, hay que hacer un análisis más profundo.

Una persona sola no puede estar a cargo de todo lo que se publica en los medios. Por eso son importantes las capacitaciones y que los periodistas entiendan qué es la perspectiva de género y cómo implementarla en sus coberturas. Es clave comprender que las mujeres siempre han estado en desventaja respecto de los hombres. Esto genera desigualdad y la desigualdad genera violencia. Es decir, mientras haya desigualdad habrá violencia.

Los temas de discapacidad en las noticias: hacia un periodismo inclusivo

Verónica González, coordinadora de comunicación de la Agencia Nacional de Discapacidad, impartió el 2 de octubre la tercera clase. González repasó los distintos

paradigmas con los que se definió la discapacidad a lo largo del tiempo: el de prescindencia, el médico–rehabilitador y el social.

Luego, la autora de la guía “[Medios & discapacidad](#)” ahondó en los artículos 6, 7, 8, 9 y 21 de la Convención Internacional sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad de Naciones Unidas. Y recomendó qué términos no usar en una cobertura y por cuáles se los puede reemplazar.

Tratamiento periodístico del tema migratorio

Gimena Pérez Caraballo, doctora en Psicología Intercultural y capacitadora en la Organización Internacional para las Migraciones (OIM), cerró el 9 de octubre el ciclo de cuatros talleres en 2020. Según datos de 2019, en Argentina se estima que 2,2 millones de personas son extranjeros, es decir un 5,1% de la población. De ese total, el 54% son mujeres.

La especialista abordó el concepto de “feminización de las migraciones”. Explicó que cada vez más mujeres migran de forma autónoma porque hay nuevas oportunidades, como poder continuar su educación o desarrollarse profesionalmente. La migración también puede permitir a algunas mujeres y niñas escapar de la violencia y la discriminación en sus hogares o comunidades. Luego, trató la interculturalidad y su diferencia con la multiculturalidad.

PROGRAMACIÓN DESTACADA DE 2021

Contenidos audiovisuales y periodismo: una alianza contra la violencia de género

La capacitación del 27 de julio estuvo a cargo de Silvia Molina, editora de género de la *Agencia Télam*, y de Gabriella Pellegrini, editora de Géneros

y Diversidades en medios públicos de Chaco.

Antes de dar comienzo al taller, Nuria Peña, coordinadora de Spotlight, remarcó la importancia de tener un espacio para tratar las coberturas sobre los femicidios en los medios, y la necesidad de no revictimizar al encarar estos temas.

Las especialistas detallaron los aspectos que los periodistas deben tener en cuenta al exponer información sobre los casos de violencia de género desde un enfoque de respeto a las víctimas.

Cómo representamos con imágenes la violencia de género en los medios

Lucía Merle, reportera gráfica y editora de Fotografía en *Clarín*, brindó el taller del 9 de agosto. Antes de iniciar la clase, el embajador de Bélgica, Karl Dahene, destacó que, en su país, lograr la igualdad de género es una prioridad para todos. “Los medios y los periodistas tienen un papel muy importante frente a la opinión pública. Es fundamental la forma en cómo se habla y cómo se relata sobre temas de igualdad de género, de femicidios, violencia doméstica o de otros crímenes que tienen como víctimas a las mujeres por el hecho de ser mujeres”, remarcó.

Merle se enfocó en la comunicación audiovisual. Dijo que no hay una sola respuesta al momento de cubrir una noticia, pero sí hay que tener una mirada más heterogénea y plural, y estar dispuesto a poder rever las prácticas o los modos de mirar constantemente.

Prácticas para mejorar la cobertura de femicidios en los medios de comunicación

“La comunicación usa el lenguaje, que debe ir modificándose en función de los cambios culturales y tecnológicos”, resaltó Alejandra Benaglia, coordinadora de la

Red de Periodistas con Visión de Género en Argentina y responsable de La Casa del Encuentro, en la capacitación del 19 de agosto. Y destacó que los formatos audiovisuales y la tecnología cambiaron la forma de interactuar entre los medios y los consumidores de información, ya que los segundos se han vuelto mucho más activos.

Los desafíos de la equidad en los medios argentinos: acciones y recomendaciones para lograr la igualdad de género

En el marco del Día Internacional de la Mujer, la Comisión de Diversidad de Adepa organizó el 10 de marzo pasado una convocatoria para reflexionar sobre los desafíos que tienen los medios argentinos en torno a la agenda de la equidad entre hombres y mujeres.

Bárbara Read, directora y editora de *La Mañana* de Formosa; Edgardo Litvinoff, prosecretario de redacción de *La Voz*; Raquel Godos, subdirectora editorial de la *Agencia EFE*; y Verónica Baracat, especialista nacional del sector privado en ONU Mujeres, compartieron en un encuentro virtual una serie de recomendaciones y los planes de acción que llevan adelante desde sus trabajos para disminuir la desigualdad de género en las empresas periodísticas. Tomás Vio, directivo del *Grupo Clarín* y vicepresidente de la Comisión de Diversidad, moderó el encuentro.

Los planes de acción que se desarrollan en los respectivos medios están pensados para ser aplicados desde el ámbito organizacional, fomentando la ocupación de puestos de liderazgo por parte de mujeres dentro de las instituciones, y se extiende al momento de elaborar los artículos, por medio del fomento de una agenda de fuentes equilibrada.

Homenaje a “Goyo” Badeni, un jurista de la libertad de prensa



“Goyo” Badeni fue titular del Servicio de Orientación Legal y socio honorario de Adepa.

Por
**Guillermo
Ignacio ***



El 14 de septiembre de 2020 falleció el Dr. Gregorio Badeni, el admirado “Goyo”, una persona imprescindible para Adepa, un profesional de renombre para el ejercicio del derecho en nuestro país y una referencia académica para la libertad de expresión en todo el continente.

Para quienes lo tratamos en Adepa, o en otras instituciones, y disfrutamos de su conocimiento y profesionalismo, su deceso causó un profundo dolor. Sin lugar a dudas, la figura y la trayectoria de “Goyo” nos hablan de una persona irremplazable, y así será recordado por todos nosotros, tanto a

nivel colectivo e institucional, como a nivel personal.

Destacamos la generosidad que siempre ha tenido “Goyo” para con Adepa, entidad a la que ha nutrido de su propio prestigio y erudición, y a la que ha acompañado desde 1988, a través de la titularidad del Servicio de Orientación Legal, y de su permanente presencia en sus reuniones, juntas y asambleas. Por todo esto, en 2014 se lo nombró socio honorario de nuestra entidad.

Badeni ha sido miembro de número de varias Academias Nacionales y extranjeras, personalidad destacada de la Ciudad de Buenos Aires, profesor titular y emérito de la UBA, socio honorario de Adepa, y Gran Premio Chapultepec 2017 de la Sociedad Interamericana de Prensa, que lo consideraba un referente internacional en

defensa de la libertad de prensa en el continente americano. La trayectoria de Goyo descolla en el ámbito del derecho constitucional, destacándose su labor en el año 1994, durante la reforma de la Constitución Nacional, llevada a cabo en Santa Fe, ocasión en la cual integró la delegación de Adepa.

La partida de “Goyo” dejó un enorme vacío para todos nosotros. Era una persona intensa, fraterna, solidaria, un amigo desinteresado, siempre presente cuando se lo necesitaba. Siempre dispuesto a escuchar y a ayudar en los momentos difíciles. Vivía todo con la misma perseverancia y esfuerzo. Fue un trabajador incansable.

*** El autor es Presidente del Comité Estratégico de Adepa, y fue quien convocó al Dr. Badeni para incorporarse a Adepa en 1988.**



La despedida a Lauro Laíño

El 31 de mayo de 2021 murió Lauro Laíño, quien tuvo una prolífica trayectoria en Adepa, ocupando diversos cargos en el Consejo Ejecutivo y la presidencia en los períodos 2002/2003; 2003/2004; 2007/2008; y 2008/2009.

Laíño fue una figura destacada en el ámbito periodístico de nuestro país, alcanzando posiciones de conducción en importantes medios periodísticos como los diarios La Razón, como director editorial; en La Nación, como gerente de planes y desarrollo; y en La Prensa, de la cual fue subdirector.

El 1º de agosto de 2018 fue designado Socio Honorario de la institución. Su carrera le valió también reconocimientos profesionales y académicos, llegando en los últimos años a dirigir la Academia Nacional de Periodismo.

Durante una reunión de su Consejo Ejecutivo, Adepa despidió con dolor a su ex presidente, quien ocupó esa responsabilidad en años desafiantes para la libertad de expresión y la vigencia de las empresas periodísticas en la Argentina.



Dolor por el fallecimiento de Nily Povedano

El 12 de diciembre de 2020 se conoció el deceso de Nidia Povedano, periodista, académica y exlegisladora rionegrina, que ocupó la presidencia del Directorio del *Diario Río Negro*. Trabajó activamente por el fortalecimiento institucional, la libertad de expresión, la construcción de ciudadanía y la perspectiva de género. En Adepa ejerció como presidenta de la comisión de Diversidad y también como vicepresidenta de su Consejo Ejecutivo.

Nily era una generadora de ideas y acciones orientadas a objetivos colectivos y solidarios. Trabajó con tenacidad en un conjunto de vigas claves: el

fortalecimiento institucional, la construcción de ciudadanía, la perspectiva de género transversal, la libertad de expresión y la responsabilidad social.

Su vocación periodística nació desde los cimientos familiares del *Diario Río Negro*, donde ejerció desde 2016 a 2018 la presidencia del Directorio. Desde muy joven, se desarrolló como redactora en distintas áreas de la Redacción.

Las actividades didácticas tuvieron continuidad en un ambicioso proyecto de formación regional: Fundación para el Desarrollo del Sur Argentino, de la que fue creadora.



El miércoles 9 de diciembre, en una ceremonia virtual, se entregaron los “Premios Adepa al Periodismo”, que reconocen la excelencia profesional de periodistas, fotoperiodistas, dibujantes, editores y diseñadores de todo el país.

El certamen, organizado desde 1989 por la Asociación de Entidades Periodísticas Argentinas (Adepa), destaca las mejores producciones periodísticas de medios impresos y digitales de la Argentina. En esta edición,

participaron 730 profesionales de prensa, con un total de 992 trabajos divididos en 22 categorías. Este año se incluyó una categoría especial, dedicada a los artículos sobre la pandemia del Covid-19.

Al comenzar el acto virtual, el presidente de la Comisión de Premios de Adepa, José Claudio Escribano, destacó el impacto que han tenido las tecnologías digitales en la transformación del periodismo desde hace dos décadas, y en cómo han expandido su

gravitación durante el año de la pandemia del coronavirus (ver discurso completo en páginas 98 y 99).

Participaron en la ceremonia virtual, conducida por Natalia Marquiegui, directivos de los medios e instituciones auspiciantes de las 22 categorías. Durante el evento virtual, los ganadores de cada categoría agradecieron a sus familias, a sus colegas y destacaron aspectos importantes de sus coberturas galardoadas por Adepa.

Premio ADEPA**Categoría Cobertura periodística del COVID-19**

1º Premio: Eliana Galarza (Clarín, Buenos Aires).
2º Premio: Sofía Benavides y Darío Mizrahi (Infobae, Buenos Aires).
Mención Especial: Alejandro Pellegrinuzzi (Diario Huarpe, San Juan), Lorena Oliva (La Nación, Buenos Aires).

Premio ADEPA / Diario Clarín**Categoría Libertad de Prensa**

1º Premio: Eduardo Tessler (La Nación, Buenos Aires).

Premio ADEPA / Diario La Nación**Categoría Solidaridad Social**

1º Premio: Micaela Urdínez (La Nación, Buenos Aires).
2º Premio: Edgardo Litvinoff (La Voz del Interior, Córdoba).
Mención Especial: Lucía Ana Lozano (La Gaceta, Tucumán).

Premio ADEPA / Diarios Bonaerenses (DIB)**Categoría Periodismo Político**

1º Premio: Hernán Cappiello (La Nación, Buenos Aires).
2º Premio: Javier Fuego Simonet (La Nación, Buenos Aires).
Mención Especial: Martín Angulo (Infobae, Buenos Aires).

Premio ADEPA / Diario Río Negro (Gral. Roca)**Categoría Derechos Humanos**

1º Premio: Mariana Otero (La Voz del Interior, Córdoba).
2º Premio: Micaela Urdínez (La Nación, Buenos Aires).
Mención Especial: Martín Luis Angulo (Infobae, Buenos Aires).

Premio ADEPA / Diario La Nueva (Bahía Blanca)**Categoría Ecología y Medio Ambiente**

1º Premio: Tais Gadea Lara (RED/ ACCIÓN, Buenos Aires).

Premio ADEPA**Categoría Caricaturas e Ilustraciones**

1º Premio: Juan Colombato (Caras y Caretas).
2º Premio: José Luis Peralta (La Voz del Pueblo de Tres Arroyos).
Mención Especial: Daniel «Pito» Campos (La Nueva Mañana, Córdoba).

Premio ADEPA / Diario El Litoral (Santa Fe)**Categoría Fotografía**

1º Premio: Juan Ignacio Roncoroni Acosta (Agencia EFE, Buenos Aires).
2º Premio: Santiago Filipuzzi (La Nación, Buenos Aires).
Mención Especial: Pablo Piovano (Rolling Stone, Buenos Aires).

Premio ADEPA / Diario La Gaceta (Tucumán)**Categoría Información General y Espectáculos**

1º Premio: Héctor Gambini (Clarín, Buenos Aires).
Mención Especial: Joaquín Cavanna (Infobae, Buenos Aires).

Premio ADEPA / Federación Argentina de Colegios de Abogados**Categoría Abogacía Argentina**

1º Premio: Carlos Ignacio Ríos (La Voz del Interior, Córdoba).
2º Premio: Alberto Biglieri (Infobae, Buenos Aires).

Premio ADEPA / Academia Nacional de Educación**Categoría Educación**

1º Premio: Stella Bin (RED/ACCIÓN, Buenos Aires).
2º Premio: Lorena Oliva (La Nación, Buenos Aires).
Mención Especial: Mónica Ritacca (El Litoral, Santa Fe).

Premio ADEPA**Categoría Cultura e Historia**

1º Premio: Fernando García (La Nación, Buenos Aires).
2º Premio: Pablo Gianera (La Nación, Buenos Aires).

Premio ADEPA / Diario La Voz de Interior (Córdoba)**Categoría Economía**

1º Premio: Ezequiel Burgo (Clarín, Buenos Aires).
2º Premio: Silvia Stang (La Nación, Buenos Aires).

Premio ADEPA / Diario Huarpe (San Juan)**Categoría Deporte**

1º Premio: Sebastián Ignacio Torok (La Nación, Buenos Aires).
2º Premio: Mauricio Gastón Codocea (Clarín, Buenos Aires).
Mención Especial: Sabrina Faija (Clarín, Buenos Aires) y Juan Mascardi (RED/ACCIÓN, Buenos Aires).

Premio ADEPA / Diario de Cuyo (San Juan)**Categoría Periodismo Científico**

1º Premio: Eugenia Iglesias y Lucila Lopardo (Revista Apertura, Buenos Aires).
Mención Especial: Eliana Galarza (Revista Viva, Buenos Aires), Francisco Lahti (El Zonda, San Juan).

Premio ADEPA**Categoría Infografías**

1º Premio: Florencia Fernández Blanco, Gustavo Carabajal, Juana Copello, Gastón de la Llena, Carlos Araujo, Gabriel Podestá y Alejandro Bogado. (La Nación, Buenos Aires).
2º Premio: Carlos Vazquez, Tea Alberti, Hugo Vasiliev, Valeria Castresana, Martín Marpons, Vanina Sanchez, Cristian Werb, Laura Tedesco, Adriana Pimentel, Nicolás Daziano, Ariel Katena, Ornella Cicalello. (Clarín, Buenos Aires).
Mención Especial: Hugo Alconada Mon, Paz Rodríguez Niell, Nicolás Cassese, Juan Colombato, Florencia Abd y Juan Trenato. (La Nación, Buenos Aires).

Premio ADEPA / Corte Suprema de Justicia de la Nación**Categoría Periodismo Judicial**

1º Premio: Natalia Iocco (Clarín, Buenos Aires).
2º Premio: Gustavo Durval Rodríguez (La Gaceta, Tucumán).
Mención Especial: Mariel Fitz Patrick (Infobae, Buenos Aires).

Premio ADEPA / Editorial Perfil (Buenos Aires)**Categoría Periodismo de Investigación**

1º Premio: Nicolás Cassese y Fernando Massa (La Nación, Buenos Aires).
Mención Especial: Héctor Gambini (Clarín, Buenos Aires), Patricia Blanco y Martín Angulo (Infobae, Buenos Aires).

Premio ADEPA / Infobae (Buenos Aires)**Categoría Cobertura Multimedia**

1º Premio: Javier Avena, José Mellado, Nicolás Piccoli, Gonzalo Maldonado, Andrea Marrazzo, Susana Dittler, Jorge Portaz, Andrea Saldía y Marina Taján (Río Negro, Gral. Roca); y Lara Decuzzi, Nicolás Martínez, Federico Laffitte, Ezequiel

Epifanio, Laura Rojas Larrea, Marcelo Vidal, Luciana Lorca Mayer, Corina Vidal, Sergio Pacci, Maximiliano Anríquez, Nicolás Ibarra, Alex Scheffer, Pablo Joubert, Jonathan Ceballes, Federico Andrés Moccero, Mariana Aldana, Eduardo Antonio “Cacho” Lobello, Amanda Mujica, Pablo Joubert, Ignacio Guggini, Denise González Eguilior, Marina Cepeda, Juan Albanese, Sheila Schmidt y María Victoria González (Instituto Universitario Patagónico de las Artes – IUPA).
2º Premio: EQUIPO MESA VISUAL: Carlos Vazquez, Tea Alberti, Hugo Vasiliev, Valeria Castresana, Martín Marpons, Vanina Sanchez, Cristian Werb, Laura Tedesco, Adriana Pimentel, Nicolás Daziano, Ariel Katena, Ornella Cicalello, Guillermo Dos Santos y Walter Domínguez. (Clarín, Buenos Aires).
Mención Especial: Hernán Cappiello y Hugo Alconada Mon (La Nación, Buenos Aires).

Premio ADEPA / Google Argentina**Categoría Innovación en Contenidos Digitales**

1º Premio: Damián Rodríguez (Infobae, Buenos Aires).
2º Premio: Florencia Rodríguez Altube, Ignacio Federico, Gabriela Bouret, Florencia Fernández Blanco, Gabriela Miño, Pablo Loscri, Giselle Ferro, Pablo Arellano, Nicolás Rivera, Ana Gueller y Cristian Bertelegni (La Nación, Buenos Aires).
Mención Especial: Lía Masjoan, Marcos Torres, Juan Manuel Alzugaray y Mauricio Garín (El Litoral, Santa Fe).

Premio ADEPA / Diario Los Andes (Mendoza)**Categoría Periodismo Universitario**

1º Premio: Mercedes Luz Soriano (Universidad Católica Argentina).
2º Premio: Irina Repetto y Lara Paglieri (Universidad Católica Argentina).
Mención Especial: Guadalupe Díaz Bo (Universidad Católica Argentina).

Premio ADEPA / UNICEF Argentina**Categoría Niñez y Adolescencia**

1º Premio: Lucía Wei He (RED/ ACCIÓN, Buenos Aires).
Mención Especial: Carla Romanello (Los Andes, Mendoza).



Cobertura periodística del COVID-19

1er PREMIO
Eliana Galarza,
Clarín, Buenos Aires.

Libertad de Prensa

1er PREMIO
Eduardo Tessler,
La Nación, Buenos Aires.

Solidaridad Social

1er PREMIO
Micaela Urdínez,
La Nación, Buenos Aires.

Periodismo Político

1er PREMIO
Hernán Cappiello,
La Nación, Buenos Aires.

Derechos Humanos

1er PREMIO
Mariana Otero,
La Voz del Interior, Córdoba.

Ecología y Medio Ambiente

1er PREMIO
Tais Gadea Lara,
RED/ACCIÓN, Buenos Aires.



Caricaturas e Ilustraciones

1er PREMIO
Juan Colombato,
Caras y Caretas.

Fotografía

1er PREMIO
Juan Ignacio Roncoroni Acosta,
Agencia EFE, Buenos Aires.

Información General y Espectáculos

1er PREMIO
Héctor Gambini,
Clarín, Buenos Aires.

Abogacía Argentina

1er PREMIO
Carlos Ignacio Ríos,
La Voz del Interior, Córdoba.

Educación

1er PREMIO
Stella Bin,
RED/ACCIÓN, Buenos Aires.

Cultura e Historia

1er PREMIO
Pablo Gianera y Fernando García,
La Nación, Buenos Aires.

Premios Adepa al Periodismo 2020

Primeros premios por categoría



Economía

1er PREMIO
Ezequiel Burgo,
Clarín, Buenos Aires.

Deporte

1er PREMIO
Sebastián Ignacio Torok,
La Nación, Buenos Aires.

Periodismo Científico

1er PREMIO
Eugenia Iglesias y Lucila Lopardo,
Revista Apertura, Buenos Aires.

Infografías

1er PREMIO
Equipo La Nación Creativa,
La Nación, Buenos Aires.



Periodismo Judicial

1er PREMIO
Natalia Iocco,
Clarín, Buenos Aires.

Periodismo de Investigación

1er PREMIO
Nicolás Cassese y Fernando Massa,
La Nación, Buenos Aires.

Cobertura Multimedia

1er PREMIO
Equipos *Diario Río Negro* e *Instituto Universitario Patagónico de las Artes (IUPA).*

Innovación en Contenidos Digitales

1er PREMIO
Damián Rodríguez,
Infobae, Buenos Aires.

Periodismo Universitario

1er PREMIO
Mercedes Luz Soriano,
Universidad Católica Argentina.

Niñez y Adolescencia

1er PREMIO
Lucía Wei He,
RED/ACCIÓN, Buenos Aires.

José Claudio Escribano: “Entre dos pandemias”

Palabras pronunciadas por el autor en el acto de entrega de los Premios Adepa al Periodismo 2020, que se realizó en formato virtual el pasado 9 de diciembre.



Este acto de entrega de los premios anuales Adepa comparte las limitaciones a que ha debido someterse en 2020 la tarea habitual de informar a la sociedad con la mayor diligencia. Rigen así las reglas de la distancia y la virtualidad que suponíamos habrían de imperar sin excepciones irritantes a la igualdad ante la ley.

Las tecnologías digitales, transformadoras del periodismo desde hace dos largas décadas, han expandido su gravitación en la encrucijada que se prolonga desde principios de año. Han penetrado en todos los resquicios de la vida cotidiana. Han favorecido la realización de reuniones mediatizadas como esta e instalado el convencimiento de que los cambios que se hallaban en gestación, como continuidad de la gran revolución tecnológica en las comunicaciones, no sólo han irrumpido antes de lo esperado; en muchos casos, han llegado para quedarse.

Al permitir que disminuyan los desplazamientos humanos, esas tecnologías han seducido por ahorrar ries-

gos para vidas y costos para empresas e individuos, y por perfeccionar el aprovechamiento del tiempo, variable en pie en esta tormenta de innovaciones. No está en discusión que el día solar medio seguirá disponiendo de los 86.400 segundos, o de las 24 horas, que calcularon los egipcios en la antigüedad; ni una hora más, tampoco una menos.

Pero la nueva normalidad, que se espera en ansiosa vigilia, será algo distinta de la normalidad anterior, si es que pudiera hablarse de un orden mundial estable en medio de migraciones masivas impulsadas por el hambre, la violencia y el sueño de conquistar libertades que han sido negadas. A eso se suman los logros continuos de la ciencia y del conocimiento multidisciplinario.

Echan espesas sombras sobre una normalidad satisfactoria tanto las guerras que se suceden como los conatos de otros peligrosos conflictos, sin olvidar la creciente conmoción, notable entre los jóvenes, por el des-

dén ante alertas de una naturaleza severamente agredida.

En circunstancias excepcionales, mis palabras de reconocimiento a los colegas galardonados con los premios Adepa deben alcanzar por igual a cuantos han preservado, en estos azarosos meses, la llama inspiradora del oficio. Unos, lo han hecho desde los puestos habituales de trabajo; otros, desde el refugio de hogares alterados en su rutina, y otros más, desde la calle, desde donde fuere, afrontando riesgos para la salud y vida en misión laboral refractaria a dilaciones.

No enseñaré a ustedes, que han hecho méritos para recibir distinciones de jurados de máxima jerarquía, la premisa de que la anticipación constituye un valor estratégico en el periodismo. Y que es tan apremiante por definición el momento de coronar tal o cual labor periodística, que más vale no preguntar a quienes comandan una Redacción para cuándo necesitan que fructifique el trabajo encomendado. Podrían contestar que

no para mañana, que tampoco para hoy; probablemente, para ayer.

Esa mordacidad esparcida de generación en generación entre gentes del oficio, transparenta el perenne nervio de la premura, de la urgencia movilizadora de la actividad periodística. Lo prueba el caso de Albert Merriman Smith, reportero acreditado en la Casa Blanca por la agencia noticiosa United Press International, quien obtuvo el codiciado Premio Pulitzer por apenas dos líneas de texto.

Las despachó al apoderarse, madrugando a decenas de colegas, del radioteléfono que había en el vehículo de la prensa en el cortejo de funcionarios, legisladores y periodistas que seguían al presidente John Kennedy por avenidas de Dallas, el trágico 22 de noviembre de 1963. Sus líneas precedieron por unos minutos -los minutos que en periodismo valen oro- a la catarata informativa que desbordaría más tarde de los medios informativos de todo el mundo: “Tres disparos contra la caravana del presidente Kennedy en Dallas”, fue lo primero que informó Smith, en concisión suprema, en esos momentos iniciales de incertidumbre sobre qué había ocurrido en la mañana de zozobra histórica.

De modo que cuando a mediados de año nos alistábamos para el lanzamiento de estos premios, hubo en la conducción de Adepa la inmediata coincidencia de que al fenómeno de gravedad mundial, que aún condiciona la vida humana en el planeta, debía corresponderse una decisión de carácter único de nuestra parte. Así, sobre la marcha, se agregó, a las veintiuna categorías copatrocinadas por empresas periodísticas y de comunicación y por instituciones del rango de la Corte Suprema de Justicia de la Nación, de Unicef -brazo de las Naciones Unidas para la niñez y la adolescencia- y de la Federación Argentina de Colegios de Abogados,

un premio especial de Adepa. Sería a la mejor cobertura periodística del flagelo que ha hecho estragos y planteado a los hombres de Estado disyuntivas contrapuestas: “Vida o Economía”, y la más certera, acaso: “Vida o Vida”.

Uno de los sustentos del buen periodismo, en el plano de las anticipaciones o primicias, es la captura informativa y debidamente interpretada de lo que sobrevendrá, o de lo que ya es cuerpo de una realidad configurada por acontecimientos de actualidad. Todo ese empeño queda al borde del fracaso cuando la precipitación prescinde de la prudente constatación de hechos y datos, sólido andamio desde el cual se alcanzan las alturas no fácilmente asibles de la confiabilidad pública como activo más relevante de un medio.

La madurez profesional debe propender al equilibrio entre la responsabilidad por adelantarse a otros competidores en la carrera de informar y la perspicacia en evitar los errores y costos que se pagan por apuros descontrolados. Entre ese tipo de infortunios y los comportamientos dolosos, realizados con la intencionalidad deliberada de engañar de las “fake news”, se interpone un abismo de dimensión moral.

En esa constelación indeseable entran otros fenómenos agudizados en la contemporaneidad, como los relatos políticos tan incompatibles con lo verosímil que entran cómodamente en los bajos fondos de la ciencia ficción. “Mentir es un vicio maldito -escribió Montaigne, en el primer tomo de sus ensayos, de 1598-. Sólo por la palabra somos hombres y nos mantenemos unidos entre nosotros”. ¿Cómo dialogar, entonces, con la palabra devaluada, con la palabra por el suelo, y con razones para desconfiar, incluso de la sinceridad de los saludos?

Conciérne al magisterio periodístico, hoy más que nunca por las defecciones en la educación pública, procurar que en la sociedad se reestablezca el valor de la palabra y el respeto por la sacralidad de los hechos, sean del presente o del pasado. No debemos desfallecer en la tarea docente en que se empleó Tzvetan Todorov, pensador de nuestros días, de esforzarnos por evaluar, más allá de la elocuencia y pasión en los discursos, el grado de exactitud de las afirmaciones de que estos alardean.

Al tiempo que felicito en nombre de Adepa a cada uno de los premiados este año por la calidad de los trabajos, reitero la solidaridad con los colegas aplicados al periodismo de investigación. En tal disciplina ha habido en los últimos años logros realizados en la prensa internacional como ejemplo de profesionalismo calificado por la precisión, rigurosidad y servicio cívico.

En un país con el grado de deprecia- ción moral perceptible en franjas de la política y la justicia y, en otros planos, como los de la dirigencia deportiva, las manifestaciones de agresión e intimidación a la prensa encuentran incentivos de propagación. Ahora se particularizan contra colegas que han hecho de la investigación periodística una ciencia y un arte.

“Si no protegemos a los periodistas, nuestra capacidad de mantenernos informados y adoptar decisiones fundamentadas se ve gravemente obstaculizada”, dijo António Guterres, secretario general de la Organización de las Naciones Unidas. Cuando los periodistas no pueden hacer su trabajo en condiciones de seguridad -insistió-, perdemos una importante defensa contra la pandemia de información errónea y desinformación que padece la humanidad.

Contra este mal disponemos de la inmunidad conferida por los viejos principios éticos de las grandes escuelas del periodismo.

En una ceremonia virtual, Adepa reconoció el trabajo esencial de medios y periodistas argentinos con su Gran Premio de Honor 2020

El 17 de diciembre de 2020 la Asociación de Entidades Periodísticas Argentinas (Adepa) entregó su Gran Premio de Honor 2020 a los medios y periodistas argentinos, en reconocimiento por su trabajo informativo esencial en la cobertura de la pandemia del Covid-19.

En una ceremonia virtual, y con la presencia de directivos de medios de todo el país e invitados especiales, Adepa destacó la labor del periodismo argentino, que desde el primer día estuvo presente, como actividad esencial, para que cada ciudadano pueda estar informado y prevenido sobre la pandemia y sus consecuencias sanitarias.

El presidente de Adepa, Martín Etchevers, señaló en su discurso que este premio es un reconocimiento especial a todos los medios, “porque, más allá de sus diferencias, tuvieron que mantener sus redacciones abiertas, tuvieron que aprender a cuidarse con protocolos sin dejar de trabajar,

tuvieron que pensar cómo obtenían los recursos para seguir funcionando cuando los ingresos se desplomaban, tuvieron que convivir con la enfermedad entre sus propios colaboradores, tuvieron que hacerle frente a la incertidumbre”; y a los periodistas, “porque tuvieron que enfrentarse al miedo de ir a trabajar sin saber si se contagiarían, tuvieron que aprender a ejercer su oficio virtualmente, tuvieron que salir a la calle y exponerse, tuvieron que enfrentar con rigor la desinformación que pululaba en las redes, tuvieron que brindar herramientas de prevención mientras ellos también estaban llenos de preguntas y temores”.

Etchevers explicó que el Gran Premio de Honor de Adepa fue creado en 2016 para destacar a personalidades o instituciones de nuestro país o del exterior, por su compromiso en favor de la libertad de expresión y del periodismo profesional e independiente, y por ende, en favor de la calidad de la democracia. “Siempre lo han re-

cibido personas o grupos de personas claramente individualizados. Pero este año nos pareció importante que este reconocimiento fuera de algún modo universal, como fue universal esta pandemia que nos golpeó a todos y que nos puso a todos frente a desafíos similares, más allá del tamaño de cada medio, de la geografía a la que pertenece, de su línea editorial, o de la cantidad de periodistas que emplea. Y también más allá del perfil, de la edad o de los antecedentes de los miles de profesionales de prensa que trabajan en este país”, señaló.

Para la ceremonia virtual, Adepa invitó como orador al Dr. Fernando Polack, quien lideró a nivel local los ensayos de una de las vacunas contra el Covid-19. Polack es médico infectólogo, Director Científico de la Fundación Infant, y recientemente publicó un estudio en *The New England Journal of Medicine*, sobre la experimentación local con la vacuna de Pfizer y BioNTech, en el que participaron cerca de 6.000 argentinos.



En su mensaje, Polack dijo que la pandemia global del coronavirus puso patas para arriba el paradigma de la comunicación entre la prensa y la ciencia, entre los medios y el mundo científico. “Estamos en tiempos distintos. Antes los científicos buscábamos difusión de nuestros estudios y producción de conocimientos, ahora los medios nos

buscan a cada instante”, dijo Polack. “Los tiempos de la biología son muy diferentes a los de ustedes”, agregó.

El científico argentino agradeció por su tarea a los medios y periodistas argentinos, y explicó que es muy importante para que la sociedad comprenda las dimensiones del problema al que nos

enfrentamos con la pandemia del Covid-19. “Hoy se conversa en términos médicos en lugares cotidianos, y esto es gracias a la prensa, que ha puesto a la ciencia y a la medicina en un lugar de relevancia en el mundo”, señaló el especialista graduado con honores en la Facultad de Medicina de la Universidad de Buenos Aires en 1990.

Más información sobre el Gran Premio de Honor de Adepa

Como parte de la premiación, los medios de todo el país difundieron una campaña de Adepa con el lema “La salud es esencial, también la información”, que fue desarrollada por la agencia Red Zoom. A través de esa campaña, Adepa resaltó la responsabilidad y el profesionalismo del periodismo argentino, que en condiciones adversas ratificó su valor frente a la sociedad.

Anteriormente fueron reconocidos con el Gran Premio de Honor de Adepa: Héctor Magnetto (Grupo Clarín), Julio Saguier (S.A. La Nación), Jorge Fontevecchia (Grupo Perfil), Claudio Paolillo (Sociedad Interamericana de Prensa), Magdalena Ruiz Guiñazú, Norma Morandini, y la Convención Constituyente de 1994.

Marcas de Verdad: también en contextos de crisis, los medios son el entorno más confiable para crear valor para los anunciantes

A fines de 2020, Adepa reunió a expertos nacionales e internacionales del marketing, la publicidad y la comunicación para analizar cómo los medios periodísticos de calidad, tanto impresos como digitales, demuestran ser soportes efectivos y seguros para las marcas. El prestigio, la seriedad y la certificación que pueden aportarles quedó en evidencia durante la pandemia.

En un contexto en el que abundan la saturación informativa, el anonimato, la desinformación y las *fake news* a nivel global, los medios de comunicación, impresos y digitales, ganaron protagonismo en todo el mundo. Es que la pandemia de Covid-19 llevó a repensar el valor de las noticias en entornos saludables y confiables.

Ante este escenario, las marcas periodísticas multiplataforma se posicionan como los soportes de mayor prestigio y legitimación para que los anunciantes ofrezcan sus productos o servicios. A esa conclusión llegaron los cuatro expertos en marketing, publicidad y comunicación, nacionales e internacionales,

que dominaron el encuentro virtual que se hizo, el jueves 3 de diciembre, en el marco de la tercera edición del evento Marcas de Verdad (MDV).

En esta oportunidad, directivos de empresas anunciantes, referentes de la publicidad y representantes de medios de todo el país participaron de manera virtual de la actividad.

Durante el evento, los oradores compartieron información estratégica con el foco puesto en que los medios periodísticos de calidad, impresos y digitales, demuestran ser entornos más efectivos, prestigiosos y seguros para los anunciantes y sus marcas, ya que

generan más confianza para que la audiencia llegue a sus productos. Esta tendencia se evidenció aun más este año con la aparición de la pandemia.

Daniel Dessein, director de *La Gaceta* de Tucumán y presidente de la comisión de Libertad de Prensa de Adepa, y Diego Dillenberger, director de la revista *Imagen* y presidente de la Comisión Marcas de Verdad de la entidad periodística, fueron los encargados de moderar el encuentro.

En la apertura, Dillenberger dialogó con Carlos Pérez, presidente de la agencia de comunicación BBDO y uno de los creativos argentinos contemporáneos más reconocidos. Pérez definió que “los medios tradicionales, con el soporte físico como ejemplo, claramente son menos intrusivos y tienen un contrato de lectura muy claro que no se ha modificado en el tiempo”. De hecho, planteó que el papel, a su modo de ver, “va a seguir teniendo un peso importantísimo porque es el lugar simbólico que legitima un montón de cosas”.



▲ **Denise Turner,**
directora de Insights de Newsworks.



◀ **Dean Roper,**
director de Insights y editor en jefe de la Asociación Mundial de Editores de Noticias (WAN-IFRA).



▶ **Daniel Dessein,**
director de La Gaceta de Tucumán.



▲ **Diego Dillenberger,**
director de Imagen.



▲ **Guillermo Oliveto,**
fundador de la Consultora W.



▲ **Carlos Pérez,**
presidente de la agencia de comunicación BBDO.

Al respecto, profundizó: “Soy un convencido de que esto va a suceder así. El papel sigue teniendo un peso específico y de legitimación. No será quizás el primer medio de información, pero sí será el medio de legitimación. Será como el corazón de una organización periodística, en el caso de organizaciones que han nacido desde el papel”.

Añadió que las marcas van a necesitar “cada vez más” el “prestigio, la seriedad y la certificación” que puede aportarles un medio periodístico para llegar a las audiencias o a los consumidores.

El segundo orador de la jornada fue Guillermo Oliveto, fundador de la Consultora W. El especialista en el estudio de las conductas de los individuos, los consumidores y los mercados, dio cuenta del tratamiento que hicieron los medios de la crisis provocada por el nuevo coronavirus y del impacto que tuvo en las sociedades.

“Los medios han cumplido un rol central en clarificar cuáles eran los temas que realmente las audiencias tenían que comprender y aprender para preservar eso tan valioso que es su vida. Han tenido un rol crítico para que la gente pudiera aferrarse a ciertas verdades que le permitan construir un punto de vista sobre el fenómeno y tomar recaudos necesarios e imprescindibles. Fueron los vehículos para transmitir información oficial actualizando los datos minuto a minuto. Serán recordados como el vehículo que permitió a mucha gente preservar su vida en una situación tan compleja”, valoró Oliveto.

Dean Roper, director de Insights y editor en jefe de la Asociación Mundial de Editores de Noticias (WAN-IFRA), Alemania, fue convocado para esta edición de Marcas de Verdad para compartir los resultados de una encuesta global (ver páginas 36 a 43) sobre la

confianza a nivel mundial de la publicidad en los medios.

El informe estableció que “la mayoría de la gente todavía confía en los anuncios en plataformas de medios tradicionales como los impresos”. En esa línea y en beneficio de las marcas anunciantes, “un medio en el que aparece un anuncio juega un papel clave en la compra de un producto o contratación de un servicio”. Es decir, influye positivamente en la decisión del usuario o potencial consumidor.

Por el contrario, “se encontró que los anuncios en las plataformas de medios en línea eran los menos confiables”.

Además, Roper dio a conocer una serie de datos interesantes sobre Sudamérica y la Argentina. “Los países sudamericanos mostraron la puntuación más alta en el índice de confianza publicitaria”, destacó el orador. En contraposición, Europa registró la puntuación “más baja del índice de confianza en la publicidad”.

En lo que respecta a la Argentina, “a los diarios locales y medios *online* les va muy bien en el nivel de confianza en noticias”. Lo mismo les sucede a los medios gráficos. “También les va muy bien y lo mismo aplica para diarios en su versión *online*”, precisó.

Quien estuvo a cargo del cierre de esta tercera edición de MVD fue Denise Turner, directora de Insights de Newsworks, Gran Bretaña. La oradora hizo foco en los hallazgos del último gran estudio de investigación que llevaron adelante desde la organización, y que trata sobre el valor de las fuentes de noticias confiables a medida que el número de lectores ha alcanzado nuevos máximos históricos.

El estudio duró nueve meses. Se hizo entre diciembre de 2019 y agosto de 2020. La exploración del consumo de noticias se hizo en el Reino Unido.

Turner hizo hincapié en los cinco hallazgos clave que derivaron del estudio. A través de los resultados, lograron determinar, primero, que “el periodismo es considerado esencial a la democracia”. “El 70 % de las personas está de acuerdo con el hecho de que el mundo sin periodismo sería dañino para la democracia”, especificó la invitada.

Luego, que “los consumidores creen que los periodistas cubren puntos importantes que de otra manera serían ignorados y que las noticias importan”.

“Pero eso no es lo que mantiene a las personas como lectoras de periódicos. Vemos las noticias porque nos ayudan. Y nuestra investigación identifica las metas clave que uno debe alcanzar”, señaló.

Otro dato llamativo que reveló el informe es que “la variedad nos ayuda a entender la noticia”. En ese sentido, Turner destacó que “las marcas periodísticas son valoradas por el nivel de impacto en el nivel sub 35”. “Esto es bastante valioso e impactante. Creo que hay que aumentar el foco en este grupo etario, para también hacerlo de más valor para los publicistas”, analizó.

Sobre la audiencia que está por debajo de los 35 años, Turner quiso compartir algunos datos más que llaman la atención. “El 73 % se siente menos ansioso cuando leen las noticias en un medio periodístico comparado a las redes sociales. Y el 77 % sintió que la pandemia les dio mayor valor periodístico”, enunció.

Para cerrar su presentación, Turner invitó a la reflexión: “Para los publicistas, las marcas periodísticas presentan una oportunidad para publicar en un entorno en donde las personas están calibrando, cuestionando y tomando decisiones”.

Hay vida después de las cookies de terceros: cómo se preparan Europa y el New York Times

Por **Diego Dillenberger ***

El fin del mundo llegaba en 2021. Pero Google decidió aplazarlo un par de años: por lo menos el fin del mundo de la publicidad *online* y la “programática”, tal como lo conocemos y que es parte de los ingresos publicitarios *online* de muchos medios en todo el mundo, se postergó un par de años.

El buscador anunció semanas atrás un [nuevo cronograma](#) para desterrar las *third-party cookies* de su navegador Chrome. Otros *browsers* menos difundidos, como Firefox o el de Microsoft, ya lo habían hecho anteriormente. Finalmente, en un par de años sí desaparecerán esas “galletitas de terceros”, que son líneas de código de programación que “espían” a los consumidores y su uso de la web para conocer sus preferencias, intereses, deseos y, de ese modo, obtener datos

y más datos personales para tentar a los anunciantes.

Esos códigos “espías” también tienen otras utilidades. Por ejemplo, sirven para no obligar a los lectores a tener que recurrir a un nuevo *login* cada vez que visitan un portal de noticias: no son solo espías malignos, también facilitan el uso de la web.

A esas “galletitas” las reemplazará Google con una *Privacy Sandbox* o cajón de arena de privacidad, según anunció. Para muchos medios, el desafío de esa decisión de Google es enorme.

La privacidad del usuario fue el argumento que dio Google para anunciar la supresión definitiva de las *cookies* de terceros de su popular navegador Chrome, el líder a nivel mundial de los *browsers*: ponerse en línea con los reclamos de respeto a la privacidad de datos de los usuarios que encuentra

la principal punta de lanza en Europa y su reciente ley de gestión de datos privados en la web *GDPR* (General Data Protection Regulation).

Sin embargo, en Europa, en lugar de aplaudir, pusieron el grito en el cielo y pidieron a las autoridades poner la lupa sobre el gigante de Silicon Valley, a pesar de que su anuncio de apostar a la privacidad sonaba muy sensato y bien intencionado.

Mathias Döpfner, CEO del gigante *Axel Springer*, la mayor editorial europea, y a la vez presidente de la asociación alemana de editores de periódicos BDZV, le escribió una carta en enero a la presidenta de la Comisión Europea, Ursula von der Leyen, en la que directamente le pedía que prohibiera a las “grandes plataformas de Estados Unidos y China” comercializar los datos privados de los usuarios de Internet.



Diego Dillenberger
también es director de la
revista *Imagen*.

La privacidad del usuario fue el argumento que dio Google para anunciar la supresión definitiva de las cookies de terceros de su popular navegador Chrome. (...) A esas galletitas las reemplazará con una Privacy Sandbox.

Döpfner fue uno de los pioneros que primero advirtió que, con la eliminación de las cookies de terceros, Google venía con el cuchillo bajo el poncho: dificulta a los editores ofrecer sus espacios a los anunciantes, mientras que el gigante de Silicon Valley se queda con toda la información

de los usuarios provenientes no solo del navegador, sino también del buscador -que hoy es casi monopólico- y el ampliamente difundido sistema de correo Gmail. Y ni hablar de Android, el sistema operativo de la gran mayoría de los teléfonos celulares en todo el planeta.

Hay medios que no se quedaron de brazos cruzados y empezaron a demostrar que quieren superar a las cookies sin sacrificar los inventarios que ofrecen a agencias de publicidad programática y ya se están preparando para la nueva era de Internet.

Casi al mismo tiempo, Gran Bretaña lanzó una investigación sobre Google desde su autoridad antimonopolio por los planes para crear la *Sandbox*, y, meses más tarde, la agencia francesa para la competencia multó al gigante de Silicon Valley en casi mil millones de dólares tanto por violaciones a la privacidad como por derechos de autor impagos a medios de comunicación. En Mountain View, California, deben haber pensado que, con tantos gestos adversos, el horno no estaba para bollos como para dejar a la intemperie de un día para el otro a los editores de medios y agencias de publicidad programática.

Desde ese momento Google, además de recalculer el fin de las galletitas, empezó ofreciendo reuniones reservadas a docenas de editores líderes en todo el mundo para incluirlos y escucharlos en debates sobre la forma en que seguirá el desarrollo de su tan cuestionado “cajón de arena”.

Mientras tanto, hay medios que no se quedaron de brazos cruzados y empezaron a demostrar que quieren superar a las cookies sin sacrificar los inventarios que ofrecen a agencias

de publicidad programática y ya se están preparando para la nueva era de Internet.

El *New York Times* está desarrollando desde hace un año su propia tecnología para explotar de manera directa los datos de “primera mano” de sus ya más de ocho millones de suscriptores pagos, a los que se suman muchos otros millones de usuarios no suscriptos.

El diario estadounidense ya está “vendiendo” esos datos de primera mano directamente a sus anunciantes y agencias sin pasar por “motores” de publicidad programática que necesitan las galletitas de Google.

La vicepresidenta a cargo de nuevos productos, Allison Murphy, explicó que el *Times* está explorando ofrecer a los anunciantes datos más contextualizados para que los anunciantes orienten su publicidad con tanta o mayor precisión que las cookies de los navegadores.

Incluso el *New York Times* proyecta prescindir del sistema de *login* cooperativo que se está desarrollando: el

Unified ID 2.0, o *UID 2.0*, que en cambio sí piensa aplicar el *Washington Post*, a pesar de tener una buena base de unos dos millones de suscriptores pagos.

El propio *New York Times* informó ya el año pasado que sus propios sistemas para explotar sus datos lograron que sus campañas publicitarias orientadas en datos de primera mano tuvieran una *performance* perfectamente equivalente a las campañas “tradicionales” basadas en cookies de terceros.

En Europa, desde Alemania lanzaron *netID*, una plataforma que sirve no solo a medios de comunicación como ingreso universal a ya cientos de portales para usuarios que prefieren no usar Google o Facebook para ingresar y de los que, sin *cookies* de terceros, no podrían prescindir.

[netID](#) es una asociación que promete respeto a los datos en el marco de la *GDPR* y garantiza que los usuarios tengan siempre control absoluto de sus datos y puedan disponer en todo momento qué se hace con ellos.

Los europeos ya sumaron a los gigantes *Axel Springer*, *RTL*, la telefónica *Deutsche Telekom* y el correo *Deutsche Post*: más de 100 portales que ya alcanzan a más de dos tercios de los internautas alemanes.

netID también se asoció con una agencia de publicidad programática, *Xandr*, para que el login alternativo europeo sea lo más atractivo posible para los anunciantes. Su desafío es que ahora sea adoptada en el resto de Europa.

Como se ve, si los medios cooperan, hay vida después de las *cookies*.

*** El autor es presidente de la Comisión Marcas de Verdad de Adepa.**

Extractos del informe
semestral de Adepa,
difundido en el marco de
su 175ª Junta de Directores,
que se llevó a cabo por
videoconferencia el 29
de abril.

Sombras para el ejercicio de la libertad de prensa

El clima para el ejercicio de la actividad periodística se ha deteriorado desde que comenzó a extenderse la pandemia en la Argentina. Las crisis siempre impulsan restricciones. En estos días, las autoridades y la ciudadanía debaten sobre la jerarquía, la oportunidad o la magnitud de algunas de ellas. Estas discusiones se dan en todo el mundo. Respecto de la libertad de prensa, algo resulta claro: si esta es cercenada, lo que se debilita es la posibilidad de una resolución coordinada y democrática del desafío sanitario que enfrentamos. De ese modo no podríamos consensuar una salida común; tampoco resolver aquello que no conocemos ni analizamos.

En este marco, diversos dirigentes de la coalición gobernante intensificaron en los últimos meses la postulación del “lawfare” como tesis que plantea una confabulación de sectores de la prensa y el Poder Judicial con vistas a fraguar procesos contra referentes del actual oficialismo. La escalada discursiva fue acompañada de iniciativas que afectan gravemente la independencia periodística y judicial, socavando las

bases del esquema de contrapesos de nuestro sistema institucional.

El episodio más reciente se configuró con una imputación a los medios por parte de la Comisión Bicameral de Fiscalización de los Organismos y Actividades de Inteligencia del Congreso de la Nación. Esta entidad, que cuenta con mayoría oficialista, acusa a la prensa de formar parte de «un plan sistemático de espionaje político ilegal como método de dominación y extorsión, al mejor estilo de la práctica mafiosa». Menciona, como ejemplos de sus supuestas acciones, «seguimientos y espionaje ilegal a ciudadanos, grabación de comunicaciones telefónicas, recolección de movimientos migratorios, utilización de testigos ‘arrepentidos’ falsamente y bajo presión».

En las últimas semanas, parlamentarios ligados al oficialismo presentaron un proyecto en el Parlasur para convertir al “lawfare” en delito y sancionar, eventualmente, a periodistas. Los impulsores del proyecto pretenden, además, promover esta iniciativa en el Congreso de la Nación.

Tales amenazas que se ciernen sobre el oficio periodístico reciclan una vieja retórica. Pretenden neutralizar, bajo calificaciones inaceptables, la relación entre periodistas y fuentes. Buscan criminalizar la práctica que define el rol estratégico que cumple el periodismo. Esa es la vía que impediría contar aquello que otros buscan ocultar, particularmente en lo que se refiere a la administración de los intereses más relevantes de una sociedad.

Estas iniciativas que se dan en el terreno legislativo nacional o regional tienen su correlato en el terreno judicial. El acoso judicial fue la figura más repetida entre los casos de presión contra periodistas del último año. El más reciente es el procesamiento contra Daniel Santoro, determinado por el juez Luis Rodríguez. Sin elementos probatorios, el juez asocia, como ocurría en un procesamiento previo impulsado por el juez Alejo Ramos Padilla, las actividades extorsivas de una fuente del periodista con el trabajo de investigación de este último. El efecto inhibitorio de la medida no se circunscribe a Santoro; se extiende

a todo aquel que pretenda investigar hechos de corrupción.

En este contexto, alarma la creciente agresividad del debate público en estos días, lo que profundiza la polarización de posiciones extremas, que inhiben un diálogo democrático y maduro. Paradójicamente, muchos de quienes reclaman este diálogo luego apelan a la estigmatización y al agravio basado en sesgos ideológicos y partidarios. Esta polarización se ve exacerbada por la dinámica de algoritmos y redes sociales que han demostrado, en episodios recientes como los del Capitolio estadounidense, que toman decisiones editoriales y no son meros intermediarios neutros.

Tantas sombras preocupantes son parcialmente atenuadas con algunas luces, como los desprocesamientos de distintos periodistas dictados por la Cámara Federal de Mar del Plata y la Corte Suprema de Justicia de la Nación. Se ha recuperado de esa forma nuestra tradición judicial, apoyada en el respeto de las garantías constitucionales que tutelan el derecho a la información.

En otro orden, en el semestre transcurrido entre el informe presentado en la última asamblea de Adepa y el actual reporte, se produjo uno de los ataques más graves de los últimos años contra un medio argentino. El 23 de marzo último, manifestantes de una facción de la CTA (Central de Trabajadores de la Argentina) irrumpieron en las instalaciones del diario *Río Negro*, agredieron a un fotógrafo y un recepcionista, destrozaron el mobiliario y pintaron en las paredes frases intimidatorias contra periodistas del medio. La policía, que cuenta con un destacamento a pocos metros del diario, tardó 40 minutos en llegar. Y, en línea con esa velocidad de desplazamiento, lleva más de un mes sin lograr detener a los agresores, pese a que hay registros en imágenes de la irrupción.



Otro grave capítulo de este período está conformado por los atropellos registrados en Formosa. Se impidió el ingreso de periodistas a la provincia; se restringieron coberturas locales; funcionarios públicos y fuerzas policiales amedrentaron a la prensa; se desconocieron resoluciones judiciales. Un periodista fue herido con balas de goma durante una manifestación y una colega fue detenida arbitrariamente. Un equipo de *TN*, que reflejó cómo trasladaban de manera forzada a mujeres embarazadas de la comunidad Wichi a centros de aislamiento por Covid, comprobó que se presionó a una de ellas para que declarara que había fingido su embarazo, en un intento de desacreditar el trabajo periodístico.

Como vemos, los medios de comunicación enfrentan un escenario delicado para el ejercicio de la libertad de prensa. Otro tanto ocurre con su sustentabilidad económica, imprescindible para la independencia editorial. La publicidad privada ha caído en porcentajes sin precedentes durante el último año. Las ayudas estatales específicas de los primeros meses

de cuarentena, desaparecieron. La pauta oficial, con un claro valor para consolidar conductas apropiadas en la emergencia sanitaria, se distribuye, en líneas generales, con criterios objetivos vinculados a la audiencia y pertinencia de los mensajes, más allá de que sea necesario un mayor federalismo en su reparto. Además, su volumen está significativamente desactualizado y es claramente insuficiente para un período de alta vulnerabilidad del sector.

En tanto, se debaten en el mundo regulaciones a las grandes plataformas tecnológicas. Avanzan legislaciones y acuerdos en países como Australia o en los integrantes de la Unión Europea. La reacción que estas plataformas han tenido frente a las mismas generan preocupación en tanto evidencian su posición dominante de mercado.

En nuestro país, comienzan a explorarse convenios puntuales entre plataformas y medios por contenidos para productos específicos. Es un primer paso, pero solo el primero e insuficiente, de un proceso que recién comienza.

Asamblea de Adepa 2020

El 24 de septiembre de 2020 se realizó la 58ª Asamblea General Ordinaria de Adepa en formato virtual debido a las restricciones por la pandemia del Covid-19. Los integrantes de Adepa ratificaron a sus autoridades para el período 2020-2021. Además, se realizaron actividades de capacitación con ejes en la sustentabilidad y los procesos de transformación de la industria.

“Un año tan difícil para el mundo y el país se tradujo obviamente en un año de enorme criticidad para nuestro sector. Criticidad en varios sentidos: por un lado, en tanto la tarea de los medios y los periodistas se tornó, con la pandemia, aún más esencial para la sociedad, en tanto la prensa profesional es un reaseguro para la correcta información de la sociedad y para la toma de conciencia de los desafíos sanitarios. Por otro, porque los efectos de la crisis golpearon con particular énfasis en una industria que depende de variables muy afectadas, como el nivel de actividad, el consumo y la inversión publicitaria, y además está inmersa en un delicado proceso de transformación tecnológica y de hábitos dentro de un ecosistema digital asimétrico, que sigue sin compensar adecuadamente el trabajo periodístico aunque se nutre de él cada vez más”. De esta manera sintetizó Martín Etchevers, presidente de la Asociación de Entidades Periodísticas Argentinas (Adepa), el escenario en el que se desarrolló la actividad periodística a lo largo del año.

“La tercera acepción de esta criticidad tuvo que ver con los dilemas y las amenazas que estos tiempos de pandemia pueden implicar contra las libertades, y en particular la de expresión, en muchos casos por los propios sistemas de control y vigilancia, pero también ya que al tener la sociedad puesta la atención en lo sanitario se pueden facilitar los desvíos de poder”, agregó.

Etchevers habló ante los directivos y representantes de los medios argentinos, reunidos en el encuentro anual de Adepa, realizado por primera vez en formato virtual. Allí, el directivo repasó la agenda de trabajo desarrollada por las diferentes áreas de Adepa a lo largo del año y remarcó el rol que tuvo la entidad en la construcción de caminos de acción institucional, interactuando con los poderes del estado y demás actores públicos y privados del ecosistema informativo.

El presidente de Adepa destacó en su informe el trabajo de las comisiones: desde las tradicionales como Libertad

de Prensa y Asuntos Económicos, que tuvieron demandas intensas en estos meses, hasta las más actuales, como Transformación e Innovación Multimedia, que tuvo el año de la mayor oferta de capacitación que se recuerda, tanto en cantidad como en calidad; o Propiedad Intelectual, que lleva adelante una de las agendas más estratégicas, por su sensibilidad y actualidad, de la industria en la región. Pasando por la de Premios, que cosechó un nuevo récord de convocatoria en un año tan difícil; o la de Diversidad, que está dando pasos inéditos y necesarios en la industria a nivel nacional.

“Todo bajo la articulación transversal del Comité Estratégico, y con una flamante incorporación, el Observatorio de Libertad de Prensa, que nos permitió por primera vez hacer un seguimiento fluido y permanente de cuestiones que se han ido volviendo críticas en el sector, como la distribución de la publicidad oficial o los caminos para afianzar la sustentabilidad de los medios con una mirada federal y con foco en los más chicos”, indicó Etchevers.

En otro pasaje de su mensaje, Etchevers remarcó la atención principal que mereció para Adepa el enfoque de su accionar institucional en los medios de toda escala, y en especial de los regionales y locales, a los que las sucesivas crisis golpean con más fuerza. “Ha sido una obsesión de este

Consejo Ejecutivo y de todo el equipo de trabajo de Adepa que el trabajo institucional ante los poderes públicos esté orientado a las empresas que este año han padecido como nunca la caída de la publicidad privada, la migración de los presupuestos de marketing y comunicación a las plataformas, y el achicamiento de las pautas oficiales merced a la inflación”.

Al cierre, la Asamblea de Adepa ratificó su apoyo al Consejo Ejecutivo para el período 2020-2021.

Sustentabilidad en la industria periodística: Audiencias digitales, estrategias de reader revenue y las sinergias entre medios

En el marco de su 58º Asamblea Anual, Adepa organizó una serie de actividades de capacitación y mesas redondas virtuales, con el foco en los principales temas de la industria local y global.

El primer panel se enfocó en las “Audiencias digitales: el desafío de escuchar y conversar con los lectores para potenciar el contenido”, y contó con la participación de la periodista e investigadora Adriana Amado; la co-directora del Centro de Estudios sobre Medios y Sociedad, Eugenia Mitchellstein; y el director de RED/ACCIÓN, Chani Guyot. La actividad estuvo moderada por Bárbara Read, subdirectora de *La Mañana* de Formosa.

Los tres panelistas coincidieron en que además de publicar y difundir información, las marcas periodísticas deben usar esos espacios para enriquecer las conversaciones y, de ese modo, ganar confianza.

Audiencia y monetización: las novedades de los medios argentinos en el año de la pandemia

Durante el primer semestre del año, al menos cinco empresas periodísticas

llevaron adelante planes de transformación digital, tanto de desarrollo de contenidos innovadores para fortalecer la relación con la audiencia, como de lanzamientos de nuevas estrategias comerciales. El segundo panel reunió a editores y directivos de *Perfil*, *Página 12*, *Los Andes*, *El Tiempo de Azul* y *OPI Santa Cruz* para que compartan sus experiencias.

Los panelistas convocados para dialogar sobre “Las novedades de los medios argentinos en el año de la pandemia” fueron Agustino Fontevicchia, director digital de *Grupo Perfil*; Gonzalo Berríos, gerente ejecutivo de *El Tiempo de Azul* (Buenos Aires); Raúl Pedone, editor periodístico de *Los Andes* (Mendoza); Mariano Blejman, editor digital de *Página 12*; y Francisco Muñoz, director de *OPI Santa Cruz*. La charla estuvo moderada por Andrés D'Alessandro, director ejecutivo de Adepa.

Durante el primer semestre del año, en cada una de estas empresas periodísticas se llevaron adelante planes de innovación, que tuvieron que ver tanto con el desarrollo de contenidos que generen mayor interacción con la audiencia, como con el lanzamiento de nuevas estrategias comerciales.

Alianzas, sinergia y escala: fres estrategias editoriales para conseguir la sustentabilidad

El tercer panel convocó a los directivos de la *Organización Editorial Mexicana* y de los multimedios *Henneo*, de España, y *El Litoral*, de la Argentina, para dialogar sobre modelos asociativos y procesos de estandarización. En medio de la crisis que atraviesa la industria, se trata de otras maneras de impulsar la transformación digital, potenciar los contenidos y generar nuevos ingresos.

Los invitados fueron Martha Ramos, coordinadora nacional editorial de *Organización Editorial Mexicana* (OEM);

Carlos Nuñez, director general de *Grupo Henneo*, de España; y Nahuel Caputto, CEO de *Multimedios El Litoral*, Argentina. El encuentro estuvo moderado por Daniel Dessein, director de *La Gaceta de Tucumán* y presidente de la Comisión de Libertad de Prensa e Información de Adepa.

Para hacerle frente a la crisis económica que atraviesa la industria, agudizada por la pandemia, medios de todo el mundo aceleraron procesos de transformación para lograr su sustentabilidad. Como vías alternativas de ingresos, algunos se volcaron a modelos de suscripción digital o membresías. Otros avanzaron todavía más: generaron alianzas dentro de un mismo grupo editorial e incluso se asociaron a empresas de otros rubros, pero que les posibilitan diversificar las fuentes de ingresos y estabilizar el negocio.

En esa línea, los tres directivos compartieron sus experiencias. Para avanzar en modelos asociativos y prácticas de estandarización, coincidieron en que es necesario un cambio cultural y proyectar la viabilidad de los diarios a mediano o largo plazo.

La doble jornada de actividades contó también con una charla sobre «Cultura de la experimentación en las Redacciones: Aprendizajes a partir del Reader Revenue Accelerator Facebook Journalism Project», con la participación de Chani Guyot, director, RED/ACCIÓN; Juan Carlos Simo, ex-prosecretario de Redacción, *La Voz*; José Názaro, editor multimedia, *La Gaceta*; y Federico Pikholtz, gerente de audiencias, *La Nación*; con la moderación de Julieta Shama, encargada de las Alianzas Estratégicas con Medios, SpaLatam.

Y a modo de cierre, se realizó una charla a cargo de Connie Niebuhr, News Consumer Insight Lead, de Google Argentina, sobre transformación digital en los medios.

Junta de Directores 2021

La Asociación de Entidades Periodísticas Argentinas (Adepa) realizó el jueves 29 de abril su 175ª Junta de Directores, en formato virtual. La reunión de medio año de la entidad, que además contó con paneles, conferencias y espacios de capacitación en los que participaron 500 personas, combinó el debate sobre la situación de la industria y de la libertad de prensa con la reflexión sobre el futuro de la sociedad y los medios.

Con exposiciones, charlas y talleres de capacitación entre los días 28 y 29 de abril, Adepa convocó a especialistas en diferentes áreas profesionales para aportar miradas, reflexiones, herramientas y estrategias sobre los temas que forman parte de la agenda y los principales desafíos de la industria periodística, en otro año signado por la pandemia de Covid-19 y sus múltiples efectos.

“En este tiempo histórico, marcado por las debilidades democráticas, los riesgos sanitarios y la desinformación es imprescindible el trabajo vigoroso y riguroso de periodistas y empresas de comunicación. Simultáneamente, nuestra actividad enfrenta vulnerabilidades económicas derivadas no sólo de la crisis general y del modelo de negocios, sino de que sus ingresos se han visto absorbidos por otros actores del ecosistema que se nutren de nuestros contenidos”, señaló Martín Etchevers, presidente de Adepa, en su informe semestral ante la Junta de Directores.

“Como hemos dicho muchas veces -agregó-, nunca nos han leído tanto ni tantos, pero nunca ha sido tan desafiante capitalizar el valor que generamos para seguir haciendo lo que tratamos de hacer: periodismo profesional y sustentable”.

En su mensaje, Etchevers hizo un resumen de las acciones que Adepa llevó adelante a lo largo del último año, como parte de su agenda institucional.

Remarcó la creación del Observatorio de Sustentabilidad, que ha tenido un trabajo sistemático en el monitoreo de la evolución de la comunicación institucional del Estado y de otras cuestiones atinentes al desenvolvimiento cotidiano de los asociados. “El Observatorio realizó un trabajo sin precedentes en nuestra organización: un relevamiento permanente de la pauta en medios en todo el país, lo que nos permitió detectar irregularidades, omisiones o arbitrariedades por parte del Estado, que son informadas periódicamente a fin de ser corregidas”, comentó Etchevers.

Etchevers también detalló los avances en torno a otra de las áreas de trabajo institucional, y que se vincula con el valor de los contenidos en el ecosistema digital y el derecho a que esto sea reconocido por parte de las plataformas. “Adepa ha liderado la discusión regional sobre este tema”, señaló. “Uno de los efectos de este debate se tradujo en la aparición de programas de ambas plataformas para negociar con los medios acuerdos individuales, por licencias de contenidos para productos específicos. Como dijimos públicamente, se trata de un primer paso, aún insuficiente, en un camino que debe seguir profundizándose tanto en términos cuantitativos como en relación con un derecho de orden público, que es el que da sustento a este reclamo”, explicó el presidente de Adepa.

Tendencias de consumo en 2021: qué hábitos deberán atender los medios en el segundo año de pandemia

Durante la primera charla del ciclo virtual que organizó la Asociación de Entidades Periodísticas Argentinas (Adepa) en el marco de la 175ª Junta de Directores, Guillermo Oliveto, director de la Consultora W, y Mariela Mociulsky, directora de la consultora Trendsity, analizaron el impacto de la pandemia en los hábitos y en el bolsillo de las personas en 2020.

Además, los especialistas explicaron de qué manera esos comportamientos influyeron en la evolución del consumo y aventuraron a qué tendencias de la vida cotidiana deberán adaptarse las marcas al momento de pensar el futuro del consumo, en un contexto marcado por una crisis sanitaria y económica.

El encuentro contó con la moderación de Daniel Dessein, presidente de *La Gaceta de Tucumán* y titular de la Comisión de Libertad de Prensa e Información de Adepa.

Laboratorio de Innovación: Ideas y consejos para armar la redacción del futuro

Directivos y editores de cuatro medios de la Argentina presentaron, el miércoles 28 de abril, los aprendizajes que surgieron en el laboratorio que reunió a principio de año a más de 20 líderes de 10 redacciones de medios locales del país (ver pág. 77 a 85), con el propósito de inspirar conversaciones abiertas en torno a los desafíos de la transformación digital de la prensa argentina para delinear la “redacción del futuro”.

Como continuidad del programa “Evolución 2020”, que fue organizado el año pasado por Adepa y contó con el apoyo del Facebook Journalism Project, durante cinco sesiones, entre

marzo y abril pasados, directivos de una decena de medios de la Argentina trabajaron juntos para definir estrategias que ayuden a armar “la redacción del futuro”.

“Del laboratorio surgieron muchos aprendizajes. Cuando hay periodistas conectados, no importa si están físicamente en el mismo lugar o no, existe una redacción. Los líderes dentro del proceso de transformación son super importantes al igual que los equipos. Y mientras más colaboración podamos generar dentro de los actores de la industria, todavía mejor. Creo que hay un espacio para pensar nuevas rutinas profesionales”, subrayó Franco Piccato, gerente de alianzas estratégicas con medios de Facebook para Cono Sur.

Bernardo Blejmar, consultor especializado en organizaciones, fue el encargado de dirigir la metodología del laboratorio. Durante el panel, contó que en cada sesión hubo expositores invitados de medios de Latinoamérica, que contaron sus propias experiencias. Fueron Andrea Miranda, de *El Debate* (México); Martha Ortiz, de *El Colombiano* (Colombia); Thaís Rücker, de *RBS* (Brasil); y Ángel Sotera, de *Infobae* (Argentina).

Por qué Australia llegó a la conclusión de que tenía que mediar entre los medios y las plataformas y cómo reglamentó ese vínculo

David Abkiewicz, director de la división de plataformas digitales de la Comisión Australiana de Competencia y Consumidores (ACCC, por sus siglas en inglés), expuso en un panel sobre cómo se reglamentó en Australia la ley para que las plataformas tecnológicas -especialmente Facebook y Google- les paguen a los medios de comunicación por difundir sus contenidos de noticias.

La charla titulada “El valor de los contenidos en Internet: lecciones del modelo australiano” fue moderada por Diego Garazzi, presidente de la Comisión de Propiedad Intelectual de Adepa.

La norma australiana (ver pág. 60 a 62), fue aprobada el 25 de febrero por el Parlamento y puesta en vigencia el 2 marzo pasado. Durante su exposición, Abkiewicz contó cómo trabajaron desde el organismo gubernamental que representa para documentar y crear la evidencia que sentara las bases de la necesidad de reglamentar la negociación para el uso de los contenidos noticiosos entre medios y plataformas. Después, hizo hincapié en los objetivos del código e identificó sus principales características.

Las estrategias exitosas de cuatro medios de Argentina en pandemia

La llegada de la pandemia de coronavirus en 2020 obligó a los medios de comunicación de la Argentina a plantear nuevas estrategias o reestructurar las que venían desarrollando para atravesar uno de los años más difíciles para las organizaciones de noticias.

Transcurrido un año de la crisis sanitaria, Juan Tillard, gerente general de *La Voz del Interior* (Córdoba); Magalí Suárez, gerente de contenidos de *El Litoral* (Santa Fe); Rodrigo Ronda, subdirector de *El Eco* (Tandil); y Carlos Marino, director de *O221* (La Plata) contaron en un encuentro virtual organizado por la Asociación de Entidades Periodísticas Argentinas (Adepa) qué medidas tomaron para agilizar y flexibilizar el trabajo en sus redacciones, enriquecer sus productos y no perder audiencia.

El panel fue moderado por Andrés D’Alessandro, director ejecutivo de Adepa.

Las campañas institucionales en 2020 y 2021

Durante los últimos dos años, Adepa y sus medios asociados impulsaron diversas campañas en las que reafirmaron su rol como comunicadores responsables y confiables. Compartimos a continuación los detalles de cada acción, las entidades que se sumaron y las agencias que aportaron su creatividad.

La unión y la responsabilidad ante todo

El **jueves 19 de marzo de 2020**, 200 medios argentinos salieron con un mismo mensaje en todas sus plataformas: “Al virus lo frenamos entre todos. Viralicemos responsabilidad”. El lema iba acompañado con una enumeración de nueve propósitos con el hashtag #SomosResponsables.

Esta campaña fue impulsada por la Asociación de Entidades Periodísticas Argentinas (Adepa) y contó con la adhesión de un grupo de importantes organizaciones de medios, de periodistas y de la industria de la publicidad y la comunicación en nuestro país: Academia Nacional de Periodismo, Agencias Independientes (Ai), Asociación Argentina de Publicidad (AAP), Asociación de Marketing Directo e Interactivo de Argentina (AMDIA), Asociación de Periodismo Digital (APD), Cámara Argentina de Agencias de Medios (CAAM), Círculo de Creativos Argentinos (CCA), Círculo de Directivos de Comunicación de Argentina (DirComs), Comisión Empresaria de Medios de Comunicación Independientes (CEMCI), Consejo Profesional de Relaciones Públicas, Consejo Publicitario Argentino (CPA),

Foro de Periodismo Argentino (Fopea), Interactive Advertising Bureau Argentina (IAB) y Unión de Agencias Interactivas (Interact).

La urgencia del desafío llevó a que seis agencias de comunicación, que forman parte del colectivo Agencias Independientes (Ai), aceptaran colaborar en la creación del mensaje e imagen de la campaña.

Agradecer y destacar el rol de los medios

El **domingo 29 de marzo de 2020** fue otro día clave para los medios de comunicación gráficos, digitales, televisivos y radiales del país. Difundieron en un mensaje un sentimiento común de todos los argentinos, el de agradecimiento, y fue dedicado a todos aquellos que están en la primera línea para combatir la pandemia, incluidos los medios y sus periodistas, que le proporcionan la información confiable a la sociedad.

En los portales de diarios y radios, como en los canales y programas informativos, salió un video con el mensaje #Graciasde, campaña creada por la agencia de comunicación “Equipo C Plan”.

La información confiable y de calidad también puede proteger del coronavirus

El **3 de mayo de 2020** Adepa conmemoró el Día Mundial de la Libertad de Prensa con un mensaje alusivo a la importancia del periodismo como un factor clave para reivindicar sus valores en el combate contra las fake news y en pos del derecho de la ciudadanía a estar informada.

La propuesta fue ideada por JPG Comunicación, agencia cordobesa que trabaja junto a *La Voz del Interior*.

#TrabajadoresPrEsenciales: Campaña por el Día del Periodista

En **2020**, diversas organizaciones del ámbito de la comunicación y los medios organizaron una campaña para rendir homenaje a los trabajadores de prensa que cumplen una tarea esencial en el marco de la pandemia.

La campaña fue organizada por la Asociación de Entidades Periodísticas Argentinas (Adepa), el Círculo de Directivos de Comunicación de Argentina (DirComs), el Consejo Profesional de Relaciones Públicas de la Argentina, el Consejo Publicitario Argentino, la Asociación de Telerradiodifusoras Argentinas (ATA) y la Asociación de Radios Privadas Argentinas (ARPA).

Con la creatividad y producción de la agencia Almacén y el apoyo de la agencia NINCH, la campaña multiplataforma reivindicó la labor del periodismo profesional en tiempos de crisis sanitaria, donde la información de calidad es fundamental para los ciudadanos.

Esta campaña recibió a comienzos de 2021 un Eikon de Plata en la categoría Relaciones con la prensa. El director ejecutivo de Adepa, Andrés D’Alessandro, fue el encargado de recibir la estatua en una ceremonia organizada en La Rural.

Gráfica de las campañas



19. 03. 2020

La unión y la responsabilidad ante todo

29. 03. 2020

Agradecer y destacar el rol de los medios

03. 05. 2020

La información confiable y de calidad también puede proteger del coronavirus

07. 06. 2020

#TrabajadoresPrEsenciales: Campaña por el Día del Periodista

29. 12. 2020

Organizaciones del mundo de la comunicación unidas en un mensaje de un fin de año diferente para todos

08. 03. 2021

Campaña de Adepa por el Día Internacional de la Mujer

07. 06. 2021

En el Día del Periodista, saludamos a quienes nos ayudan a ver más clara la realidad

Organizaciones del mundo de la comunicación unidas en un mensaje de un fin de año diferente para todos

El **29 de diciembre de 2020**, un grupo de entidades del ámbito de la comunicación lanzaron en todo el país la campaña “Chau 2020 – Comunicarnos es maravilloso”.

La campaña multiplataforma, cuya creatividad estuvo a cargo de la agencia Almacén, le agradeció al año 2020 por “irse” pero también por permitir que los argentinos se hayan podido unir en los momentos difíciles y destaca el rol de la comunicación como un hecho clave del año que pasamos. A la vez, y por este motivo, las entidades que trabajan en el mundo de la comunicación decidieron unirse y juntas dar un mensaje en este fin de año tan diferente y complicado para todos.

La iniciativa fue desarrollada por el Círculo de Directivos de Comunicación de Argentina (DirComs), el Consejo Profesional de Relaciones Públicas de la Argentina, la Asociación de Entidades Periodísticas Argentinas (Adepa), el Consejo Publicitario Argentino, y la Asociación de Telerradiodifusoras Argentinas (ATA).

Campaña de Adepa por el Día Internacional de la Mujer

El **8 de marzo de 2021** Adepa realizó una campaña para promover la diversidad en los medios periodísticos de todo el país. “Dimos algunos pasos. Faltan muchos todavía”, señaló el aviso.

Para impulsar esa agenda en la prensa argentina, en 2019 Adepa creó una Comisión de Diversidad, y desde un año antes comenzó a organizar actividades con referentes de las empresas periodísticas que están promoviendo medidas concretas en pos de la igualdad de género o que incorporaron la perspectiva de género en el tratamiento informativo.

En el Día del Periodista, saludamos a quienes nos ayudan a ver más clara la realidad

El **7 de junio de 2021** diversas organizaciones del ámbito de la comunicación y los medios saludaron a los periodistas en su día, a través de una campaña que pone el foco en el rol que cumplen en la sociedad: visibilizando situaciones que de otro modo no saldrían a la luz.

Con la creatividad y producción de la agencia Almacén, la campaña multiplataforma agradeció la labor del periodismo profesional, que ayuda a los ciudadanos a ver con más claridad la realidad.

El periodismo visibiliza situaciones que de otro modo no saldrían a la luz. La libertad de expresión permite a los periodistas informar, a la sociedad saber lo que pasa y a todos expresarnos sin restricciones. Por eso, el lema de la campaña es #elperiodismoesclaridad.

La campaña fue organizada por la Asociación de Entidades Periodísticas Argentinas (Adepa), el Círculo de Directivos de Comunicación de Argentina (DirComs), el Consejo Profesional de Relaciones Públicas de la Argentina, el Consejo Publicitario Argentino, la Asociación de Telerradiodifusoras Argentinas (ATA) y la Asociación de Radios Privadas Argentinas (ARPA).

Actividades institucionales

Capacitaciones, debates y encuentros virtuales

Un repaso sobre parte de la actividad institucional llevada adelante por Adepa durante los últimos meses.

2020: Programa de capacitación “Roadmap de transformación digital”

El ciclo virtual de cinco semanas fue diseñado por el área de Management Integral de Negocios Digitales de la Universidad de San Andrés para las empresas periodísticas asociadas a Adepa y tuvo el apoyo de Google News Initiative.

La apertura estuvo a cargo de Lucy Kueng, asesora estratégica de medios e investigadora del Instituto Reuters para el Estudio del Periodismo, de la Universidad de Oxford. Durante su presentación, compartió los resultados de dos de sus últimos estudios y dio una serie de consejos para salir fortalecidos de la crisis provocada por el coronavirus.

La experta, reconocida internacionalmente por investigar la disrupción digital en los medios, dio una clase sobre cómo la estrategia, la estructura, la cultura y el liderazgo de las organizaciones deben combinarse para lograr la transformación digital.

En otra de las sesiones del programa, Nahuel Caputto, presidente del *Multimedios El Litoral*, compartió con editores y directivos de medios de todo el país los cambios que impulsaron para reducir costos y generar nuevas fuentes de financiación, en medio de la crisis por la baja en la venta publicitaria y de diarios impresos.

Evolución 2020 y 2021: la transformación de los medios en escena

Organizado por Adepa, con el auspicio de Facebook Journalism Project, este programa contó en 2020 con 35 clases, en las que expusieron 38 oradores, de los cuales 17 fueron del exterior y 21 argentinos. En total, asistieron 2.500 participantes de Argentina y otros países latinoamericanos.

En 2021, el programa continuó con cinco módulos temáticos, enfocados en Transformación del Negocio Digital, coordinado por Pepe Cerezo, director de Evoca Media, España; Transformación Digital, coordinado por la experta en medios Liza Gross; Desarrollo de Audiencias, coordinado

por Ezequiel Arbusti, consultor asociado de WAN-IFRA; Desarrollo de Producto, coordinado por Germán Frassa, exdirector de Productos Digitales y Desarrollo de Audiencias en *Unidad Editorial*, España; y Desarrollo de Contenidos, coordinado por Julián Gallo, fundador de Gallo Media.

Becas a editores de medios argentinos

Con apoyo de Google News Initiative, en 2020 y 2021 se otorgaron becas para el máster de Innovación de la Universidad Miguel Hernández, de España. Los editores seleccionados fueron: Marcelo Sosa (*Multimedios Ancasti*, Catamarca); Daniela Zamit (*Crónica*, Comodoro Rivadavia, Chubut); José Návaro (*La Gaceta de Tucumán*); Paola Piquer (*Grupo América Cuyo*); Juan Manuel Cocco (*BAE Negocios – Grupo Crónica*, Ciudad de Buenos Aires); Gonzalo Rotonda (*El Eco*, Tandil, Buenos Aires); Santiago Pica (*El Constructor*, Ciudad Autónoma de Buenos Aires); Florencia Pulla (*El Cronista*, Ciudad Autónoma de Buenos Aires); Carina Bazzoni (*La Capital*, Rosario, Santa Fe); Agustina López (*TN*, Ciudad Autónoma de Buenos Aires).

CHARLAS 2020

4 de agosto

Adepa reunió a expertos de Europa y EE.UU. en un seminario sobre derechos de autor en Internet

Especialistas de la News Media Europe, la News Media Alliance y de Adepa formaron parte del encuentro virtual que tuvo como foco conocer los avances en torno a la agenda de la propiedad intelectual y el valor de los contenidos que los medios informativos producen y publican en Internet.

El panel “Medios y plataformas: el valor de los contenidos” estuvo integrado por Danielle Coffey, vicepresidenta senior y asesora general de News Media Alliance (Estados Unidos); Wout Van Wijk, director ejecutivo de News Media Europe, entidad que representa a la industria de los medios europeos; y Diego Garazzi, presidente de la Comisión de Propiedad Intelectual de Adepa.

De la actividad participaron 300 personas, entre periodistas, directivos de empresas periodísticas, especialistas en comunicación, abogados, académicos, legisladores, funcionarios judiciales y del Poder Ejecutivo nacional. Al final de las exposiciones, les hicieron preguntas a los panelistas.

7 y 14 de septiembre

Los derechos de autor en Internet, eje de una doble jornada de medios y editores

El ciclo de dos conferencias virtuales sobre el debate global en torno a los derechos de autor y los editores fue organizado por IPKEY América Latina, junto con CADRA, Adepa, la Federación Europea de Editores (FEE), y contó con el apoyo de la Unión Internacional de Editores (UIE- IPA).

La primera jornada se enfocó en el mercado de las editoriales de libros, en el impacto que sufrieron en todo el mundo por la pandemia del Covid-19 y en los significativos avances que hubo en la protección de la propiedad intelectual de los contenidos en formato digital.

La segunda apuntó a los avances en la materia por parte de las empresas productoras de contenidos informativos, el reconocimiento de sus derechos de autor a partir del impacto de la directiva europea sobre el tema, y el vínculo con las plataformas tecnológicas. Allí, las asociaciones de medios de la Argentina, Chile y Brasil pidieron que las plataformas se sienten a una mesa de negociación para compartir los ingresos publicitarios.

CHARLAS 2021

28 de abril

Cuáles son las tendencias del consumo en 2021

Panel del que participaron Guillermo Oliveto, director de Consultora W, y Mariela Mociulsky, directora de Trendsity.

Cómo enfrentan los medios el impacto de la pandemia

Panel dónde participaron Juan Tillard, gerente general de *La Voz* (Córdoba); Magalí Suárez, gerente de contenidos de *El Litoral* (Santa Fe); Rodrigo Rotonda, subdirector de *El Eco* (Tandil); y Carlos Marino, director de *Letra P* y *O221* (La Plata).

La redacción del futuro

Panel con Lía Masjoan, secretaria de Redacción de *El Litoral* (Santa Fe); Federico Aríngoli, prosecretario de Redacción de *Diario Río Negro* (Gral. Roca); Leonardo Rearte, prosecretario de Redacción de *Los Andes* (Mendoza);

y Yamile González, coordinadora de Redacción de *La Mañana* (Formosa).

El valor de los contenidos en Internet: lecciones del modelo australiano

Conferencia a cargo de David Abkiewicz, director de Digital Platforms Branch de la Australian Competition & Consumer Commission (ACCC), y coordinado por Diego Garazzi, presidente de la Comisión de Propiedad Intelectual de Adepa.

30 de abril

Creación y producción de newsletters para desarrollar audiencia en medios locales

Taller a cargo de Homero Hinojosa, consultor de medios y profesor de la Universidad Tecnológica de Monterrey, México.

Programa de Crecimiento Digital 2021

Un taller enfocado en desarrollo de audiencias, a cargo de Fiorentina Domínguez, gerente de Cuentas en el equipo de Alianzas Estratégicas de Google.

Lista de socios ADEPA 2021

CAPITAL FEDERAL

A24.com
Actores Online
Agencia EFE
Agencia France Presse
Agencia de Noticias Xinhua
AGFA Graphics Argentina S.A.
ANSA
Argentina Seikyo
Asociación Judicial Argentina
Auge Informa
Autoclub
Badeni, Cantilo, Carricart & Bilbao – Abogados
Banco de Galicia y Buenos Aires
BigBangNews.com
CallCenterNews.com
Clarín
Compromiso
Comunicación Editorial Gráfica Argentina (CEGA)
COOPPAL
Crónica
Diario del Viajero
Editorial Perfil
El Accionista
El Constructor
El Cronista
El Economista
Energía & Negocios
Estrategas
Ferías & Congresos
FotoRevista.com.ar
Hola Argentina
Imagen
Infobae.com
Ingeniería Sanitaria y Ambiental
La Ley
La Prensa
LaPoliticaOnline.com

Mundo Cooperativo

Mundo Gallego

Mundo Israelita

Mundo Mutual

Noticias Argentinas

Noticias Positivas

Oficina Comercial y Cultural de Tai Pei

Olé

Página/12

Pencilus Industrias Tecnológicas S.A.

Productora de Servicios Periodísticos

Radio Continental

Reuters

Seccionciudad.com

Soluciones para Empresas S.A.

SPF S.R.L.

Télam S.E.

The Associated Press

TN.com.ar

TurismoCero.com

Ventura S.A.

BUENOS AIRES

0221 (La Plata)

Actualidad (General Villegas)

Amanecer Nueva Época (Navarro)

Democracia (Junín)

Diario Canning

Diario La Vanguardia (Balcarce)

Diario La Voz Juntos Hacemos Historia (Bragado)

Diario Popular (Avellaneda)

Ecos Diarios (Necochea)

El 9 de Julio (9 de Julio)

El Censor (Bragado)

El Ciudadano Cañuelense (Cañuelas)

El Día (La Plata)

El Diario Regional de Pilar

El Diario de Escobar

El Diario de Pringles (Cnel. Pringles)

El Eco de Tandil

El Fénix (Benito Juárez)

El Marplatense

El Mundo de Berisso

El Norte (San Nicolás)

El Popular (Olavarría)

El Progreso (Hurlingham)

El Sol (Quilmes)

El Tiempo (Azul)

El Tiempo (Pergamino)

El Tribuno (Dolores)

Época de Ponernos en Marcha (Capilla del Señor)

Gazeta Norte (Martínez)

Huella (San Martín)

Infocielo (La Plata)

La Brújula 24 (Bahía Blanca)

La Calle (Avellaneda)

La Capital (Mar del Plata)

La Ciudad (Adrogué)

La Ciudad (Avellaneda)

La Libertad (San Andrés de Giles)

La Mañana (25 de Mayo)

La Mañana (Bolívar)

La Nación

La Nueva (Bahía Blanca)

La Nueva Prensa (América)

La Opinión (Pergamino)

La Opinión Semanario (San Pedro)

La Palabra (Berazategui)

La Palabra (Lobos)

La Prensita (Tres Lomas)

La Verdad (Ayacucho)

La Verdad (Junín)

La Voz del Pueblo (Tres Arroyos)

Letra P (La Plata)

Magazine Bulonero (Monte Grande)

Nueva Época (Wilde)

Nueva Era (Tandil)

Lista de socios ADEPA 2021

Nueva Imagen (Carlos Casares)

Nuevo ABC Rural (Pergamino)

Nuevo Día (Coronel Suárez)

Periódico del Pilar

Pionero (Pinamar)

PM & Asociados S.R.L. (Beccar)

Presente (Luján)

Red / Acción

Resumen (Pilar)

S.A. Wahren

Ser Argentino (San Isidro)

Semanario En Marcha (Daireaux)

Semanario Todo Noticias (Lincoln)

Tranquera Abierta (La Plata)

TSN Necochea

CATAMARCA

El Ancasti

El Esquiú

La Unión

CHACO

Norte

CHUBUT

Crónica

CÓRDOBA

Democracia (Villa Dolores)

Info Negocios

La Voz

La Voz de San Justo (San Francisco)

Nuevo Día (Leones)

Periódico El Valle (Villa Yacanto de Calamuchita)

Puntal (Río Cuarto)

CORRIENTES

Diario El Libertador

Diario La República

El Litoral

Época

ENTRE RÍOS

Agencia de Informaciones Mercosur - AIM (Paraná)

El Argentino (Gualeguaychú)

El Debate-Pregón (Gualeguay)

El Heraldó (Concordia)

El Pueblo (Villaguay)

La Prensa Federal (Concepción del Uruguay)

Paralelo 32 (Crespo)

Retórica (Federal)

FORMOSA

El Comercial

La Mañana

JUJUY

El Tribuno de Jujuy

Jujuy al Momento

Pregón

TodoJujuy.com

LA PAMPA

La Reforma (General Pico)

El Diario de La Pampa

LA RIOJA

Nueva Rioja

MENDOZA

Diario UNO

El Ciudadano

El Sol

Jornada

Los Andes

MISIONES

El Territorio

Portal Misiones (Montecarlo)

Primera Edición

NEUQUÉN

El Periódico de Rincón (Rincón de los Sauces)

La Mañana de Neuquén

RÍO NEGRO

El Cordillerano (Bariloche)

Río Negro

SALTA

El Tribuno

FM899.com.ar

SAN JUAN

Diario De Cuyo

Diario Huarpe

SAN LUIS

El Diario de la República

Radio Popular San Luis

SANTA CRUZ

La Opinión Austral

Opisantacruz.com

Tiempo Sur

SANTA FE

Castellanos (Rafaela)

El Correo de Firmat

El Informe Diario (Venado Tuerto)

El Litoral

La Capital (Rosario)

La Voz de Casilda

Mirador Provincial

Notife.com

Rosario Nuestro

Síntesis (San Lorenzo)

SANTIAGO DEL ESTERO

El Liberal

TUCUMÁN

Contexto

La Gaceta

SOCIOS INSTITUCIONALES

Facebook

Google Argentina

Grupo Madero Sur

MSU Energy

Pan American Energy

Techint

Telecom Argentina

SOCIOS HONORARIOS

Néstor Oscar Linari

Alfredo Carlos Ronchetti

Gustavo Vittori

Los beneficios de Adepa a sus asociados

Acceso sin cargo a los Servicios de orientación legal, tributaria y tecnológica

Servicio de Orientación Legal (SOL):

A cargo del Dr. Carlos Laplacette, brinda asesoramiento legal a las consultas de los medios asociados.

Servicio de Orientación Tecnológica (SOTEC):

A cargo del Lic. Diego Handera, brinda asesoramiento gratuito a las consultas en materia de tecnología.

Servicio de Orientación Tributaria (SOTRIB):

A cargo del Cdor Sergio Ducca, brinda asesoramiento sin cargo sobre regímenes fiscales e impositivos vigentes.

Acceso sin cargo a actividades de Capacitación y Transformación Multimedia

Adepa realiza con regularidad actividades de capacitación y formación profesional (seminarios, talleres, jornadas y cursos, en formato virtual y presencial) para sus asociados, a través de la participación de directivos y periodistas de diversas áreas.

Participación en reuniones periódicas de los socios de la entidad

Consejo Ejecutivo. Reuniones mensuales que se llevan a cabo en

la sede de Adepa, generalmente el último jueves de cada mes. Son encuentros abiertos para todos los miembros.

Junta de Directores. Estas reuniones se concretan en el mes de marzo de cada año. Durante su transcurso, rinden sus informes semestrales la Presidencia, la Comisión de Libertad de Prensa y los distintos organismos que conforman la institución.

Asamblea anual. Se concreta en septiembre. En estos encuentros se procede a la elección para la renovación de autoridades. Además, durante su transcurso, rinden sus informes semestrales la Presidencia, la Comisión de Libertad de Prensa y los distintos organismos que conforman la institución.

Espacio Digital Multimedia

Ubicado en el mismo edificio donde funciona su sede institucional (Chacabuco 314, Piso 11º, CABA), fue diseñado como un espacio multipropósito y de servicios para los asociados –especialmente para los equipos digitales de los medios- y para el desarrollo de actividades con empresas y universidades, incluye un auditorio con capacidad para 50 personas, áreas de capacitación, salas de reuniones, área de esparcimiento, un estudio de grabación de entrevistas y una isla de edición de productos audiovisuales de alta calidad.

Las instalaciones ocupan más de 200 mts², y están dedicadas de manera exclusiva al desarrollo técnico e intelectual de los profesionales de medios de todo el país.

Convenios con instituciones académicas y profesionales

Adepa mantiene convenios de colaboración con universidades y con academias nacionales, que le permite organizar conferencias y seminarios públicos y privados en forma conjunta, y recibir para sus asociados material relacionado con la temática de cada institución para ser reproducido en los medios.

Newsletter y página web

Adepa publica en su newsletter y su página web (www.adepa.org.ar) información sobre la industria periodística, con las tendencias y perspectivas a nivel local y global.

Premios Adepa al Periodismo

Cada año, desde 1989, Adepa entrega los reconocimientos y distinciones a los mejores trabajos periodísticos de todo el país. Los premios Adepa al Periodismo cuentan con 21 categorías, auspiciadas por los medios asociados, y se entregan cada año en una ceremonia en el mes de diciembre.



Energía que impulsa a la industria

Estamos presentes en todas las cuencas productivas y llegamos con gas natural a todo el país y la región. Producimos petróleo, GLP, energía eléctrica, renovable y ofrecemos productos y servicios a la industria y estaciones de servicio. Elaboramos combustibles de máxima calidad en la refinería más moderna de Sudamérica.

DESDE HACE MÁS DE 20 AÑOS INVERTIMOS, INNOVAMOS Y CRECEMOS EN EL PAÍS.

PAN-ENERGY.COM

**Pan American
ENERGY**

Energía responsable