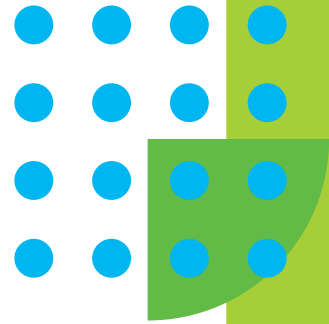


Manifiesto sobre la Viabilidad de los Medios de comunicación

Un marco común para la acción conjunta

Autores: Laura Moore, Elena Köhler, Clare Cook

El Manifiesto sobre la Viabilidad de los Medios de comunicación (MVM, por sus siglas en inglés) proporciona un marco común, urgentemente necesario, para la acción conjunta de la comunidad mundial de desarrollo de los medios. Su objetivo es triple: Fomentar la claridad conceptual, reforzar la colaboración estratégica entre las diferentes partes interesadas y adaptar la implementación práctica en el ámbito de la Viabilidad de los Medios de comunicación. El MVM es la culminación de las aportaciones de 152 personas de 55 países y 86 organizaciones. Prepara el camino para un diálogo y un aprendizaje más sistemáticos, y para una acción más estratégica y coordinada. Para resolver la polifacética crisis del periodismo, tenemos que trabajar juntos. Ha llegado el momento.





unesco

The International
Programme for
the Development
of Communication

La traducción al español de este documento ha sido posible gracias al apoyo del Programa Internacional para el Desarrollo de la Comunicación de la UNESCO.

Promovido por el



Ministerio Federal de
Cooperación Económica
y Desarrollo

Aviso legal

EDITORIAL

Deutsche Welle
53110 Bonn
Alemania

PUBLICADO

Septiembre 2024

© DW Akademie

RESPONSABLES

Carsten von Nahmen

DISEÑO

Jorge Loureiro

AUTORES

Laura Moore
Elena Köhler
Clare Cook

TRADUCCIÓN

Atlantique Traduction

EDICIÓN

Katelyn Musgrave
(UNESCO)

“Manifiesto sobre la Viabilidad de los Medios de comunicación: Un marco común para la acción conjunta”

© 2024 by UNESCO IPDC.

Based on: Laura Moore, Elena Köhler, Clare Cook “The Media Viability Manifesto: A common framework for joint action” (2024) published by Deutsche Welle.

Manifiesto sobre la Viabilidad de los Medios de comunicación

Un marco común para la acción conjunta

Contribuyentes

El Manifiesto sobre la Viabilidad de los Medios de comunicación (MVM, por sus siglas en inglés) fue elaborado en un proceso abierto y participativo con aportaciones de un grupo central de 13 organizaciones.

También se basa en las aportaciones y conocimientos de 152 personas de 55 países, que representan a 86 organizaciones.

El grupo central del MVM está formado por:



Índice

Prólogo	6
Panorama del Manifiesto sobre la Viabilidad de los Medios de comunicación	7
Capítulo 1	8
1.1 Introducción:	
¿Qué es el Manifiesto sobre la Viabilidad de los Medios de comunicación y por qué es necesario?	9
1.2 Cómo se elaboró el Manifiesto sobre la Viabilidad de los Medios de comunicación:	
Un enfoque colaborativo	13
Capítulo 2	14
2.1 Fomentar la claridad conceptual:	
Una comprensión común de los principales términos y definiciones en torno a la Viabilidad de los Medios de comunicación	15
2.2 Reforzar la colaboración estratégica:	
Una Teoría del Cambio para la Viabilidad de los Medios de comunicación	19
2.3 Adaptar la implementación práctica:	
Tipología de las herramientas y enfoques existentes para la Viabilidad de los Medios de comunicación	25
Capítulo 3	32
3.1 Próximos pasos:	
Poner en práctica el Manifiesto sobre la Viabilidad de los Medios de comunicación	33
Referencias	36

Prólogo

Cuando la guerra, el cambio climático y la desinformación desestabilizan comunidades de todo el mundo, es vital contar con medios de comunicación independientes y económicamente viables. Hoy en día, los medios de comunicación de todas las formas y tamaños han visto minados sus modelos de ingresos tradicionales. Luchan por sobrevivir: innovar siempre que sea posible, explorar estrategias empresariales alternativas e ingresos diversificados y presionar a favor de una reforma internacional de la normativa, la legislación y el mercado. Esta situación ha convertido la Viabilidad de los Medios de comunicación en el campo de acción más apremiante dentro del desarrollo internacional de los medios.

El Manifiesto sobre la Viabilidad de los Medios de comunicación llega en un momento en que las distintas partes interesadas en la Viabilidad de los Medios quieren aunar esfuerzos para hacer frente a la polifacética crisis del periodismo. Llega en un momento en que el debate sobre la supervivencia de los medios de comunicación independientes está omnipresente, mientras que los enfoques sistemáticos y coordinados para abordar el problema están omniausentes. Las 188 organizaciones miembro del Global Forum for Media Development (GFMD) –la mayor comunidad mundial para el desarrollo de los medios de comunicación, la libertad de los medios y el apoyo al periodismo– trabajan para mejorar la Viabilidad de los Medios, de una forma u otra. En repetidas ocasiones han expresado la necesidad de un intercambio más profundo y fundamentado de conceptos, experiencias y aprendizajes, junto con la necesidad de estrategias y enfoques más cohesionados. Sin embargo, las oportunidades y los recursos para unirse y avanzar hacia una mayor claridad y una colaboración más estrecha en el campo de la Viabilidad de los Medios de comunicación han sido escasos. El Manifiesto sobre la Viabilidad de los Medios de comunicación aborda precisamente esta laguna.

Como presidenta del GFMD, represento a nuestros miembros en las conversaciones con contribuyentes y responsables políticos para hacer más eficaz la financiación del desarrollo de los medios y apoyar el desarrollo de una buena política mediática. El Manifiesto sobre la Viabilidad de los Medios de comunicación será un recurso importante en este empeño, ya que nos ayudará como sector a formular mensajes sólidos y bien fundamentados sobre cómo y por qué nuestro trabajo es crucial para unos ecosistemas informativos más sanos en todo el mundo. Además, contribuirá a aplicar los

nuevos Principios relativos a un apoyo pertinente y eficaz a los medios de comunicación y al entorno informativo, en los que se insta a mejorar la coordinación del apoyo, así como la inversión en conocimiento, investigación y aprendizaje, entre otros aspectos. Como directora del Namibia Media Trust, **creo firmemente que el Manifiesto sobre la Viabilidad de los Medios de comunicación ofrece a las organizaciones de desarrollo de medios como la nuestra, que trabajan a nivel comunitario, un marco global exhaustivo.** Este marco sustentará diálogos más estructurados con nuestros socios, que conducirán a la formulación de estrategias e intervenciones con mayor repercusión y específicamente adaptadas a nuestros contextos únicos.

El GFMD promueve una mejor colaboración, coordinación y acción conjunta entre las distintas instancias del desarrollo de los medios de comunicación. Por eso hemos participado y apoyado desde el principio la iniciativa del Manifiesto sobre la Viabilidad de los Medios de comunicación. Nuestra gran comunidad de miembros y otras partes interesadas de todo el mundo han sido consultadas en distintas fases del proceso, por ejemplo, como encuestados en la encuesta mundial sobre los conceptos y terminologías en torno a la Viabilidad de los Medios de comunicación o como participantes en el taller de validación de la Teoría del Cambio.

Abordar la crisis de Viabilidad de los Medios de comunicación exige una acción colectiva. El Manifiesto sobre la Viabilidad de los Medios de comunicación, aunque no es una panacea para un reto tan polifacético, es un primer paso crucial para fomentar un diálogo y un aprendizaje más estructurados, así como unos esfuerzos más cohesivos y con mayor repercusión. Utilicémoslo estratégicamente, aprovechando su información cuando proceda y dejándolo de lado cuando no sea suficiente. **Consideremos el Manifiesto como un catalizador para el debate conjunto, el diálogo y, lo que es más importante, la acción.** Critiquémoslo y sigamos desarrollándolo para aprovechar todo su potencial. La Viabilidad de los Medios de comunicación no consiste únicamente en proteger a los medios independientes como empresas. Se trata de salvaguardar la democracia y los derechos humanos a escala mundial.

Zoé Titus

Namibia Media Trust

Global Forum for Media Development

Panorama del Manifiesto sobre la Viabilidad de los Medios de comunicación

El **objetivo principal** del MVM es proporcionar un marco común para la acción conjunta de la comunidad mundial de desarrollo de los medios de comunicación. Su objetivo es allanar el camino para un diálogo y un aprendizaje más sistemáticos y fomentar una acción estratégica y coordinada entre las diferentes partes interesadas.

El MVM se dirige a las figuras comprometidas en apoyar el derecho fundamental a la libertad de expresión y el acceso a la información en todo el mundo. En particular, esto incluye:

- Organizaciones de desarrollo de medios de comunicación y sus socios de los medios y la sociedad civil en todo el mundo
- Contribuyentes gubernamentales y no gubernamentales
- Responsables políticos y de la toma de decisiones
- Grupos de reflexión
- Académicos
- Organizaciones de medios de todos los tamaños.

El MVM se desarrolló de forma colectiva en un proceso abierto e inclusivo a lo largo de cinco etapas, de 2022 a 2024. Es la culminación de las aportaciones y la experiencia de 152 personas de 55 países, que representan a 86 organizaciones.

El MVM consta de tres componentes principales:

1. **Concepto:** una comprensión conjunta de la Viabilidad de los Medios para una mayor claridad conceptual.
2. **Estrategia:** una Teoría del Cambio global para la Viabilidad de los Medios de comunicación como hoja de ruta para orientar la acción estratégica y colaborativa.
3. **Implementación:** una tipología exhaustiva de las herramientas y los enfoques de Viabilidad de los Medios existentes para adaptar la implementación práctica.

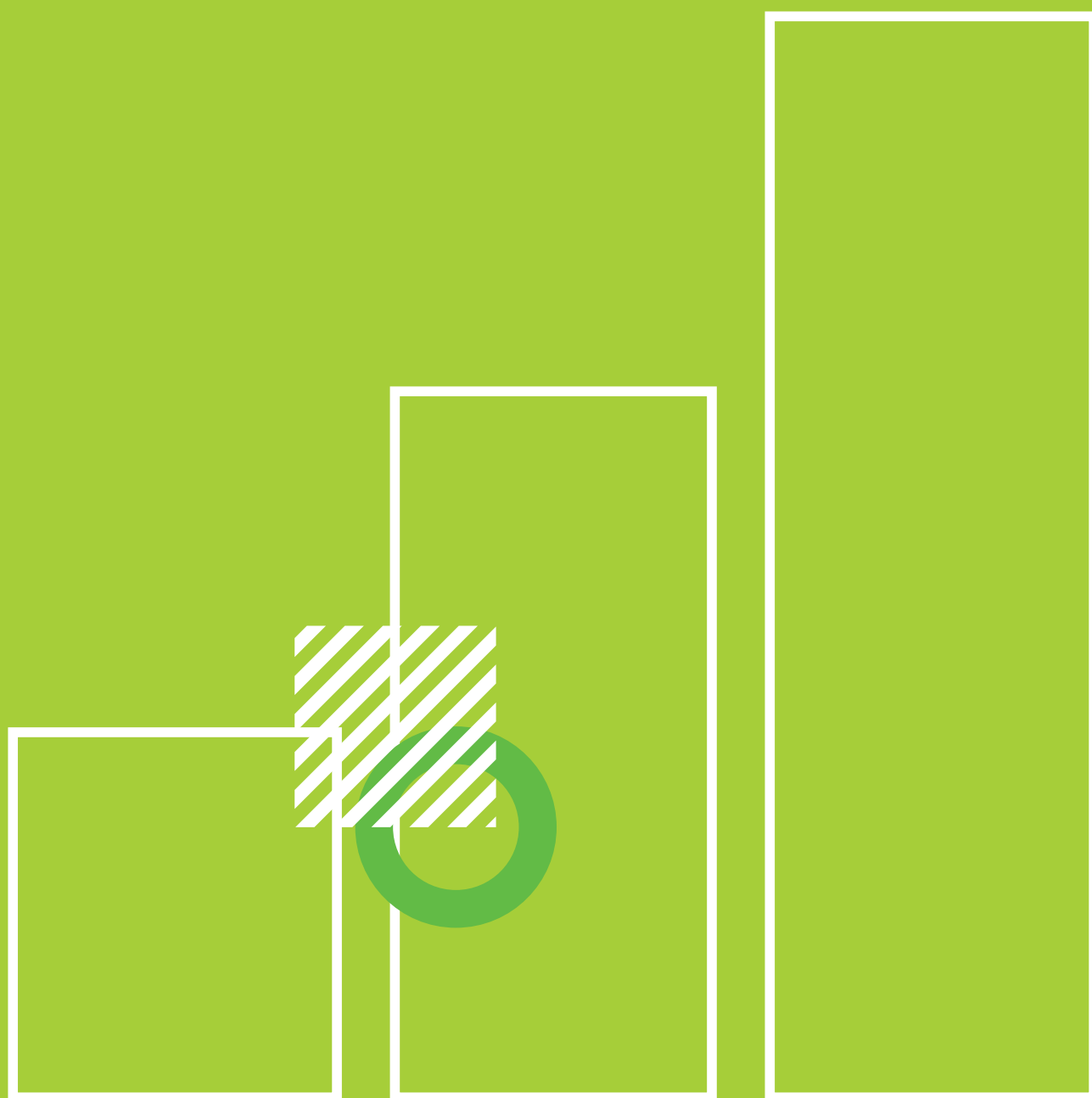
El MVM ha identificado cuatro **ámbitos de trabajo** en torno a los cuales pueden agruparse y coordinarse las intervenciones en el campo de la Viabilidad de los Medios y, por tanto, el diálogo y la colaboración:

1. Apoyo empresarial y técnico
2. Coaliciones y asociaciones
3. Promoción con base empírica
4. Investigación y reflexiones

El MVM se basa en los siguientes principios fundamentales:

- Los retos de la Viabilidad de los Medios de comunicación exigen soluciones a medida basadas en contextos específicos, en lugar de planteamientos únicos.
- Es esencial garantizar la apropiación local e integrar a las instancias de los países socios.
- Los panoramas informativos incluyen organizaciones de medios de comunicación, periodistas y productores de contenidos de todas las formas, tamaños y niveles de madurez.
- La Viabilidad de los Medios de comunicación forma parte de los retos generalizados y polifacéticos a los que se enfrenta el periodismo.

Capítulo 1



1.1 Introducción

¿Qué es el Manifiesto sobre la Viabilidad de los Medios de comunicación y por qué es necesario?

En todo el mundo, la democracia y los derechos humanos están bajo presión; las autocracias van en aumento. Los conflictos geopolíticos se recrudecen. Se utilizan deliberadamente campañas de desinformación y propaganda para avivar el fuego, y se ataca sistemáticamente a los medios de comunicación libres. En un momento en que las sociedades necesitan desesperadamente datos fiables para poder debatir y responder constructivamente a los enormes retos de las próximas décadas, los medios de comunicación independientes de todo el mundo luchan por sobrevivir. Se enfrentan a un problema común y urgente: la necesidad de reinventar los modelos empresariales en una época de disminución de las oportunidades de generar ingresos y de pérdida de confianza y apoyo públicos. Esta situación ha convertido la Viabilidad de los Medios de comunicación en el reto más apremiante del desarrollo mediático internacional. Trasciende las fronteras y afecta a los medios de comunicación de todas las zonas geográficas y, por ende, a todos nosotros. **Para resolver esta crisis compleja y sistémica, las partes interesadas en apoyar el derecho fundamental a la libertad de expresión y el acceso a la información deben trabajar juntas.**

Por qué es urgente el Manifiesto sobre la Viabilidad de los Medios de comunicación

Los esfuerzos de la comunidad mundial de desarrollo de los medios de comunicación para abordar el reto de la Viabilidad de los Medios han estado divididos. Términos como “viabilidad” y “sostenibilidad” suelen utilizarse indistintamente sin definiciones precisas o compartidas. Las estrategias empleadas para afrontar el problema pueden carecer de colaboración y coherencia. Con demasiada frecuencia, las intervenciones son aisladas, reactivas y a corto plazo. Los planteamientos prácticos y las herramientas de ejecución de proyectos rara vez están coordinados o sincronizados, lo que suele llevar a reinventar la rueda o solapar esfuerzos. **Muchos han señalado la necesidad de un diálogo y un aprendizaje más sistemáticos e interinstitucionales, de un programa conjunto de investigación y promoción, y de objetivos estratégicos comunes** (por ejemplo, Deane y Taki, 2021; OCDE, 2024). Hasta la fecha, estas necesidades no se han abordado lo suficiente. Todos estos factores limitan las posibilidades de lograr un impacto significativo y un cambio sistémico a través de la política y los esfuerzos de apoyo a la inversión.

Manifiesto sobre la Viabilidad de los Medios de comunicación

Un marco común para la acción conjunta

Concepto

Fomentar la claridad conceptual

Estrategia

Reforzar la colaboración estratégica

Implementación

Adaptar la implementación práctica

El Manifiesto sobre la Viabilidad de los Medios de comunicación (MVM) está diseñado para abordar precisamente este problema. Nace de los diferentes retos que dificultan la eficacia de las estrategias y los proyectos de Viabilidad de los Medios. Para ello, es fundamental que los contribuyentes, las organizaciones internacionales y las partes interesadas locales se pongan de acuerdo en los aspectos conceptuales, estratégicos y prácticos para:

1. Satisfacer mejor las necesidades locales aprovechando la experiencia adquirida y las sinergias, evitando solapamientos y repeticiones para mejorar la eficacia y la repercusión en el ámbito de la Viabilidad de los Medios;
2. Mejorar la colaboración y la coordinación entre las partes interesadas, en particular mediante la aplicación de prácticas más inclusivas que promuevan la apropiación local y las acciones pertinentes en cada contexto;
3. Ser capaces de argumentar ante los contribuyentes de forma más sistemática y convincente, en calidad de sector, a favor de un (mayor) apoyo a la Viabilidad de los Medios de comunicación;
4. Disponer de un marco común y global que marque la pauta del trabajo sobre Viabilidad de los Medios en los próximos años, incluyendo objetivos conjuntos entre las partes interesadas locales, regionales e internacionales.

Este trabajo preliminar es urgente como base general para estrategias individuales adaptadas a cada contexto y entre las partes interesadas de todo el mundo, donde todas contribuyan a resolver la crisis sistémica de Viabilidad de los Medios de comunicación.

¿Qué es el Manifiesto sobre la Viabilidad de los Medios de comunicación? Objetivos, propósito y planteamiento

El objetivo principal del MVM es apoyar la Viabilidad de los Medios de comunicación independientes proporcionando un marco común, si bien flexible y pragmático, para la acción conjunta de la comunidad mundial de desarrollo de los medios. El MVM pretende allanar el camino para un diálogo y un aprendizaje más sistemáticos, así como para una acción más estratégica y coordinada entre las diferentes partes interesadas. El propósito es triple:

1. fomentar la claridad conceptual;
2. reforzar la colaboración estratégica;
3. adaptar la implementación práctica.

De este modo, el MVM se esfuerza por minimizar la confusión entre los defensores, los contribuyentes y los profesionales del desarrollo de los medios de comunicación, al tiempo que fomenta una visión compartida y bien fundamentada para fortalecer el compromiso y la colaboración en el campo de la Viabilidad de los Medios. Esto no sólo significa sentar las

bases de intervenciones prácticas más estratégicas y mejor coordinadas, sino también de una agenda común de promoción e investigación, así como de un aprendizaje sistemático y sectorial. Este propósito también respalda la aplicación de los Principios relativos a un apoyo pertinente y eficaz a los medios de comunicación y al entorno informativo (véase [OCDE, 2024](#)), adoptados recientemente por la OCDE, cuyo objetivo es aumentar el apoyo a los medios de interés público, implementar una perspectiva sistémica e invertir en conocimiento, investigación y aprendizaje, entre otras cosas.

El MVM es un punto de partida colaborativo para debates constructivos y un mayor desarrollo profesional del sector. Se trata de un marco general que sirve de base común sobre la que pueden desarrollarse intervenciones a medida y adaptadas a cada contexto, en vez de una estrategia concreta para proyectos individuales aplicable en todo el mundo.

¿Qué es el Manifiesto sobre la Viabilidad de los Medios de comunicación?

- Un marco común para la acción conjunta de todas las figuras que experimentan la necesidad de fortalecer los ecosistemas de medios de comunicación libres.
- Un punto de partida colaborativo para el diálogo, el debate constructivo y el desarrollo posterior.
- Un marco común para un aprendizaje, una colaboración y una implementación más estratégicos y sistemáticos.
- Un panorama esclarecedor del complejo campo de la Viabilidad de los Medios de comunicación, reconociendo la importancia del tema y el papel del trabajo de desarrollo de los medios inherente.

¿Qué no es el Manifiesto sobre la Viabilidad de los Medios de comunicación?

- No se trata de un marco conceptual, estratégico o práctico que se prescriba a todas las organizaciones de desarrollo de medios, ni de una iniciativa centrada en los contribuyentes. El MVM no pretende ser un manual por el que deban regirse todas las iniciativas o programaciones, ni promueve un planteamiento homogéneo de la Viabilidad de los Medios de comunicación.
- No es una estrategia concreta para intervenciones o proyectos individuales. Y no puede ofrecer definiciones que tengan plenamente en cuenta los matices de los distintos contextos lingüísticos o culturales.

¿Cómo debe utilizarse el Manifiesto sobre la Viabilidad de los Medios de comunicación?

El MVM debe utilizarse como referencia para mensajes, debates, estrategias e intervenciones bien fundamentados en el ámbito de la Viabilidad de los Medios de comunicación – entre profesionales del desarrollo de los medios y como intermediarios entre contribuyentes y organizaciones de medios. Puede utilizarse para identificar áreas de colaboración, así como para coordinar y establecer prioridades. El marco ayuda a comprender mejor el complejo campo de la Viabilidad de los Medios de comunicación, atrayendo a nuevos contribuyentes. El MVM puede utilizarse como base común y general para desarrollar intervenciones y proyectos a medida y adaptados a cada contexto. Su aplicación debe ser flexible, y sólo cuando convenga a los fines perseguidos. En general, debe entenderse como un punto de partida para el desarrollo posterior de los aspectos relevantes del trabajo de Viabilidad de los Medios a escala global, por ejemplo, las agendas de promoción o de investigación y aprendizaje (para más información sobre cómo debe utilizarse el MVM, véase el capítulo 3.1).

Estructura del Manifiesto sobre la Viabilidad de los Medios de comunicación

El MVM pone de relieve la necesidad de una acción colectiva para abordar la crisis polifacética y sistémica a la que se enfrenta el periodismo y que amenaza a nuestras sociedades, democracias y derechos fundamentales. Consta de tres partes: el capítulo 1 explica qué es el MVM y ofrece un breve panorama general del proceso colaborativo a través del que se ha desarrollado. El capítulo 2 representa los tres componentes básicos del MVM: concepto, estrategia e implementación. El capítulo 2.1 presenta una comprensión conjunta de los principales términos y definiciones relacionados con la Viabilidad de los Medios de comunicación. En el capítulo 2.2 se presenta una Teoría del Cambio general para la Viabilidad de los Medios de comunicación como hoja de ruta para orientar la acción estratégica. El capítulo 2.3 describe una tipología de las herramientas y los enfoques de Viabilidad de los Medios existentes para adaptar la implementación práctica. En el capítulo 3 se analizan los pasos para la implementación y las limitaciones del MVM.

1.2 Cómo se elaboró el Manifiesto sobre la Viabilidad de los Medios

Un enfoque colaborativo

La elaboración del Manifiesto sobre la Viabilidad de los Medios de comunicación fue impulsada por la necesidad conjunta de las partes interesadas comprometidas con el apoyo a la Viabilidad de los Medios. Ha pasado de ser un esfuerzo colaborativo de 13 organizaciones internacionales para el desarrollo de los medios de comunicación a **un esfuerzo consultivo mundial de 55 países y 86 organizaciones**, que han reunido una amplia variedad de perspectivas, conocimientos especializados y partes interesadas de diferentes zonas geográficas y sectores.

Espíritu de la elaboración del Manifiesto sobre la Viabilidad de los Medios de comunicación

En vez de ser un proyecto predeterminado y planificado por cualquiera de las organizaciones implicadas, la iniciativa se desarrolló de forma flexible y orgánica, avanzando paso a paso en respuesta directa a las solicitudes y capacidades de las figuras implicadas. La elaboración del MVM ha sido un punto de inflexión en los esfuerzos colegiados y constructivos, arraigados en los principios de equidad y toma de decisiones horizontal. Desde el principio, estaba claro que elaborar un marco conjunto para tantas organizaciones significaría tener que comprometerse y dejar de lado el pensamiento institucional individual. Sin embargo, también estaba claro que el MVM podía proporcionar una base fundamental para reforzar, conectar y desarrollar estrategias y enfoques individuales, en lugar de sustituirlos. El MVM **se elaboró con un espíritu de apoyo**, como un recurso flexible para el trabajo comunitario de desarrollo de los medios de comunicación, siempre que fuera útil y razonable.

Las cinco etapas de la elaboración del Manifiesto sobre la Viabilidad de los Medios de comunicación

La elaboración del MVM se desarrolló conforme a cinco hitos principales:

- 1. Ejercicio de cartografía y creación conjunta de interpretaciones conceptuales:** En 2022, DW Akademie e IMS llevaron a cabo un exhaustivo ejercicio de cartografía que incluía investigación documental y entrevistas para analizar los conceptos, las herramientas y los enfoques existentes sobre la Viabilidad de los Medios de comunicación (resultados en el capítulo 2.3). Este trabajo preliminar prosiguió con un taller presencial de creación conjunta en el que los participantes elaboraron un borrador preliminar de un marco conceptual conjunto para la Viabilidad de los Medios de comunicación.
- 2. Encuesta mundial sobre la Viabilidad de los Medios de comunicación:** En el verano de 2023 se distribuyó una encuesta entre un amplio abanico de profesionales del desarrollo de los medios de comunicación de todo el mundo. Se analizaron las interpretaciones de la terminología comúnmente utilizada en relación con la Viabilidad de los Medios de comunicación en diversos contextos y se recopilaron perspectivas sobre el borrador de marco conceptual (resultados en el capítulo 2.1).
- 3. Preconferencia de la AIECS sobre Viabilidad de los Medios de comunicación:** Para ampliar el debate en torno a una comprensión común de la Viabilidad de los Medios de comunicación y recabar nuevas aportaciones al Manifiesto sobre la Viabilidad de los Medios de comunicación, la iniciativa MVM convocó una sesión interactiva en la preconferencia de la AIECS (Asociación Internacional de Estudios de Comunicación Social) sobre la Viabilidad de los Medios de comunicación en 2023. Las reflexiones pusieron de relieve la necesidad de una base estratégica común, lo que llevó a las organizaciones participantes a comprometerse a desarrollar una Teoría del Cambio conjunta para la Viabilidad de los Medios de comunicación.
- 4. Desarrollo de la Teoría del Cambio:** Durante un taller presencial a finales de 2023, el grupo central del MVM desarrolló conjuntamente un borrador de Teoría del Cambio para la Viabilidad de los Medios de comunicación. El principal propósito de la creación de este marco compartido para el sector del desarrollo de los medios de comunicación era mejorar el impacto y la eficacia de los programas de Viabilidad de los Medios.
- 5. Taller de validación de la Teoría del Cambio:** Antes de finalizar el MVM, el borrador de la Teoría del Cambio se sometió a validación con partes interesadas externas en un taller interactivo online en febrero de 2024 (detalles en el capítulo 2.2).

Los numerosos colaboradores del Manifiesto sobre la Viabilidad de los Medios de comunicación

El MVM se elaboró conforme a un proceso colaborativo que incorporó una amplia variedad de partes interesadas y perspectivas de diversas zonas geográficas y sectores.

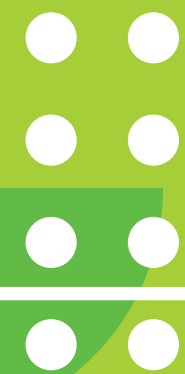
El grupo central está formado por 13 organizaciones internacionales de desarrollo y apoyo a los medios de comunicación: DW Akademie, International Media Support, Free Press Unlimited, Sembramedia, BBC Media Action, FT Strategies, Global Forum for Media Development, Center for International Media Assistance, UNESCO, Fondation Hironnelle, IREX, Internews, y el International Center for Journalists. Participaron activamente en todo el proceso de elaboración y se reunieron en numerosas ocasiones, tanto de forma virtual como presencial.

En un esfuerzo consultivo global se recogieron más aportaciones a través del GFMD, la mayor red mundial de organizaciones de apoyo a los medios de comunicación, con 188 miembros, así como a través de las redes de socios locales y regionales del grupo central. Estos esfuerzos incluyeron:

- Una encuesta sobre la Viabilidad de los Medios de comunicación, con 64 encuestados de 29 países y 45 organizaciones.
- Una sesión de conferencia que facilitó el debate con 41 participantes de 25 países y 34 organizaciones.
- Un taller de validación, al que asistieron 64 participantes de 28 países y 44 organizaciones.

Teniendo en cuenta las repetidas consultas, el MVM se benefició de las perspectivas, las aportaciones y los conocimientos de 152 personas de 55 países y 86 organizaciones.

Capítulo 2



2.1 Fomentar la claridad conceptual

Una comprensión común de los principales términos y definiciones en torno a la Viabilidad de los Medios de comunicación

Los retos y las causas de la crisis de Viabilidad de los Medios de comunicación son complejos pero bien conocidos, y hay consenso en que el problema requiere atención urgente: El Informe Mundial de la UNESCO sobre Tendencias Mundiales en Libertad de Expresión y Desarrollo de los Medios 2021/2022 pone de relieve el peligro al que se enfrenta el periodismo independiente, con el deterioro de los modelos empresariales y la fractura del mercado publicitario. En particular, la mitad del gasto mundial en publicidad va a parar a sólo dos empresas: Google y Meta, junto con un fuerte descenso de los ingresos mundiales por publicidad en los periódicos (UNESCO 2022). Destacando la importancia de la Viabilidad de los Medios de comunicación, la declaración de Windhoek+30 la incluye como principio básico de la información en calidad de bien público (UNESCO 2021). Además, la Resolución sobre Libertad de Opinión y Expresión del Consejo de Derechos Humanos de la ONU recalca la importancia de garantizar un entorno sostenible y propicio para las organizaciones de medios de comunicación (Consejo de Derechos Humanos de la ONU 2022). Asimismo, la Declaración Internacional sobre Información y Democracia afirma que “la función social del periodismo justifica un esfuerzo de las sociedades para garantizar la sostenibilidad económica del periodismo” (Foro sobre Información y Democracia 2018). En este contexto, el New Deal for Journalism (Nuevo pacto por el periodismo) ofrece una lista de recomendaciones para las instancias políticas y las principales partes interesadas (Foro sobre Información y Democracia 2021). Como ha destacado el secretario general de la ONU, António Guterres, “garantizar una financiación y un apoyo suficientes es crucial para asegurar el futuro a largo plazo de las organizaciones de medios de comunicación independientes” (UN Web TV, 2021).

A pesar de estas prioridades, persiste la falta de claridad sobre el concepto de Viabilidad de los Medios de comunicación. Patricia Torres-Burd, del Media Development Investment Fund (MDIF), describe el modo en que se define y evalúa la viabilidad o la sostenibilidad como “la pregunta del millón que todos estamos intentando resolver” (GFMD IMPACT 2022a). En su exhaustivo análisis del término, Leroy (2021) destaca la ambigüedad relacionada con la aparición de términos como viabilidad, resiliencia y alcanzabilidad, que contribuyen a una sensación general de vaguedad. En relación con un informe de aprendizaje sobre viabilidad de PRIMED (Protecting Independent Media For Effective Development), Mira Milosevic, del GFMD, concluye que “no existe una interpretación común

de la definición de ‘viabilidad’, que recibe varios nombres, como ‘sostenibilidad de los medios’, ‘sostenibilidad financiera/económica’, ‘viabilidad empresarial’ o ‘resiliencia de los medios’” (GFMD IMPACT 2022b). Según el informe de aprendizaje de PRIMED, é la mayoría de los profesionales cree que la viabilidad también está relacionada con la variedad de condiciones necesarias para garantizar las normas profesionales, la independencia editorial y el pluralismo”, aunque los planteamientos actuales se centran en los aspectos económicos de las operaciones de los medios (PRIMED 2022). En conjunto, estas anomalías demuestran una incertidumbre predominante de los conceptos y el lenguaje en torno a la Viabilidad de los Medios de comunicación. Sin embargo, **“a medida que un sector evoluciona, también debe hacerlo la terminología para describirlo”** (Leckner, Tenor y Nygren 2017).

“ **Encontrar un lenguaje común sobre la Viabilidad de los Medios de comunicación no es una cuestión de conveniencia para el sector del desarrollo de los medios. Es un imperativo estratégico y el primer paso para sentar las bases de una acción conjunta sobre la Viabilidad de los Medios de comunicación.** ”

Hasta la fecha, no existe ningún concepto claramente definido, comúnmente entendido y consensuado, que englobe el ámbito de trabajo de la Viabilidad de los Medios de comunicación. Los términos son muy subjetivos y se interpretan de forma diferente según las instancias, los contextos geopolíticos y los idiomas.

¿Por qué necesitamos claridad conceptual?

Desarrollar una comprensión común de los términos y definiciones resulta fundamental para abordar con eficacia los problemas relacionados con la Viabilidad de los Medios de comunicación. **Sin una comprensión compartida, los esfuerzos colectivos corren el riesgo de ambigüedad en la comunicación, fragmentación y disminución de la eficacia.** Para ser más eficaces en la manera de abordar los retos que plantea la Viabilidad de los Medios de comunicación, es esencial establecer una comprensión conjunta de lo que estamos hablando.

La claridad conceptual es beneficiosa en varios sentidos, sobre todo para las organizaciones de desarrollo de los medios de comunicación en su papel de intermediarias entre los

contribuyentes y las organizaciones de medios. Esta desempeña un papel fundamental a la hora de definir objetivos claros y generales, desarrollar marcos precisos de seguimiento y evaluación, elaborar informes precisos sobre el impacto, armonizar la comunicación con los contribuyentes, responsables políticos y demás partes interesadas, y preconizar un mayor apoyo.

Encontrar un lenguaje común sobre la Viabilidad de los Medios de comunicación no es una cuestión de conveniencia para el sector del desarrollo de los medios. Es un imperativo estratégico y el primer paso para sentar las bases de una acción conjunta sobre la Viabilidad de los Medios de comunicación.

Desarrollo de un marco conceptual común: Resultados de la encuesta mundial sobre la Viabilidad de los Medios de comunicación

La comprensión conjunta de la Viabilidad de los Medios propuesta por el MVM se desarrolló en un proceso inclusivo de cinco etapas, a partir de los resultados de un exhaustivo ejercicio de cartografía, un taller de creación conjunta, una encuesta mundial sobre la Viabilidad de los Medios, una sesión de conferencia interactiva y un segundo taller de conceptualización (para más información sobre el enfoque colaborativo del MVM, véase el capítulo 1.2). Esta sección ofrece un breve panorama de los principales resultados de la encuesta sobre Viabilidad de los Medios de comunicación.

Los resultados de la encuesta mundial sobre la Viabilidad de los Medios de comunicación ponen de manifiesto la falta

de claridad conceptual y la ambigüedad en torno a términos clave. Los encuestados señalaron la escasez de definiciones claras para términos como “viabilidad”, “sostenibilidad” y “resiliencia”, y observaron que “la mayoría de las veces se utilizan indistintamente”. Además, el 39 por ciento de los encuestados no estaba seguro de que en sus organizaciones se distinguiera entre sistemas y niveles organizativos en relación con las definiciones y la interpretación.

En particular, el término “sostenibilidad” es el más utilizado por los participantes en la encuesta, con un 78 por ciento que indica un uso frecuente o constante. El término “viabilidad” se utiliza con frecuencia o siempre en el trabajo diario del 53 por ciento de los encuestados. Tanto para la viabilidad como para la sostenibilidad, el análisis de la comprensión de los participantes arrojó los siguientes cinco temas recurrentes:

1. Aspectos económicos
2. Aspectos de calidad (por ejemplo, valores profesionales, normas periodísticas)
3. Aspectos empresariales (por ejemplo, modelo empresarial, habilidades administrativas)
4. Aspectos relacionados con la audiencia (por ejemplo, servir al interés público)
5. Aspectos relacionados con el ecosistema (por ejemplo, condiciones políticas y económicas).

Sin embargo, aunque existía solapamiento, surgieron dos factores distintivos entre las interpretaciones de los términos. En primer lugar, los aspectos económicos asociados a la sostenibilidad se describieron como más avanzados en comparación con los de la viabilidad; por ejemplo, la

Encuesta mundial sobre la Viabilidad de los Medios de comunicación: Encontrar un lenguaje común para la acción conjunta

Objetivo: Analizar diversas interpretaciones de la terminología de la Viabilidad de los Medios de comunicación y recabar opiniones sobre el borrador del marco conceptual elaborado como parte del MVM.

Calendario: Del 20 de junio al 17 de julio de 2023.

Preguntas: 15 preguntas organizadas en tres secciones:

1. Interpretación de los términos por parte de los participantes: análisis de la terminología más utilizada y de las interpretaciones y matices entre los distintos aspectos y niveles de estos conceptos.
2. Comentarios sobre el borrador del marco conceptual: solicitar a los encuestados que revisen y aporten ideas sobre su aplicabilidad y adecuación con sus propias perspectivas.

3. Perfil de los participantes: recopilación de información opcional sobre la zona geográfica, el ámbito laboral y la organización para contextualizar las respuestas.

Encuestados: 64 profesionales de 29 países en representación de 45 organizaciones de los ámbitos del desarrollo de los medios de comunicación, el periodismo, la sociedad civil y el mundo académico.

Reflexiones: Las respuestas a la encuesta se analizaron cuantitativa y cualitativamente, se codificaron en distintas categorías y temas y se utilizaron para mejorar la comprensión conjunta de la Viabilidad de los Medios presentada en el MVM.

sostenibilidad conllevaba consideraciones sobre generación de ingresos, rentabilidad y diversificación de la financiación, en comparación con la viabilidad, que se centraba en cubrir costes, pagar facturas y sobrevivir económicamente. En segundo lugar, los aspectos temporales, que hacen hincapié en la planificación futura, la prospectiva y la continuidad de las operaciones a lo largo del tiempo, se identificaron como una categoría temática distinta sólo dentro de la interpretación de la sostenibilidad por parte de los encuestados, y no de la viabilidad.

“ Esto aclara los términos y principios que antes se utilizaban indistintamente.

“ Estas definiciones contribuirían de hecho a [un] lenguaje y una comprensión más comunes [dentro] del sector.

Citas de los participantes en la encuesta mundial sobre la Viabilidad de los Medios de comunicación

Por último, los comentarios de los participantes sobre el borrador del marco conceptual arrojaron respuestas mayoritariamente positivas. Casi tres cuartas partes (74 por ciento) de los participantes se mostraron totalmente de acuerdo con los términos sugeridos y las interpretaciones. Además, los encuestados destacaron la utilidad práctica de las interpretaciones propuestas, señalando su potencial para aclarar la terminología y facilitar una comprensión más común dentro del sector.

Como paso final, el grupo central del MVM perfeccionó de manera conjunta el borrador del marco conceptual, en consonancia con las numerosas perspectivas e ideas recogidas a través de la encuesta de Viabilidad de los Medios de comunicación y otros hitos (véase el capítulo 1.2). Este esfuerzo colaborativo dio lugar a la siguiente comprensión conjunta de la Viabilidad de los Medios de comunicación propuesta por el MVM.

Un marco conceptual conjunto para la Viabilidad de los Medios de comunicación

La Viabilidad de los Medios de comunicación se entiende como un campo dentro del sector de desarrollo de los medios de comunicación que se centra en las condiciones económicas favorables y las consecuencias en materia de recursos que afectan a las organizaciones de medios.

Dentro del campo general de la Viabilidad de los Medios de comunicación, el MVM distingue entre dos estados diferentes de las organizaciones de medios de comunicación independientes: organizacionalmente viable y organizacionalmente sostenible. Las redes y asociaciones de medios de comunicación colaborativas, y no sólo las organizaciones individuales, también pueden describirse en consecuencia, si reúnen características similares.

La viabilidad organizativa es un estado operativo a nivel empresarial en el que las organizaciones de medios de comunicación demuestran su capacidad para producir periodismo independiente de interés público.

Lograr la viabilidad organizativa implica priorizar la confianza de la audiencia y estar al servicio a una comunidad, mientras se llevan a cabo operaciones empresariales viables y se logra una estabilidad financiera. Además, la viabilidad organizativa se caracteriza por un compromiso constante con la independencia editorial y las normas éticas.

La sostenibilidad organizativa es un estado operativo a nivel empresarial que trasciende la viabilidad, ya que las organizaciones de medios de comunicación viables continúan sus operaciones a lo largo del tiempo y diversifican las fuentes de ingresos al tiempo que demuestran potencial de crecimiento, escalabilidad y rentabilidad.

Las organizaciones de medios alcanzan la sostenibilidad cumpliendo su propósito periodístico de forma constante a lo largo del tiempo. Esto puede incluir la realización de actividades más estratégicas, como el desarrollo de asociaciones, la ampliación del alcance de los contenidos, el desarrollo de capacidades y la reducción de costes.

La transición de una organización viable a una organización sostenible requiere un amplio conjunto de capacidades, procesos, estrategias y acciones que permitan a las organizaciones de medios resistir las perturbaciones del mercado a largo plazo y las crisis repentinas, mantener las operaciones en circunstancias difíciles y recuperarse después de una crisis. Esto incluye medidas para garantizar la seguridad y la protección, así como la capacidad de cambiar de rumbo y recurrir a redes locales cuando sea necesario. Estos esfuerzos deberían comenzar al inicio y persistir durante todo el ciclo de vida de una organización.

Aunque las organizaciones de medios de comunicación viables pueden pasar a ser sostenibles, el camino de la viabilidad organizativa a la sostenibilidad organizativa no es lineal ni está garantizado. Es posible que algunas organizaciones de medios viables nunca lleguen a ser sostenibles. Esto es especialmente evidente en el caso de las empresas de medios de comunicación emergentes y en entornos mediáticos difíciles en los que el logro de la sostenibilidad puede verse obstaculizado por una serie de factores políticos, económicos y de otro tipo.

Estas dificultades explican por qué el Manifiesto sobre la Viabilidad de los Medios de comunicación propone “Viabilidad de los Medios”, en lugar de “sostenibilidad”, para describir el ámbito general dentro del sector (de desarrollo) de los medios que se centra en las condiciones económicas favorables y las consecuencias en materia de recursos que afectan a las organizaciones de medios de comunicación. A pesar de

que “sostenibilidad” es el término más utilizado según los resultados de la encuesta, no refleja la realidad de las oportunidades en muchos contextos en los que intervienen las partes interesadas locales, regionales e internacionales en este ámbito. Al centrarnos únicamente en la sostenibilidad, correríamos el riesgo de excluir ecosistemas mediáticos y contextos en los que la sostenibilidad organizativa puede no ser alcanzable.

Es importante destacar que las interpretaciones propuestas de viabilidad y sostenibilidad organizativas se centran en el nivel de las organizaciones de medios individuales, haciendo hincapié en las actividades y capacidades de las propias organizaciones de medios. Sin embargo, para las partes interesadas en el campo de la Viabilidad de los Medios de comunicación, es vital adoptar una perspectiva holística que trascienda las organizaciones de medios y considere también los entornos en los que estas actúan. Naturalmente, la viabilidad y la sostenibilidad organizativas dependen de muchas instancias y factores relacionados con el contexto y las estructuras más generales de los ecosistemas informativos de los que forman parte los medios de comunicación.

Las definiciones sugeridas pueden servir como base para debates, aprendizaje y actividades prácticas en el ámbito de la Viabilidad de los Medios de comunicación. Sin embargo, por sí solas no pueden captar adecuadamente los aspectos más generales relativos al ecosistema ni los planteamientos estratégicos que son cruciales para mejorar la situación. Por lo tanto, el MVM también propone una Teoría del Cambio conjunta que represente mejor la multitud de instancias y factores que influyen en la viabilidad y sostenibilidad de las organizaciones de medios independientes, así como de las relaciones entre sí.

2.2 Reforzar la colaboración estratégica

Por favor, consulte la Teoría del Cambio al final del documento.

Una Teoría del Cambio para la Viabilidad de los Medios de comunicación

Varios expertos en la materia han señalado la escasez de teorías del cambio en el desarrollo de los medios de comunicación. En su análisis del uso de teorías del cambio en los programas de medios de comunicación y gobernanza, Spurk y Koch (2019) concluyen que **el sector del desarrollo de los medios de comunicación aún tiene que utilizar plenamente el potencial que ofrecen teorías del cambio más detalladas, que destacan las relaciones causa-efecto, para mejorar la planificación, el seguimiento y la evaluación de los proyectos.** Los debates en el seno del grupo de trabajo para el desarrollo del sector de los medios de la AIECS (Asociación Internacional de Estudios de Comunicación Social) han llegado a la misma conclusión.

A diferencia de la mayoría de las teorías del cambio que se desarrollan a nivel de proyecto, programa u organización, la Teoría del Cambio del MVM pretende abarcar todo el sector. Adaptarse a una Teoría del Cambio de esta forma también permite crear coaliciones, ayudar en la colaboración y orientar

un enfoque multinivel y multicontextual hacia el fortalecimiento de la Viabilidad de los Medios de comunicación desde un punto de partida acordado.

Sin embargo, “no existe una Teoría del Cambio válida para todos los programas de medios de comunicación”, como destacaron contribuyentes, profesionales y académicos durante una reunión de aprendizaje facilitada por GFMD IMPACT (2021). Aunque la Viabilidad de los Medios de comunicación es una cuestión de interés mundial, las dificultades varían significativamente según el contexto. Así pues, lejos de promover un enfoque homogéneo, **la Teoría del Cambio aquí propuesta está pensada para adoptarse con flexibilidad, en conjunto o en parte, garantizando enfoques diferenciados y contextualizados.** De este modo, sirve como una herramienta para orientar y situar múltiples iniciativas en el campo. Sirve como un marco para catalizar discusiones y dedicar el tiempo y la energía para profundizar las metodologías de implementación variadas e innovadoras, y al mismo tiempo animar a contribuyentes y responsables políticos a tener en cuenta los complejos sistemas y actores a la hora de propiciar cambios holísticos y centrados en las personas (GFMD IMPACT 2021). La intención es que varios actores vean cómo su trabajo encaja dentro del Manifiesto general.

¿Qué es una Teoría del Cambio?

Una Teoría del Cambio describe una secuencia lógica de pasos destinados a lograr una transformación deseada, situándola en un contexto estructural más amplio. En el caso del MVM, refleja oportunidades para que el sector del desarrollo de los medios coordine sus esfuerzos en torno a objetivos más generales de mejora del contexto económico favorable para los medios de interés público.

Componentes de una Teoría del Cambio

La Teoría del Cambio se basa en un efecto deseado, que describe un cambio social positivo al que el sector del desarrollo mediático pretende contribuir. Sus resultados identifican a las instancias y los factores relevantes para que se produzca el efecto deseado.

La narrativa de una Teoría del Cambio estructura la cadena de resultados y describe cómo se espera que la acción de las partes interesadas pertinentes produzca el cambio deseado.

Desarrollo de la Teoría del Cambio del MVM

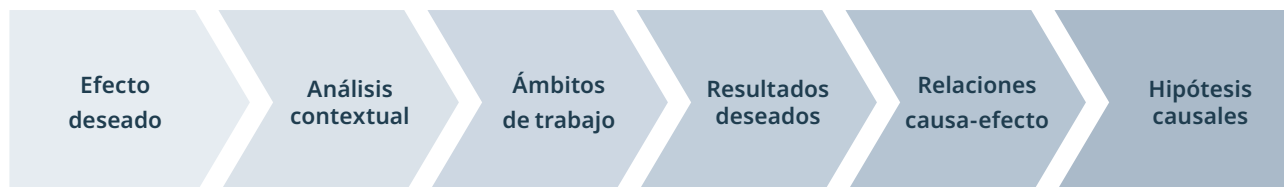
La Teoría del Cambio del MVM para la Viabilidad de los Medios de comunicación se desarrolló en un proceso participativo de tres fases facilitado externamente:

1. Desarrollo

El primer borrador fue elaborado por representantes de 11 organizaciones del grupo central del MVM durante un taller presencial. Comenzó con la recopilación de ideas para un efecto deseado. A continuación, se llevó a cabo un análisis exhaustivo del contexto, que incluía una cartografía de las instancias pertinentes para hacer realidad el efecto deseado y los factores (políticos, económicos, sociales/culturales, tecnológicos, legales, medioambientales) que actualmente permiten u obstaculizan el efecto deseado.

A continuación, los participantes recopilaron todo lo necesario para producir el efecto deseado en cuatro ámbitos de trabajo. Para cada ámbito, identificaron los resultados deseados, describiendo mejoras en el comportamiento de las instancias

Principales pasos para desarrollar la Teoría del Cambio del MVM



pertinentes que facilitarían el logro de los cambios deseados. A continuación, los participantes establecieron relaciones causa-efecto entre los resultados e incorporaron hipótesis causales subyacentes.

2. Validación

El borrador de la Teoría del Cambio se sometió a validación externa en un taller interactivo online, en el que participaron 64 personas de 28 países y 44 organizaciones de todo el mundo. Los participantes recibieron por adelantado el borrador de la Teoría del Cambio. En el taller, compartieron sus conocimientos y perspectivas. Posteriormente, todas las opiniones y comentarios se agruparon por temas, se priorizaron y se integraron en la Teoría del Cambio.

3. Simplificación

Reconociendo la naturaleza compleja de varios ámbitos de trabajo, resultados y sus diversas interconexiones, la Teoría del Cambio se sometió a un proceso de simplificación. El objetivo era mejorar la claridad y la comprensión visual de la Teoría del Cambio, en respuesta a los comentarios del taller de validación.

Teoría del Cambio para la Viabilidad de los Medios de comunicación del MVM

Como organizaciones de desarrollo de los medios, nuestros esfuerzos por reforzar la viabilidad de los mismos junto con todas las partes implicadas pretenden lograr un impacto transformador. El efecto deseado identificado para la Teoría del Cambio del MVM es: **Los medios de comunicación financiera y editorialmente independientes y diversos son económicamente sostenibles.** A través de estos esfuerzos, procuramos contribuir a unas comunidades mejor

informadas y más fuertes, avanzando así en nuestra visión compartida de sociedades pacíficas y democráticas.

El efecto deseado de esta Teoría del Cambio se logra mediante contribuciones agrupadas en cuatro ámbitos de trabajo:

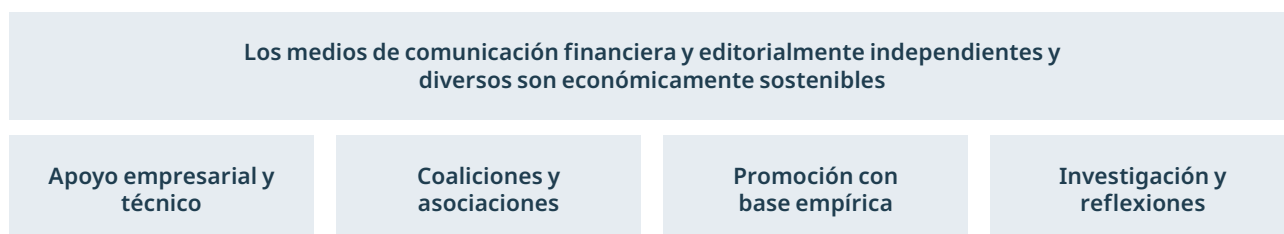
1. Apoyo empresarial y técnico
2. Coaliciones y asociaciones
3. Promoción con base empírica
4. Investigación y reflexiones

La siguiente sección presenta cada ámbito de trabajo de la Teoría del Cambio del MVM en una descripción narrativa y estructurada en torno a las principales instancias necesarias para lograr los respectivos resultados. Estos actores incluyen organizaciones y redes de medios, gerentes de medios, organizaciones de desarrollo de medios, investigadores de medios, actores de la libertad de prensa, audiencias de medios, profesores y estudiantes de periodismo, y actores del sector público y privado, tales como gobiernos, responsables políticos, donantes, filántropos, fundaciones, inversores, bancos, emprendedores privados, empresas tecnológicas y otros actores relevantes en el ámbito de los medios a nivel local, regional e internacional. Aunque los cuatro ámbitos de trabajo están estrechamente interconectados, la descripción narrativa minimiza deliberadamente el análisis de estas conexiones para garantizar la claridad y la comprensión.

1. Apoyo empresarial y técnico

Este ámbito de trabajo fortalece a las organizaciones de medios de comunicación y a sus responsables proporcionándoles apoyo técnico y financiero a medida, garantía de calidad, desarrollo de capacidades e intercambio de conocimientos. Se centra en:

El impacto buscado y cuatro ámbitos de trabajo de la Teoría del Cambio del MVM



1. **Gestión empresarial:** dotar a las organizaciones de medios de comunicación de competencias empresariales esenciales mediante la formación individual y entre iguales (entre otros enfoques);
2. **Participación de la audiencia:** garantizar que los contenidos y productos satisfacen las demandas de la audiencia aprovechando los datos para fundamentar la toma de decisiones;
3. **Generación de ingresos:** acceder a fuentes de ingresos diversas e innovadoras para apoyar la creación de contenidos de alta calidad y mantener las operaciones;
4. **Producción y distribución de contenido:** Obtención, producción y distribución constante de contenido y productos innovadores y diferenciados de alta calidad.

Una hipótesis general que subyace a todo este ámbito de trabajo es que las organizaciones de medios serán más eficaces cuando colaboren con OSC, medios de comunicación y empresas tecnológicas afines. Ellas dependen del apoyo básico necesario para operar con éxito. Los resultados deseados pueden contar con la ayuda de organizaciones locales, regionales e internacionales para el desarrollo de los medios de comunicación, pero también pueden producirse sin su apoyo. Otro supuesto es que los medios pueden encontrar formas de trabajar con sus audiencias de manera significativa.

Operaciones profesionales

Basándose en un profundo conocimiento de las tendencias, las oportunidades y los riesgos imperantes, las organizaciones de medios de comunicación contarán con los conocimientos necesarios para navegar por las complejidades de un panorama mediático en constante cambio. Mediante el aprendizaje colaborativo y el compromiso entre iguales, las organizaciones de medios de comunicación perfeccionarán su misión y visión estratégicas, desarrollarán planes estratégicos y profesionalizarán sus operaciones. Durante este proceso de profesionalización, las organizaciones de medios se guiarán por valores claros y puntos de diferencia identificados. Con la elaboración de políticas y procedimientos exhaustivos, incluidos protocolos de seguridad para gestionar los riesgos físicos, digitales, psicosociales y jurídicos, las organizaciones de medios reforzarán sus cimientos y aumentarán su resiliencia en la era digital.

Liderazgo y contenidos de calidad

Durante la implementación y la evaluación de sus políticas, planes y procedimientos, las organizaciones de medios de comunicación estarán dirigidas por responsables empresariales y editoriales cualificados y motivados. Estos responsables dirigirán equipos eficaces e inclusivos, motivados por el compromiso de mantener las operaciones de sus establecimientos. Un liderazgo reforzado también garantizará que las organizaciones de medios hagan un uso eficaz de la tecnología para la eficiencia de los recursos y pongan a prueba estrategias innovadoras para atraer al público. Estos cimientos

permitirán a las organizaciones de medios de comunicación obtener, producir y distribuir de forma constante contenidos y productos de calidad, innovadores y adaptados a su público.

Monetización y fuentes de ingresos

Además, como los responsables de medios de comunicación organizan y ofrecen gestión financiera, flujo de efectivo, carteras de subvenciones e ingresos comerciales, reconocerán formas de monetizar contenidos y productos, y accederán con éxito a diversas fuentes de ingresos comerciales y no comerciales. Esto se debe a que los responsables de medios de comunicación tendrán mejores habilidades de gestión empresarial para navegar por las diversas y a menudo difíciles condiciones de mercado a las que se enfrentan las organizaciones de medios en diferentes contextos. El reconocimiento de nuevas estrategias de monetización y fuentes de ingresos, junto con el suministro, la producción y la distribución constante de contenidos y productos de calidad innovadores y diferenciados para y con su audiencia, permitirá a las organizaciones de medios mejorar las oportunidades de financiación, diversificando sus ingresos y generando flujos de efectivo.

En última instancia, estos esfuerzos permitirán que las organizaciones de medios de comunicación dispongan de los recursos necesarios para cumplir su misión, derivando en medios financiera y editorialmente independientes y diversos que sean económicamente sostenibles.

2. Coaliciones y asociaciones

Este ámbito de trabajo habilita espacios para el intercambio de conocimientos sobre la Viabilidad de los Medios de comunicación y facilita la creación de redes y la cooperación entre las instancias pertinentes:

1. Actores relevantes en el campo de la Viabilidad de los Medios de todo el mundo;
2. Organizaciones locales, regionales e internacionales para el desarrollo de los medios de comunicación;
3. Organizaciones de medios de comunicación de todo el mundo;
4. Partes interesadas de medios de comunicación locales, regionales e internacionales, como asociaciones de periodistas, consejos de prensa, grupos de propietarios de medios y grupos de reflexión;
5. Coaliciones de instancias por la libertad de los medios.

Actores relevantes en el campo de la Viabilidad de los Medios

Se ayudará a los actores relevantes en el campo de la Viabilidad de los Medios de todo el mundo a participar en coaliciones y asociaciones locales, regionales e internacionales para compartir conocimientos y realizar esfuerzos conjuntos de promoción. Como parte de estos esfuerzos colaborativos, desarrollarán estrategias y posiciones que influyan en el debate internacional sobre la Viabilidad de los Medios de

comunicación. Esto permitirá a los actores relevantes en el campo de la Viabilidad de los Medios desempeñar un papel decisivo a la hora de configurar la agenda para la Viabilidad de los Medios a nivel mundial.

Organizaciones de desarrollo de los medios de comunicación

Cuando las organizaciones de desarrollo de medios locales, regionales e internacionales aprenden unas de otras compartiendo conocimientos, estrategias y buenas prácticas con base empírica sobre la Viabilidad de los Medios, estas sincronizan estrategias, enfoques y herramientas para un mayor impacto. Como resultado, los investigadores de medios mejorarán las metodologías de investigación y los intercambios de información a través de la colaboración, lo que incluye consolidar, compartir y comprender mejor la investigación existente. En estrecha colaboración con las redes de expertos en Viabilidad de los Medios de comunicación, el trabajo mejor sincronizado de las organizaciones de desarrollo de los medios también conducirá a un uso más sistemático de los foros y formatos existentes, así como al establecimiento de otros nuevos, para el intercambio de información con la comunidad de contribuyentes local, regional e internacional.

Organizaciones de medios de comunicación

Además, a medida que las organizaciones de medios de comunicación trabajen juntas para identificar posibles áreas, temas y procesos para compartir contenidos y establecer asociaciones, participarán en esfuerzos colaborativos para mejorar la rentabilidad, especialmente en temas de interés público onerosos y exigentes en cuanto a investigación, y en redes de intercambio para el apoyo técnico y editorial. Las organizaciones de medios de comunicación también aumentarán su rentabilidad y su índice de audiencia mediante la innovación conjunta en la producción y distribución de sus contenidos. Estos esfuerzos garantizarán que las organizaciones de medios de comunicación dispongan de los recursos necesarios para cumplir su misión, derivando en medios financiera y editorialmente independientes y diversos que sean económicamente sostenibles.

Partes interesadas de los medios de comunicación e instancias por la libertad de los medios

Otras partes interesadas de los medios locales, regionales e internacionales que participan en la creación de coaliciones y asociaciones sobre la Viabilidad de los Medios de comunicación incluyen asociaciones de periodistas, consejos de prensa, grupos de propietarios de medios y grupos de reflexión. Su participación en consultas para recabar opiniones y evaluaciones de las necesidades específicas de cada contexto permitirá mejorar la toma de decisiones y orientar mejor las intervenciones, ya que, por un lado, informará a las organizaciones de desarrollo de los medios en su sincronización de estrategias, enfoques y herramientas y, por otro, a los actores relevantes en el campo de la Viabilidad de los Medios en el desarrollo de estrategias y posiciones dentro de las redes de colaboración.

Además, estas consultas multipartitas informan y son informadas por **coaliciones de instancias por la libertad de los medios**, que analizarán las pruebas y supervisarán la aplicación de las opciones políticas públicas y privadas que mejoran las condiciones de mercado para los medios con el fin de identificar una agenda de promoción compartida más pertinente y eficaz en su contexto.

3. Promoción con base empírica

Este ámbito de trabajo se centra en la promoción con base empírica de la Viabilidad de los Medios de comunicación durante debates y eventos con varias partes interesadas en los foros pertinentes. Los esfuerzos emprendidos se basan directamente en la investigación realizada y difundida, las coaliciones y asociaciones establecidas y los conocimientos adquiridos gracias al apoyo empresarial y técnico a los medios.

Cuando **las coaliciones de instancias por la libertad de los medios** identifican conjuntamente una agenda de promoción con base empírica y específica para cada contexto, ampliarán el compromiso, crearán voluntad pública y privada, y propiciarán reformas coordinando las pruebas y los esfuerzos de promoción. Dado que las conversaciones sobre cómo mejorar las condiciones de mercado para los medios de interés público se están celebrando en diferentes espacios, las coaliciones por la libertad de los medios involucrarán a instancias pertinentes de ámbitos relacionados, incluyendo el sector de la gobernanza y la comunidad internacional de desarrollo en general. Si los esfuerzos de promoción con base empírica de las coaliciones por la libertad de los medios son satisfactorios, derivarán en cambios a largo plazo por parte de tres instancias:

Audiencia de los medios de comunicación

En primer lugar, la audiencia de los medios de comunicación reconocerá y defenderá cada vez más la importancia del periodismo independiente y de calidad, lo que le llevará a apoyar moralmente, prácticamente y, si es posible, económicamente a los medios independientes. Este apoyo contribuye al efecto deseado de unos medios de comunicación financiera y editorialmente independientes y diversos que sean económicamente sostenibles.

Responsables políticos públicos

En segundo lugar, como los responsables políticos son responsables ante el público, el mayor apoyo al periodismo independiente por parte de la audiencia de los medios de comunicación motivará a los responsables políticos públicos a comprometerse con las partes interesadas pertinentes para crear infraestructuras e implementar políticas y normativas que apoyen un sector mediático viable, independiente y pluralista. La amplia coordinación de las pruebas y los esfuerzos de promoción de las instancias por la libertad de los medios reforzará este compromiso. Esto puede incluir subvenciones públicas, publicidad gubernamental, códigos de negociación,

regulaciones de la propiedad y una asignación justa de la publicidad. A largo plazo, estas políticas y normativas harán que las organizaciones de los medios de comunicación dispongan de los recursos que necesitan para cumplir su misión, lo que contribuye directamente al efecto deseado de la Teoría del Cambio.

Sector público y privado

En tercer lugar, los esfuerzos de promoción con base empírica de las instancias por la libertad de los medios aumentarán el reconocimiento por parte del sector público y privado de la necesidad de apoyar un sector viable de los medios de comunicación independientes y su papel en el mismo. Esto se debe a que la implementación de nuevas políticas públicas dirigidas al sector privado para compensar a los medios por el contenido que utilizan en sus plataformas obligará al sector privado a ser más consciente al respecto. Como resultado:

- Empresas tecnológicas, incluidas las plataformas de redes sociales, los motores de búsqueda y las empresas de inteligencia artificial, promoverán contenidos de interés público en los feeds, apoyarán las listas de inclusión y serán más transparentes. Si las plataformas tecnológicas también compensan a las organizaciones de medios de comunicación por difundir sus contenidos informativos, con ganancias publicitarias éticas para los medios de interés público, estas prácticas contribuirán a que dichas organizaciones dispongan de los recursos que necesitan para cumplir su misión. A largo plazo, esto conduce al efecto deseado.
- Las empresas tecnológicas compartirán datos útiles para la Viabilidad de los Medios, incluyendo el rendimiento de las noticias en los algoritmos, las listas de inclusión, los ingresos por publicidad y las API abiertas. Con el tiempo, esto permitirá a las organizaciones de medios de comunicación disponer de datos fiables y eficaces sobre contenidos, audiencias y mercados.
- Las empresas privadas desarrollarán principios y políticas relacionados con la publicidad ética y la inversión en los medios de comunicación. A largo plazo, estos principios y políticas conducirán a un aumento de las inversiones del sector privado en los medios independientes, ya que las políticas, las normativas y la presión pública propiciarán que las instancias legisladoras del sector privado apoyen la Viabilidad de los Medios de comunicación. Una mayor inversión que no ponga en entredicho la independencia de los medios de comunicación conduce al efecto deseado de unos medios financiera y editorialmente independientes y diversos que sean económicamente sostenibles.

Por último, estos resultados a largo plazo también son fruto de la participación activa de las organizaciones y redes de medios de comunicación en los debates políticos nacionales e internacionales y en los esfuerzos de promoción de la Viabilidad de los Medios.

4. Investigación y reflexiones

Este ámbito de trabajo se centra en una variedad de estudios y reflexiones con base empírica, incluida la investigación sobre el comportamiento de la audiencia, las tendencias del sector, los modelos empresariales y las condiciones del mercado, así como evaluaciones de necesidades, casos prácticos, evaluaciones de proyectos y cartografías de proyectos.

Estas iniciativas pueden ser llevadas a cabo por académicos, organizaciones de desarrollo de los medios de comunicación, organizaciones de la sociedad civil, agencias gubernamentales, ONG, grupos de reflexión y otros investigadores de los medios a nivel local, regional e internacional. Sus actividades de investigación implican estrechamente a las organizaciones de medios de comunicación e incorporan otros campos como la psicología y la neurociencia para comprender mejor los procesos de toma de decisiones de la audiencia.

Para que la investigación tenga repercusión, debe compartirse con las instancias pertinentes mediante estrategias de difusión específicas y eficaces, en formatos y lenguajes accesibles. Promover este intercambio y colaborar al respecto puede aumentar la repercusión de la investigación, por lo que el apoyo de los contribuyentes es vital. En esta modalidad, la investigación puede tener repercusiones, tanto cuando se comparte públicamente, como de forma más limitada.

El ámbito de trabajo de la investigación y la reflexión se basa en la hipótesis subyacente de que los datos empíricos en sus múltiples formas ayudan a los actores del sector público y privado locales, regionales e internacionales, a las organizaciones de medios de comunicación, al mundo académico, a las escuelas de periodismo y a otras instancias a tomar decisiones con mayor conocimiento de causa.

Sector público y privado

Los actores del sector público y privado locales, regionales e internacionales, incluidos gobiernos, responsables políticos, contribuyentes, filántropos, fundaciones, inversores, bancos, emprendedores privados y empresas tecnológicas, juegan un papel crucial en el apoyo a los medios de comunicación independientes y en la promoción de la Viabilidad de los Medios de comunicación como una prioridad en los foros internacionales. Si estos actores del sector público y privado comprenden la importancia de los medios de comunicación independientes y sus necesidades, aumentarán el apoyo económico y organizativo a los medios de comunicación a través de mecanismos como subvenciones públicas, fondos para el periodismo, impuestos, Ayuda Oficial al Desarrollo, fondos de capital de riesgo y acuerdos de licencia con empresas de tecnología y de infraestructura. Esto se debe a que es más probable que los actores del sector público y privado apoyen

a medios de comunicación, que de otro modo no habrían apoyado, cuando se les presentan pruebas más sólidas y comprenden mejor la importancia de los medios independientes. El aumento del apoyo contribuye directamente al efecto deseado de la Teoría del Cambio.

Si los actores del sector público y privado se informan periódicamente sobre la investigación, los conocimientos y las prácticas con base empírica, también será más probable que financien estudios sobre la Viabilidad de los Medios en el futuro. Esto repercute directamente en las actividades e iniciativas de investigación llevadas a cabo en este ámbito de trabajo.

Facilitar al sector privado listas de inclusión y directorios de medios de comunicación que informen sobre medios independientes, de servicio público y seguros para las marcas aumentará el gasto publicitario en esos medios independientes. Esto es porque se supone que los anunciantes elegirán los medios de interés público de las listas de inclusión y gastarán más con ellos. Como resultado, las organizaciones de medios de comunicación tendrán los recursos que necesitan para cumplir su misión, lo que conduce directamente al efecto deseado de la Teoría del Cambio.

Responsables políticos públicos

Es necesario facilitar datos sólidos sobre la dinámica del ecosistema informativo y el valor de una prensa libre a los responsables políticos públicos, que deben ser capaces de aprovechar eficazmente los datos para diseñar e implementar respuestas políticas adaptadas al contexto. Esto les permitirá colaborar con las partes interesadas pertinentes para crear infraestructuras e implementar políticas y normativas que apoyen un sector de los medios de comunicación viable, independiente y pluralista. Esta mejora de las políticas y normativas es el resultado combinado de los esfuerzos de promoción de las instancias por la libertad de los medios y de un mayor reconocimiento y apoyo del periodismo independiente de calidad por parte del público, como ya se ha mencionado.

Organizaciones de medios de comunicación

Las propias organizaciones de medios de comunicación también se benefician de iniciativas de investigación centradas en el estudio de la audiencia, las tendencias, las mejores prácticas y los avances en tecnología y técnicas periodísticas, como la verificación de hechos y el periodismo de soluciones. Por un lado, les permite comprender mejor las tendencias generales, las oportunidades y los riesgos de sus contextos. Por otro lado, las organizaciones de medios de comunicación pueden utilizar los datos para tomar decisiones empresariales y de contenidos con base empírica y favorecer la participación de la audiencia, reforzando su viabilidad en calidad de organizaciones de medios (véase el apoyo empresarial y técnico a los medios de comunicación).

Docentes en medios de comunicación y periodismo

Las escuelas de periodismo representan otro público objetivo para las iniciativas de investigación con base empírica. La investigación sobre medios de comunicación contribuye a la creación de nuevos cursos y al desarrollo de planes de estudios, incluyendo la integración de competencias empresariales y la iniciativa emprendedora. Estas mejoras permiten preparar mejor a los profesores de periodismo y a los estudiantes de periodismo que, dotados de los conocimientos y competencias necesarios, se convertirán en los futuros dirigentes de organizaciones de medios de comunicación viables.

Los cuatro ámbitos de trabajo descritos en la Teoría del Cambio del MVM proporcionan un marco sistemático que, entre otras cosas, puede utilizarse para poner una amplia variedad de estrategias y actividades de viabilidad mediática a disposición de los profesionales. El capítulo siguiente se relaciona con lo anterior y ofrece un panorama general indicativo de los enfoques y herramientas pertinentes utilizados en el campo de la Viabilidad de los Medios de comunicación.

2.3 Adaptar la implementación práctica

Tipología de las herramientas y enfoques existentes para la Viabilidad de los Medios de comunicación

Existe un amplio consenso en que no existe una solución única para la Viabilidad de los Medios de comunicación (Cook, 2021; DW Akademie, 2019; DW Akademie, 2020; Picard, 2017). Al contrario, las soluciones han demostrado ser imprecisas y controvertidas. Dada la ausencia de una solución normativa a las cuestiones de Viabilidad de los Medios, se aboga por una amplia variedad de enfoques, la cual ha aumentado sustancialmente a medida que se ha intensificado la Viabilidad de los Medios en la agenda de desarrollo de los medios de comunicación.

Esta tipología de trabajo indicativa a partir de una serie de partes interesadas se recopiló a lo largo del proceso de elaboración del Manifiesto sobre la Viabilidad de los Medios de comunicación (véase el capítulo 1.2), y se agrupó de acuerdo con los cuatro ámbitos de trabajo de la Teoría del Cambio del MVM presentados en el capítulo anterior. Se ha elaborado a partir de un ejercicio de cartografía en herramientas y enfoques sobre Viabilidad de los Medios de comunicación, que incluye investigación documental y entrevistas online semiestructuradas con representantes de organizaciones de desarrollo de los medios de comunicación y otras partes interesadas con experiencia práctica en la Viabilidad de los Medios, y se ha complementado con aportaciones adicionales de expertos a lo largo del proceso. Aunque incluye un gran número de iniciativas y actividades, no pretende ser exhaustiva.

En la versión online de esta publicación figuran enlaces directos a las herramientas y los enfoques mencionados. Si bien esta funcionalidad no es factible en la versión impresa, todos los recursos mencionados pueden consultarse fácilmente online.

Herramientas y enfoques existentes en los ámbitos de trabajo del MVM

1. Apoyo empresarial y técnico

- Financiación de inversiones
- Financiamiento directo y básico
- Iniciativas en materia de innovación
- Formación de profesionales y desarrollo de capacidades
- Tutoría y consultoría
- Plataformas de aprendizaje (online)
- Herramientas de evaluación analítica
- Guías de recursos

2. Coaliciones y asociaciones

- Grupos de expertos
- Plataformas comunitarias y de diálogo
- Coaliciones multipartitas
- Sostenibilidad participativa
- Métodos de Ubuntu
- Enfoques asociativos
- Enfoques interdisciplinarios

3. Promoción con base empírica

- Consultas sectoriales
- Listas de inclusión sectoriales
- Política pública y filantropía
- Fondos nacionales de periodismo
- Rechazo a las grandes tecnológicas

4. Investigación y reflexiones

- Indicadores y análisis del sistema
- Enfoques con base empírica
- Enfoques cartográficos
- Investigación-acción
- Alcance de la prospectiva

1. Apoyo empresarial y técnico

Financiación de inversiones

Dados los inmensos retos de sostenibilidad a los que se enfrentan los medios de comunicación independientes, se busca una mayor participación del sector privado. Casos prácticos en [Chequia, Rumanía y Serbia](#) demuestran que el sector privado puede desempeñar, y de hecho desempeña, un papel en la protección de la integridad de la información. El [Media Development Investment Fund](#) y [MDIF Ventures](#) proporcionan financiación asequible de deuda y capital, y también invierten en asistencia técnica a medida y servicios de asesoramiento para apoyar a los medios de comunicación independientes. Al igual que ocurre con ejemplos como el impacto del Fondo de Dotación para el Periodismo Independiente (NFNŽ) en la sostenibilidad de los medios en Chequia, entender qué motiva a la comunidad empresarial y diseñar [nuevos modelos de apoyo](#) son cruciales para incentivar al sector privado a apoyar el desarrollo de los medios.

Financiamiento directo y básico

Los [principios de la OCDE](#) enfatizan la necesidad de un apoyo directo, flexible y confiable, incluido el financiamiento básico y el financiamiento a largo plazo y multianual (OCDE, 2024). Este apoyo financiero puede presentarse en forma de financiamiento directo y básico. Mientras que el financiamiento directo suele estar basado en proyectos y, por lo tanto, vinculado a una actividad específica, el financiamiento básico proporciona asistencia financiera a una organización independiente de una actividad específica. El financiamiento directo y básico son componentes cada vez más importantes para la viabilidad de muchas organizaciones de medios, permitiéndoles a mantener operaciones, innovar y adaptarse a desafíos.

El financiamiento directo proporciona recursos financieros esenciales para cubrir servicios o puestos específicos con el fin de lograr objetivos definidos o entregar resultados específicos. Este tipo de asistencia directa es proporcionada a menudo por organizaciones de desarrollo de medios como parte de un proyecto, actividad o iniciativa particular.

Además del financiamiento directo, el apoyo financiero también puede presentarse en forma de financiamiento básico. Este tipo de financiamiento se otorga a los medios de comunicación para fortalecer su capacidad y estabilidad general, permitiéndoles a cubrir sus costes operativos, infraestructura y gastos generales. Ejemplos de mecanismos de financiamiento básico incluyen el [Fondo Internacional para Medios de Interés Público \(IFPIM\)](#), que distribuye financiamiento básico a medios en países de bajos y medios ingresos, y el [Media Forward Fund](#), que proporciona financiamiento básico y directo a medios independientes de interés público registrados en Alemania, Austria y Suiza. El [Fondo Europeo para la Democracia](#) ofrece financiamiento básico a organizaciones de medios en el Vecindario Europeo.

Iniciativas en materia de innovación

Dados los cambios tan dinámicos y rápidos a los que se enfrenta el periodismo, gran parte del trabajo sobre sostenibilidad se centra en los procesos de innovación. Por ejemplo, [MEDIA LOVES TECH](#) es una incubadora de innovación en periodismo digital lanzada por DW Akademie que pretende identificar las mejores ideas y conceptos digitales para un periodismo innovador y de calidad en Túnez, Marruecos y Argelia. Además, el enfoque basado en el pensamiento de diseño y las metodologías ágiles hace hincapié en la comprensión de los procesos, productos y resultados clave para fundamentar la toma de decisiones, a menudo poniendo el acento en [las necesidades del usuario](#). La opinión de Henry Chesbrough sobre [innovación abierta](#) también ayuda a explicar los enfoques de coalición y colaboración para la sostenibilidad. Una subcategoría de enfoques son los basados en la [teoría del bricolaje o de la "efectuación"](#) dentro del periodismo de emprendimiento (Konieczna, 2020).

Formación de profesionales y desarrollo de capacidades

Los programas de formación permiten a los profesionales de los medios de comunicación mejorar sus competencias. La formación en gestión de medios de comunicación, por ejemplo, ayuda a directores de medios, administradores y periodistas a desarrollar habilidades y conocimientos de gestión que les ayuden a dirigir con éxito una empresa de comunicación (por ejemplo, Fondation Hironnelle, FPU, [Digital Media Viability Lab](#) organizado por la Fundación Maharat y DW Akademie). Formaciones en consultoría, como las impartidas por Sembra Media ([Clínica de Consultores](#)) y DW Akademie (por ejemplo, como parte del proyecto [Media Futures East Africa](#)), están diseñadas para ofrecer a los expertos en medios de comunicación que ya trabajan, o quieren trabajar como consultores de Viabilidad de los Medios, formación y apoyo especializados, incluyendo generalmente áreas como modelos empresariales, métricas, participación de la audiencia y productos mediáticos. También existen iniciativas formativas que permiten a los medios realizar sus propios estudios de audiencia (por ejemplo, BBC Media Action). El informe [Learning Brief on Media Viability](#), dirigido por el MDIF en el marco del [programa PRIMED](#) ofrece varios ejemplos prácticos de estrategias y soluciones en ámbitos como la generación de ingresos, el desarrollo de audiencias, la gestión organizativa y el desarrollo digital, que resultan efectivos a la hora de apoyar la viabilidad financiera de los medios de comunicación independientes en contextos frágiles.

Tutoría y consultoría

La consultoría para individuos o grupos de medios de comunicación, redes de medios y periodismo, centros de formación y otras instituciones es otro enfoque que puede mejorar la viabilidad de la organización, permitiendo a las empresas de medios acceder a conocimientos y orientación sobre cómo seguir siendo competitivas, sostenibles y pertinentes en el panorama actual de los medios de comunicación que cambia

rápidamente. Esto suele empezar con la creación de confianza y un análisis de viabilidad del medio de comunicación (las herramientas de evaluación utilizadas para este fin se describen más adelante). Los consultores no solo ayudan a los medios de comunicación a desarrollar modelos empresariales viables y a detectar carencias en sus operaciones, sino que también transfieren conocimientos en áreas como el desarrollo de productos, los estudios de audiencia, las estrategias empresariales y la diversificación de ingresos. El desarrollo organizativo es otro enfoque de consultoría crucial que se ofrece a los medios de comunicación. Algunos ejemplos de organizaciones de desarrollo de los medios que ofrecen servicios de consultoría son BBC Media Action, DW Akademie, FT Strategies, IMS, Maharat Foundation y SembraMedia.

Dentro de la variedad de enfoques en materia de consultoría, hay programas de coaching que apoyan a los medios de comunicación en el desarrollo de las habilidades y conocimientos de su personal. Por ejemplo, iniciativas como Roadmap for Media Growth de FPU y la Southeast Asia Technical Assistance Initiative del MDIF, ofrecen coaching para ayudar a las organizaciones de medios de comunicación a desarrollar su capacidad empresarial y sus propios modelos empresariales. Del mismo modo, el programa Transition Accelerator del International Press Institute ayuda a los medios de comunicación digitales y tradicionales pequeños y medianos a sacar partido de la innovación para ser más resilientes ante los crecientes retos mundiales. V-Sprints (V de viabilidad) de DW Akademie es una herramienta de consultoría sistemática para los medios de comunicación que desean analizar y validar su viabilidad, así como diseñar o reajustar sus estrategias.

Basada en una relación a largo plazo entre tutor y alumno, la tutoría presenta un enfoque adicional para mejorar la viabilidad organizativa. La consultoría puede transformarse en tutoría, como un proceso de seguimiento con el paso del tiempo tras una fase intensa de consultoría. La tutoría también puede utilizarse para desarrollar habilidades de liderazgo y empresariales. Por ejemplo, Metis de SembraMedia es un programa de tutoría diseñado para ayudar a las mujeres fundadoras de medios digitales latinoamericanos a reforzar su liderazgo y sus habilidades empresariales. En IMS, Local Media for Democracy ofreció apoyo técnico mediante tutorías.

Plataformas de aprendizaje (online)

Las plataformas de aprendizaje (online) suelen ofrecer una serie de cursos y recursos de aprendizaje (a la carta) creados para (y a menudo por) los profesionales de los medios de comunicación, con el fin de ayudar a las organizaciones de medios a ser más viables y sostenibles. Expertos y especialistas cubren distintas áreas temáticas, por ejemplo, gestión, contabilidad, publicidad, participación de la audiencia o desarrollo de productos. Por ejemplo, en la primera escuela virtual de gestión de medios de Armenia abierta por DW Akademie y el Media Initiatives Center (MIC),

los estudiantes pueden adquirir conocimientos en gestión estratégica y financiera, planificación empresarial, marketing y desarrollo de proyectos. La School of Splice de Splice Media ofrece lecciones de audio especialmente diseñadas con transcripciones para ayudar a crear negocios y productos mediáticos viables para audiencias muy específicas. También incluye una comunidad-red que permite a los profesionales de los medios conectarse y colaborar con homólogos del sector. Otros ejemplos son los seminarios web sobre Viabilidad de los Medios de FPU, que reúnen las lecciones aprendidas de medios de comunicación de distintos países en torno a temas como la publicidad nativa y los modelos de suscripción, así como las clases magistrales de la Escuela SembraMedia y la Fondation Hirondelle. IMS imparte formación a través de su plataforma IMS insights en colaboración con organizaciones como la UNESCO.

Herramientas de evaluación analítica

Las organizaciones de desarrollo de los medios de comunicación ofrecen una serie de herramientas de evaluación analítica que pueden ayudar a las organizaciones de medios a conocer mejor sus puntos fuertes y débiles, así como a obtener información sobre cómo ser más viables. Estas herramientas analíticas suelen estar diseñadas para evaluar aspectos específicos de las organizaciones de medios de comunicación, ya sea desde una perspectiva externa o a través de la autoevaluación. A modo de ejemplo, la viabilidad organizativa de medios pequeños y medianos puede analizarse con herramientas como la serie de módulos sprint de FPU o V-Sprint y VAM360° de DW Akademie. Además, el análisis de riesgos y la preparación ante las crisis pueden ayudar a las organizaciones de medios a mejorar su resiliencia (por ejemplo, Media Resilience Scanner de DW Akademie), y las herramientas de seguridad digitales ayudan a proteger a los medios de posibles amenazas online analizando el entorno de un proyecto y calculando la probabilidad de ataques (p. ej., Threat Modeling Guide de DW Akademie). Otras herramientas contextualizan el panorama de los medios de comunicación ofreciéndoles información y recomendaciones para la transformación basadas en el análisis de las necesidades de startups y creadores periodísticos en un entorno específico (por ejemplo, Splice Media en Asia).

Guías de recursos

Las guías de recursos ofrecen a los medios de comunicación información valiosa y modelos de éxito reproducibles sobre temas como modelos empresariales, desarrollo empresarial, fuentes de ingresos e innovación. Algunos ejemplos son las guías de organizaciones como FPU, FT Strategies, DW Akademie, SembraMedia e IMS (por ejemplo, Native Advertising Playbook y Social Media Monetisation Playbook). Más concretamente, en un intento de salvar la brecha lingüística, SembraMedia ofrece una serie de plataformas digitales, aplicaciones y herramientas en español así como un panorama de los fondos para empresarios de medios independientes en América Latina. La East Library desarrollada

como parte del proyecto Media Futures East Africa, dirigido por la Universidad Aga Khan y DW Akademie, ofrece publicaciones de especial interés sobre viabilidad e innovación de los medios en África Oriental y más allá a profesionales de los medios, académicos y legisladores. Además, Lion Publishers ofrece una serie de programas y recursos sobre el tema de la [sostenibilidad de las agencias de noticias](#) mientras que el [GNI Startups Playbook](#) pretende desmitificar el proceso de lanzamiento de una startup de noticias digitales y ayudar a crear negocios económicamente viables y con repercusión periódica. Asimismo, la guía de startups de [Columbia Journalism Review](#) y los recursos relacionados con las suscripciones del [Membership Puzzle](#). La [UNESCO](#) también tiene disponible una variedad de recursos analíticos.

2. Coaliciones y asociaciones

Grupos de expertos

Otro enfoque para reforzar la Viabilidad de los Medios de comunicación consiste en crear un grupo de expertos y consultores (certificados) que puedan aportar ideas y orientaciones valiosas sobre estrategias para mejorar la viabilidad de las organizaciones. Un ejemplo son los [Embajadores de Sembra Media](#), una red que representa a más de 1000 medios digitales en 24 países de América Latina, España, Canadá y Estados Unidos. Los embajadores participan en un proyecto de investigación en curso que consiste en cartografiar y estudiar el ecosistema de los medios digitales independientes, en constante evolución. También son responsables de crear y gestionar el Digital Media Directory (véase más arriba). Además de los embajadores, Sembra Media coordina una red de profesores ([Red de Profes](#)) que imparten clases de periodismo emprendedor, así como de innovación empresarial y periodismo digital en Iberoamérica. DW Akademie también ha creado una [red de expertos en viabilidad de medios](#) que ofrece servicios de formación y consultoría en el sector de los medios de comunicación en varios países.

Eventos comunitarios y de diálogo

Las comunidades online ofrecen a los medios de comunicación importantes oportunidades para relacionarse, dialogar, colaborar y trabajar en red sobre temas como estrategia de producto y audiencia, financiación e inversiones, asesoramiento empresarial, empleo y oportunidades, y herramientas digitales. [Planet Splice](#) es un buen ejemplo de este tipo de plataforma, donde los profesionales de los medios pueden participar en debates, acceder a recursos exclusivos y colaborar con otros en proyectos e iniciativas. Además, [Stars4Media](#) o [Elevate](#) y [Tablestakes Europe](#) de ICFJ son programas de intercambio en materia de innovación para acelerar la innovación de los medios y la cobertura transfronteriza en Europa facilitando la cooperación entre profesionales de los medios. Comunidades de intercambio de conocimientos como parte de programas universitarios, por ejemplo el [Journalism Innovation and Leadership](#) de la Universidad de Central Lancashire, facilita el diálogo a escala mundial a través de grupos de

mensajería directa. También existen portales de expertos a nivel regional, como el [Western Balkans](#), así como [festivales mediáticos](#) para el intercambio de nuevos conocimientos.

Coaliciones multipartitas

[Las coaliciones multipartitas](#) apoyan la viabilidad de los ecosistemas mediáticos reuniendo a distintas partes interesadas de diferentes sectores para favorecer la colaboración, el intercambio de conocimientos y la movilización de recursos. A modo de ejemplo, [United for News](#) (dirigida por Internews en colaboración con el Foro Económico Mundial) pretende apoyar a las organizaciones locales de medios en su transición a la tecnología digital y fomentar una creación y distribución de contenidos de confianza económicamente viables. A través de esta coalición, los medios de comunicación locales pueden beneficiarse de la experiencia, las redes y los recursos de múltiples partes interesadas, al tiempo que aumentan la repercusión positiva de los contenidos de calidad en el bienestar de las empresas, el gobierno y los ciudadanos autóctonos. [Equipos de trabajo multipartitos](#) o comisiones de investigación pueden adaptar las soluciones y ayudar a maximizar la eficacia de la financiación regional sin poner en peligro la independencia.

Sostenibilidad participativa

En el ámbito de los medios de comunicación al servicio de la innovación social, varias iniciativas se centran en la forma de implicar a los ciudadanos y a las múltiples partes interesadas en el periodismo como un proceso participativo destinado a propiciar el cambio social. Estas dimensiones de sostenibilidad social pueden ir desde conectar el periodismo dentro de la comunidad (Matthews 2017) hasta el [desarrollo de planes de noticias locales](#) o [desarrollos tecnológicos que utilizan la inteligencia artificial](#) con la soberanía del interés público. Del mismo modo, el [Global Sound Movement](#) captura sonidos raros para productos de audio digital de todo el mundo y los hace accesibles a escala internacional a través de las nuevas tecnologías, proporcionando un escenario mundial a comunidades con necesidades sociales o económicas.

Métodos de Ubuntu

Algunas actividades de desarrollo de medios y periodistas fomentan ahora la idea de un “periodismo de interés público decolonial” basado en la filosofía moral de Ubuntu que promueve la libertad de expresión en condiciones que permitan la aparición de verdades relacionadas con el interés público (Chasi y Rodny-Gumede, 2022). En la práctica, este tipo de periodismo promueve la posibilidad de interacciones sociales armoniosas al permitir que los miembros compartan sistemas comunes de valores integrales del Ubuntu, y refuerza las interacciones sociales cooperativas motivadas por la lealtad.

Partnership approaches

Existen asociaciones comerciales entre medios de comunicación de diferente envergadura, donde la sostenibilidad pasa por su propia dimensión y cuyo objetivo es lograr la visibilidad

en mercados que, de otro modo, estarían abarrotados, y aumentar las ofertas publicitarias. Por ejemplo, desde plataformas compartidas como redes de publicidad colaborativa, como el mercado de publicidad programática MCIL Multimedia Sdn Bhd para nueve medios participantes en Malasia o la plataforma de anuncios Krama, una plataforma de anuncios clasificados a medida, desarrollada por y para medios independientes, especialmente regionales y locales como alternativa al sistema de anuncios Yandex, con sede en Rusia, del que dependen muchos medios online bielorrusos (Cook, 2022).

Enfoques interdisciplinarios

Los enfoques interdisciplinarios e intradisciplinarios permiten una visión multidimensional y holística de la sostenibilidad. El Sustainable Journalism Partnership es uno de esos ejemplos, ya que trata de polinizar los sectores del periodismo, la empresa y el medio ambiente en un contexto de sociedades sostenibles. La iniciativa multipartita realiza una polinización cruzada al margen de iniciativas en solitario, combinando instancias del terreno, del mundo académico y del desarrollo. También hay iniciativas que se centran principalmente en la intersección entre viabilidad y género, sostenibilidad ecológica, seguridad, [vigilancia digital](#) y otros elementos centrales de los entornos favorables.

3. Promoción con base empírica

Consultas sectoriales

A nivel nacional o regional, las consultas sectoriales pueden contribuir a una mejor comprensión de la situación operativa y financiera de los medios de comunicación y del panorama mediático en general. Las consultas consisten en recabar información y opiniones de las instancias pertinentes del panorama mediático para encontrar soluciones a los retos identificados que refuercen la Viabilidad de los Medios a largo plazo y fomenten la cooperación entre las instancias nacionales/regionales. Por ejemplo, [PRIMED](#) es un proyecto trienal de apoyo a los medios de comunicación de interés público en Bangladesh, Etiopía y Sierra Leona, y de aprendizaje de lo que funciona para que los medios sean más sostenibles, que elaboró informes de aprendizaje sobre [Viabilidad de los Medios](#), [subvenciones públicas](#), [representaciones de género](#), [coaliciones y formación de coaliciones](#), y estrategias de desarrollo de los medios, compartidas de forma generalizada con la comunidad de desarrollo de los medios con el apoyo del GFDM. Además, el [GFDM International Media Policy and Advisory Centre \(IMPACT\)](#) organiza periódicamente reuniones de aprendizaje con múltiples partes interesadas y otras formas de consultas locales, nacionales y regionales que facilitan la comunicación, la puesta en común de conocimientos y el intercambio de experiencias.

Listas de inclusión sectoriales

La iniciativa liderada por Internews Ads for News ofrece una lista de inclusión global de sitios web de noticias locales de buena reputación, lo que facilita a las marcas y agencias de

publicidad llegar al público en medios de confianza. Desde el sitio de la marca, hay iniciativas como la [Global Alliance for Responsible Media](#) y un mayor escrutinio para los [intercambios publicitarios](#) y la repercusión en la Viabilidad de los Medios. Trabajar con expertos en medios de comunicación para diseñar una fuente de ingresos con gran repercusión para el sector privado (por ejemplo, [PressHub Market](#) en Rumanía, o [Konšpirátori](#) en Eslovaquia) y herramientas de creación de confianza como la [Journalism Trust Initiative](#) y [NewsGuard](#) pueden crear redes de apoyo adicionales.

Política pública y filantropía

Las alternativas a un sistema de noticias comercial centrado en la maximización de beneficios requieren una serie de respuestas a través de subvenciones, intervenciones políticas, el [impacto del estatuto de beneficencia y la regulación fiscal](#), etc. Estos pasos reinan en los paradigmas neoliberales que ven las noticias como mercancías cuyo valor está dictado por la rentabilidad (Pickard 2017). También se ha profundizado en los argumentos a favor de la [participación filantrópica](#). El [Journalism Funders Forum](#) es una comunidad abierta de financiadores europeos que trabajan juntos para garantizar una financiación más eficaz del periodismo en Europa.

Algunas fundaciones están secundando esfuerzos para [comprar medios informativos comunitarios](#) con el fin de ayudarles a lograr una base financiera sólida. [Los modelos de subvenciones públicas](#) pueden funcionar de diferentes maneras. En varios países se están proponiendo y aplicando bonificaciones fiscales para los medios, ya que son una forma relativamente sencilla de conseguir financiación para medios de comunicación grandes y medianos. La UNESCO ha desarrollado una tipología completa de [intervenciones políticas](#).

Rechazo a las grandes tecnológicas

Leyes y políticas vanguardistas basadas en la legislación sobre derechos de autor y competencia, como el News Media Bargaining Code de 2021 de Australia y la Directiva sobre derechos de autor digitales de 2021 de la Unión Europea, que obligan a las empresas de tecnología a pagar por las noticias que utilizan, han inspirado a editores de todo el mundo a reconsiderar la [remuneración](#) de las empresas de tecnología. Gravar la publicidad digital, permitir a los medios negociar colectivamente con las grandes empresas tecnológicas y exigir a las plataformas tecnológicas el pago de licencias por el uso de contenidos informativos son tres de las principales vías de respuesta (Radsch 2022). El sector del desarrollo de los medios de comunicación está fomentando una serie de iniciativas, como la [Dynamic Coalition](#) sobre la sostenibilidad del periodismo y los medios para conectar un foro mundial de expertos, profesionales y académicos de los medios con el fin de [analizar y diseñar nuevos sistemas](#). El [Forum on Information and Democracy](#), basado en una iniciativa de Reporteros sin Fronteras, define y facilita grupos de trabajo internacionales multidisciplinares formados por expertos y académicos para

aplicar principios democráticos a la esfera mundial de la comunicación y la información. IMS ha utilizado [mesas redondas](#) para dialogar y propiciar cambios en Ucrania.

Fondos nacionales de periodismo

Durante la pandemia de COVID-19 se ampliaron los llamamientos a los gobiernos, en particular, para que hicieran más por apoyar y respaldar económicamente a los medios de comunicación. Un [fondo nacional para el periodismo](#) es una estructura específica diseñada con un propósito sectorial estratégico para proporcionar financiación a largo plazo a un ecosistema periodístico independiente en un país, región o lugar concretos. Sesiones informativas sobre [fondos nacionales para los medios de interés público](#) han identificado una serie de cuestiones comunes a las que se enfrentan los países a la hora de crear dichos fondos, incluyendo cómo diseñarlos y garantizar que no se retengan, qué fondos establecidos deberían imitarse y por qué.

4. Investigación y reflexiones

La investigación sobre la Viabilidad de los Medios de comunicación suele implicar el estudio de las tendencias y factores más generales que influyen en la viabilidad y el éxito de las industrias mediáticas. Esto incluye el análisis de los contextos político, económico, social, técnico, jurídico y medioambiental en los que operan las organizaciones de medios, así como los marcos normativos y las políticas que rigen el sector de los medios de comunicación. Por ejemplo, la CIMA investiga las condiciones sistémicas que permiten la Viabilidad de los Medios de comunicación, centrándose en políticas e instituciones, así como en la intersección entre la gobernanza de Internet y la Viabilidad de los Medios. La investigación del mercado de los medios de comunicación es otra esfera prioritaria para las organizaciones de desarrollo de medios, cuyo objetivo es comprender la dinámica de la industria mediática. Incluye la recopilación, el análisis y la interpretación de datos sobre los mercados de medios de comunicación, como las pautas de consumo de medios y las tendencias publicitarias, como ha hecho, por ejemplo, FPU a petición de socios específicos de América Central y Europa del Este.

Indicadores y análisis del sistema

Las instancias de desarrollo de los medios de comunicación también analizan sistemas para comprender mejor la compleja interacción entre las diversas instancias y factores que conforman el panorama mediático en un contexto específico. El pensamiento sistémico es una forma de entender el mundo como un sistema complejo de partes interconectadas, cómo estas partes se relacionan entre sí, y qué bucles y efectos se producen, como en [este ejemplo de la Strategic Foresight Initiative \(MEI\)](#). Otro ejemplo son las [Media Landscape Guides](#), que cartografían el ecosistema periodístico al completo de veinte países y que los expertos en medios ponen en común y actualizan periódicamente. El pensamiento y análisis sistémicos es un paso vital antes de implementar proyectos de

desarrollo mediático porque permite a los desarrolladores de medios diseñar intervenciones que correspondan a las necesidades y desafíos en un entorno mediático particular, abordando las oportunidades identificadas para el desarrollo (p. ej., BBC Media Action e IMS, véase también [Handbook on mapping media landscapes](#) de IMS y el [Vibrant Information Barometer](#) de IREX).

Hay diferentes formas de analizar el contexto. Hay muchos ejemplos de [tendencias y cartografía](#). Una posibilidad es utilizar indicadores que proporcionen un marco para evaluar la Viabilidad de los Medios de comunicación a nivel de ecosistemas informativos al completo o de medios individuales, ofreciendo información valiosa para profesionales de los medios, organizaciones de desarrollo de medios, académicos, activistas, sociedad civil y responsables políticos. Por ejemplo, los [Media Viability Indicators \(MVIs\)](#) de DW Akademie proporcionan una práctica herramienta analítica para recopilar datos y pruebas que permitan elaborar estrategias más eficaces, teniendo en cuenta una serie de aspectos que abarcan la política, la economía, las comunidades, la tecnología y los contenidos. Los MVI proporcionan una base para comprender el entorno en el que operan las organizaciones de medios de comunicación. Proporcionan una base para el desarrollo de indicadores clave de rendimiento, de modo que puedan identificarse parámetros para organizaciones y ecosistemas de medios exitosos.

Enfoques basados en datos

La [Media Viability Accelerator \(MVA\)](#) pretende ser una plataforma web que ayuda a los medios de comunicación a ser más sostenibles desde un punto de vista económico mediante el acceso a soluciones y visiones de mercado para orientar estrategias empresariales eficaces. Una iniciativa conjunta de Internews, Microsoft y USAID, la MVA consta de dos componentes: MVA Insights, una plataforma basada en datos que recopila y proporciona inteligencia de mercado para ayudar a las redacciones con sus modelos empresariales, y MVA Solutions, un mercado diverso de soluciones y servicios gubernamentales, sin ánimo de lucro y empresariales que los medios pueden utilizar para encontrar inversores, financiadores, anunciantes, soluciones tecnológicas y asesores.

FT Strategies ha desarrollado un [Publisher Sustainability Diagnostic](#) en colaboración con más de 500 editores de 50 países, como parte de los programas para editores de la Google News Initiative. El [Media Sustainability Barometer](#) es un índice cuantitativo para medir y monitorizar el ecosistema de los medios en cuanto a sostenibilidad a través de las principales fuerzas activas –a partir de 18 fuentes de bases de datos y una encuesta de panel– y emplea métodos estadísticos avanzados para construir un índice cuantitativo de cara a medir y modelar el ecosistema de los medios de comunicación. Estas iniciativas tienen en común un enfoque con base empírica capaz de proporcionar información sobre el mercado y de modelar la

manera en que los cambios en el ecosistema repercuten sobre la sostenibilidad de los medios de comunicación en países o bloques específicos.

Enfoques cartográficos

En la era digital actual, la recopilación y gestión de datos es un recurso importante para reforzar el entorno propicio para los medios de comunicación independientes. Para ilustrar este punto, Splice Media documenta el ecosistema de los medios para crear una base de datos sobre cómo funcionan juntos actualmente –y cómo podrían funcionar juntos potencialmente– mediante la creación de una base de datos global del ecosistema de los medios de comunicación. Además, el [Directorio SembraMedia](#) cartografía las organizaciones de medios (digitales) en una base de datos viva en la que se puede buscar según diferentes filtros, proporcionando un valioso recurso para los dirigentes de medios, inversores, académicos y otros interesados en comprender las tendencias, problemáticas y oportunidades para los medios digitales en más de 20 países de América Latina y EE. UU. [Project Oasis](#), una asociación entre SembraMedia, IMS y GFMD, entre otros, cartografía a los nativos digitales para dar mayor visibilidad a las organizaciones de medios nativos digitales y descubrir nuevas perspectivas sobre las tendencias, oportunidades y dificultades de este sector del mercado en expansión. Otras actividades destacadas de cartografía por países han sido las dirigidas por [LION, Carnegie en Reino Unido y Colombia](#). Algunos parten más bien del nivel de la historia. El análisis a nivel de índice amplía los conocimientos de actividades de cartografía como [Punto de inflexión](#) que cubren América Latina, el Sudeste Asiático y África, la [mayoría de startups en el mundo](#) y [Public Interest News Foundation](#) en Reino Unido. FPU llevó a cabo una evaluación de [fuentes de ingresos](#) de los medios independientes. Nuevas [investigaciones](#) se basan en los conocimientos adquiridos para crear tendencias y recomendaciones.

Investigación-acción

Organizaciones como BBC Media Action e IMS llevan a cabo estudios de audiencia, en los que se analizan las tendencias sociales más generales, así como las características y datos demográficos de determinados grupos de personas, para comprender mejor la relación de estos factores con sus comportamientos y preferencias. Cuando el enfoque adopta un aprendizaje pragmático y cíclico a través de experimentos y pruebas sobre el terreno, se puede hablar de investigación-acción como estrategia de viabilidad. [IMS trabaja](#) en el desarrollo conjunto de nuevos productos y soluciones técnicas con socios, como a través del [Digital Publishing Lab](#).

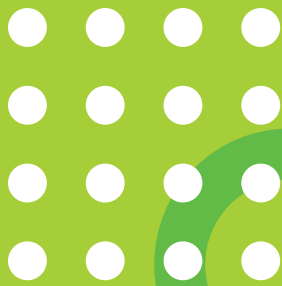
Alcance de la prospectiva

En el ámbito del desarrollo de los medios de comunicación están surgiendo una serie de metodologías de planificación de escenarios futuros como forma de explorar la sostenibilidad desde una perspectiva a largo plazo. Los futuristas empiezan imaginando futuros alternativos plausibles y, desde ahí, van

hacia atrás para determinar los cambios prioritarios en el presente. El método Delphi utilizado en el proyecto [News Future 2035](#) tiene por objeto estudiar cómo garantizar la oferta de noticias de interés público fiables en Reino Unido. [Ariadne](#) organizó una reflexión de financiadores imaginando un futuro diferente para trabajar en estrategias más resilientes y aplicar una mentalidad de futuro a la concesión de subvenciones. El diseño ficción es una práctica de diseño especulativo que mezcla diseño y ciencia ficción para crear artefactos, escenarios y experiencias que exploran futuros posibles. [¿Qué es el diseño ficción?](#) por ejemplo, [narración de futuros digitales africanos](#). La planificación de escenarios es un método para desarrollar múltiples futuros posibles. Se trata de identificar las principales tendencias e incertidumbres y, a continuación [desarrollar escenarios que “miran al futuro, no para predecirlo, sino para ofrecernos una perspectiva privilegiada sobre el presente y poner de relieve los problemas emergentes que quizá debamos abordar.”](#) Estos son algunos de los [procesos de escenarios](#) utilizados sólo en Sudáfrica. La prospectiva se utiliza para identificar y seguir las tendencias emergentes mediante la recopilación y el análisis de información procedente de diversas fuentes. A menudo utiliza tendencias de diversas disciplinas o áreas (PEST, STEEPLE, etc.) para captar diversos tipos de información. Aquí está el [sistema de análisis del PNUD](#), y el [manual sobre análisis de perspectivas de un futurista](#). El backcasting es un método para desarrollar un futuro deseado y luego trabajar hacia atrás para identificar los pasos que hay que dar para lograrlo. Los gobiernos y las empresas suelen utilizarlo para elaborar planes a largo plazo. Dependiendo de lo lejano que sea el futuro, puede ser difícil comprometerse con él.

Este [informe del Asian Development Bank](#) ilustra el uso del backcasting. El análisis del campo de fuerzas es una herramienta para identificar las fuerzas impulsoras y las fuerzas restrictivas en torno a un determinado cambio deseado, y luego desarrollar estrategias para superar las segundas y aprovechar las primeras. Aquí se explica [cómo utilizar el ACF \(Análisis del Campo de Fuerzas\)](#).

Capítulo 3



3.1 Próximos pasos

Poner en práctica el Manifiesto sobre la Viabilidad de los Medios de comunicación

El MVM es el punto de partida de una reflexión más conjunta para mejorar las condiciones económicas de los medios de comunicación. Es una llamada a la acción conscientes de la urgencia necesaria para sobreponerse a los mercados y modelos de financiación rotos de todo el mundo en los que operan diversas organizaciones de medios, productores de contenidos y periodistas. Como marco flexible, ofrece un lenguaje y una comprensión comunes de la Viabilidad de los Medios de comunicación. Destaca las contribuciones estratégicas y prácticas que la comunidad de desarrollo de los medios y otras partes interesadas pueden hacer al respecto. Además, ofrece un panorama general del trabajo que están realizando, sobre todo, las organizaciones de desarrollo de medios de comunicación y sus socios, junto con áreas para el desarrollo futuro.

El Manifiesto sobre la Viabilidad de los Medios de comunicación es un recurso que puede ser utilizado por una amplia variedad de partes interesadas, incluidos los responsables políticos y de la toma de decisiones, organizaciones de desarrollo de medios, contribuyentes gubernamentales y no gubernamentales, académicos, grupos de reflexión, organizaciones de medios de todos los tamaños, así como periodistas y productores de contenidos que buscan identificar sus necesidades específicas.

Limitaciones del Manifiesto sobre la Viabilidad de los Medios de comunicación

La interpretación conjunta propuesta de la Viabilidad de los Medios no ofrece definiciones muy matizadas o teóricas, ya que su uso principal es como herramienta práctica en el ámbito. Por lo tanto, los términos y definiciones sólo tendrán valor para la comunidad académica como punto de partida para posteriores debates y análisis. Además, los matices de significado entre términos como viabilidad y sostenibilidad, así como la pertinencia del debate, pueden variar en función del contexto lingüístico y cultural.

La Teoría del Cambio del MVM sirve como un marco global que ofrece una visión sistemática del campo de la Viabilidad de los Medios de comunicación. Sin embargo, no todos los objetivos y resultados descritos en la Teoría del Cambio son viables en todos los entornos mediáticos. Por ejemplo, teniendo en cuenta la importante oposición a los medios independientes y los esfuerzos deliberados por reprimir la libertad de los

medios de comunicación en todo el mundo, la voluntad política de implementar normas destinadas a mejorar las condiciones del mercado para los medios será limitada en determinados contextos. Además, las condiciones económicas previas, incluidos los modelos empresariales y las prácticas de vigilancia de las empresas de tecnología, plantean retos para apoyar la Viabilidad de los Medios de comunicación independientes. En los casos en que falta voluntad política y privada o se simulan planteamientos participativos sin verdadera intención, se requieren estrategias alternativas para avanzar en la Viabilidad de los Medios de comunicación. Como siempre, estos enfoques deben basarse en la apropiación local y adaptarse al contexto específico para abordar eficazmente los obstáculos.

En esta fase, la Teoría del Cambio carece de una base de análisis de problemas con base empírica. Además, es necesario desarrollar y probar hipótesis causales, actividades y resultados, especialmente para proyectos individuales y la programación en contextos específicos. También se requiere un seguimiento y una actualización periódica para garantizar su eficacia.

La tipología de herramientas y enfoques de Viabilidad de los Medios ofrece una perspectiva general de las actividades llevadas a cabo por una serie de partes interesadas y de cómo pueden agruparse. No obstante, este resumen sólo representa las iniciativas existentes en un momento determinado y no es exhaustivo. Una base de datos integrada y cocreada de herramientas, marcos, iniciativas, programas y proyectos, junto con sus correspondientes resultados, sería un recurso útil y enriquecedor.

Próximos pasos: poner en práctica el Manifiesto sobre la Viabilidad de los Medios de comunicación

Al igual que el desarrollo de este manifiesto fue orgánico y basado en las necesidades, su aplicación debería seguir los mismos principios. Lejos de prescribir un marco conceptual, estratégico y práctico a todas las organizaciones de desarrollo de medios y partes interesadas relacionadas, el propósito del MVM es ofrecer una visión general en la que puedan orientarse tanto los debates sistemáticos como los propósitos estratégicos específicos. Puede servir para situar las iniciativas, identificar más claramente los ámbitos de colaboración y ayudar a coordinar y establecer prioridades.

El **marco conceptual** se presenta como un punto de partida, de modo que pueda lograrse una comunicación más clara a nivel sectorial basada en una comprensión compartida. Como siguiente paso, el marco conceptual podría utilizarse para reflexiones y estrategias más fundamentadas sobre los objetivos reales y realistas de las iniciativas de Viabilidad de los Medios en diferentes contextos (viabilidad frente a sostenibilidad) y lo que esto significa para enfoques concretos. También podrían validarse y revisarse, utilizando las enseñanzas adquiridas de proyectos e iniciativas concretos.

La **Teoría del Cambio** puede leerse en diferentes sentidos. Las organizaciones que se comprometan a utilizar la Teoría del Cambio, o partes de ella, deben hacerla operativa atribuyendo medidas concretas e incluso indicadores a los distintos resultados. Diseñar un esquema adecuado de seguimiento y evaluación de la Teoría del Cambio sería un esfuerzo fundamental para ponerla en práctica y validarla sistemáticamente. Además, basándose en experiencias y mejores prácticas de las distintas partes implicadas, los ámbitos de trabajo y sus resultados podrían priorizarse en función de las pruebas sobre lo que funciona (y lo que no), dónde es más probable que se produzca el cambio y dónde podría reproducirse el impacto positivo. Recopilar pruebas existentes para comprobar las hipótesis de la Teoría del Cambio y combinar dichas pruebas con los elementos específicos de la Teoría del Cambio ayudará a argumentar mejor ante los responsables políticos y los contribuyentes y, por tanto, a lograr resultados a más largo plazo.

“**Lejos de prescribir un marco conceptual, estratégico y práctico a todas las organizaciones de desarrollo de medios y partes interesadas relacionadas, el propósito del MVM es ofrecer una visión general en la que puedan orientarse tanto los debates sistemáticos como los propósitos estratégicos específicos.**

La tipología indicativa de **las herramientas y enfoques existentes** puede ayudar a obtener una visión general de lo que están haciendo otras instancias y a identificar sinergias y posibles ámbitos de colaboración sobre esa base. Podría convertirse en un recurso vivo. La visión general también ayuda a situar iniciativas específicas en un campo de actividades más amplio para ver dónde hay potencial de complementación, coordinación y, por tanto, mayor repercusión. Un ejemplo podría ser la identificación de acciones más explícitas necesarias para cambiar el papel de las empresas de tecnología en el debate sobre la Viabilidad de los Medios de comunicación. Finalmente, la tipología también puede ayudar a evitar la duplicación y repetición de enfoques.

En general, el MVM es una herramienta para revisar la programación estratégica, la selección de socios, el seguimiento y la evaluación, la coherencia de los mecanismos de información y

el asesoramiento estratégico tanto a los contribuyentes como a las partes interesadas internas. Puede servir de base estratégica común para desarrollar programas como consorcios formados por varias organizaciones, y para la recaudación conjunta de fondos en general. Los próximos pasos podrían incluir el desarrollo de una agenda de investigación sobre la Viabilidad de los Medios de comunicación y, dentro de ella, la recopilación de pruebas y medidas del impacto del apoyo a la Viabilidad de los Medios (y al ecosistema de la información en general). Además, el MVM podría utilizarse como mecanismo de coordinación o herramienta de priorización, por ejemplo, para un plan de acción de promoción que estudie el qué, el a quién y el cómo de la promoción. El marco es pertinente para las organizaciones de desarrollo de los medios en su papel de intermediarias entre contribuyentes y organizaciones de medios y periodismo. Puede servir de catalizador para captar nuevos contribuyentes, guiándoles a través del complejo campo de la Viabilidad de los Medios. Al fin y al cabo, el objetivo es aprovechar las sinergias y ampliar los enfoques eficaces para abordar el reto de la Viabilidad de los Medios de comunicación.

La iniciativa del MVM supone un cambio radical en la colaboración sistemática de la comunidad mundial de desarrollo de los medios en el ámbito de la viabilidad de los mismos. Al demostrar voluntad de trabajar y aprender juntos, el Manifiesto sobre la Viabilidad de los Medios de comunicación allana el terreno para una acción más coordinada y efectiva. **Ahora dependerá de nosotros, las distintas partes interesadas en reforzar la Viabilidad de los Medios en todo el mundo, aprovechar al máximo este marco común y darle vida.** Desde luego, no por su propio bien, sino para proteger el derecho fundamental a la libertad de expresión y el acceso a la información en todo el mundo.

Referencias

- Chasi, C., and Rodney-Gumede, Y. (2022).** Decolonial Journalism: New Notes on Ubuntu and the Public Interest. *Journalism Studies*. 23(13): 1625–1637. <https://doi.org/10.1080/1461670X.2022.2083006>
- Cook, C. (2021).** Understanding the Revenue Models of the Business Sustainability of Web-Indigenous Journalism: A Pragmatist Approach. PhD Thesis, University of Central Lancashire.
- Cook, C. (2022).** Assessing conditions for inter-firm collaboration as a revenue strategy for politically pressured news media. *Journal of Media Business Studies*. 20(1): 52-71. <https://doi.org/10.1080/16522354.2021.2002106>
- Deane, J. and Taki, M. (2021).** Enabling Media Markets to Work for Democracy: An International Fund for Public Interest Media. Feasibility Study, BBC Media Action. <https://ifpim.org/resources/feasibility-study>
- DW Akademie (2020).** Measuring Beyond Money: The Media Viability Indicators (MVIs). Discussion Paper. <https://p.dw.com/p/3EsDk>
- DW Akademie (2019).** More than money: Rethinking Media Viability in the digital age. Discussion Paper. <https://p.dw.com/p/3Effj>
- Forum on Information and Democracy (2018).** International Declaration on Information and Democracy: Principles for the Global Information and Communication space. <https://informationdemocracy.org/international-declaration-on-information-democracy>
- Forum on Information and Democracy (2021).** A New Deal for Journalism. https://informationdemocracy.org/wp-content/uploads/2021/06/ForumID_New-Deal-for-Journalism_16Jun21.pdf
- GFMD IMPACT (2021).** Theories of change and impact measurement: Report of the GFMD IMPACT donor-practitioner-academic learning and information sharing meeting on 15 March 2021. <https://impact.gfmd.info/meetings/gfmd-impact-learning-meetings-in-2021/march-2021>
- GFMD IMPACT (2022a).** How is sustainability defined and measured? Meeting report from the Global Conference for Media Freedom held in Tallinn, Estonia on February 9, 2022. <https://impact.gfmd.info/meetings/mfc-estonia/sustainability-feb-2022/how-is-sustainability-defined-and-measured>
- GFMD IMPACT (2022b).** Media Viability: PRIMED Viability Learning Brief. Meeting report from the Global Conference for Media Freedom held in Tallinn, Estonia on February 9, 2022. <https://projects-primed.gfmd.info/donor-practitioner-convening/media-viability-feb.-2022>
- Konieczna, M. (2020).** Entrepreneurship versus philanthropy: can the market fund innovation in the news sector? *Journal of Media Business Studies*. 17(2): 132–147. https://www.researchgate.net/publication/338844650_Entrepreneurship_versus_philanthropy_can_the_market_fund_innovation_in_the_news_sector
- Leckner, S., Tenor, C. and Nygren, G. (2017).** What About the Hyperlocals?: The drivers, organization and economy of independent news media in Sweden. *Journalism Practice*. 13(1): 68–89. https://www.researchgate.net/publication/321154835_What_About_the_Hyperlocals_The_drivers_organization_and_economy_of_independent_news_media_in_Sweden
- Leroy, M. (2021).** Sustainability: Going Beyond the Buzzword. Research Reviews for Media Development Practitioners.
- Matthews, R. (2017).** The Socio-Local Newspaper: Creating a Sustainable Future for the Legacy Provincial News Industry. In "What is Sustainable Journalism? Integrating the Environmental, Social, and Economic Challenges of Journalism", edited by Peter Berglez, Ulrika Olausson, and Mart Ots, 334–347. Oxford: Peter Lang.

- OECD. (2024).** Development Co-operation Principles for Relevant and Effective Support to Media and the Information Environment. OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/76d82856-en>
- Picard, R. (2017).** Monitoring Media Sustainability: Economic and Business Revisions to Development Indicators. In “What is Sustainable Journalism? Integrating the Environmental, Social, and Economic Challenges of Journalism”, edited by Peter Berglez, Ulrika Olausson, and Mart Ots, 243–257. Oxford: Peter Lang.
- Pickard, V. (2017).** Structural Collapse: The American Journalism Crisis and the Search for a Sustainable Future. In “What is Sustainable Journalism? Integrating the Environmental, Social, and Economic Challenges of Journalism”, edited by Peter Berglez, Ulrika Olausson, and Mart Ots, 353–366. Oxford: Peter Lang.
- PRIMED (2022).** Media Viability Learning Brief. BBC Media Action. <https://www.bbc.co.uk/mediaaction/documents/primed-learning-paper-media-viability-april-2022.pdf>
- Radsch, C. (2022).** Making Big Tech Pay for the News They Use. Center for International Media Assistance. <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4192026>
- Spurk, C. and Koch, C. (2019).** The Use of Theories of Change in Media and Governance Programs: Final Report to SDC. Institute of Applied Media Studies, Winterthur. https://www.shareweb.ch/site/DDLGN/Documents/Theories%20of%20Change_Media%20Programs%20and%20Research%20Evidence_2019.pdf
- UNESCO (2021).** Windhoek+30 Declaration: Information as a Public Good. UNESCO World Press Freedom Day International Conference, Windhoek, Namibia, 2021. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000378158/PDF/378158eng.pdf.multi>
- UNESCO (2022).** Journalism is a public good: World trends in freedom of expression and media development. Global report 2021/2022. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000380618?2=null&queryId=0a30ee11-7640-48c0-b1c3-8d7e1e5dc867>
- UN Human Rights Council (2022).** Freedom of Opinion and Expression: Resolution adopted by the Human Rights Council on 8 July 2022. <https://digitallibrary.un.org/record/3985686?v=pdf>
- UN Web TV (2021).** António Guterres (UN Secretary-General) on Preventing the Pandemic From Becoming a Media Extinction Event. United Nations, posted 28 April, 2021. <https://webtv.un.org/en/asset/k1v/k1vxhmzrsd>



La Teoría del Cambio del Manifiesto de Viabilidad de los Medios de comunicación

Desarrollado conjuntamente por 13 organizaciones
de desarrollo y soporte de medios

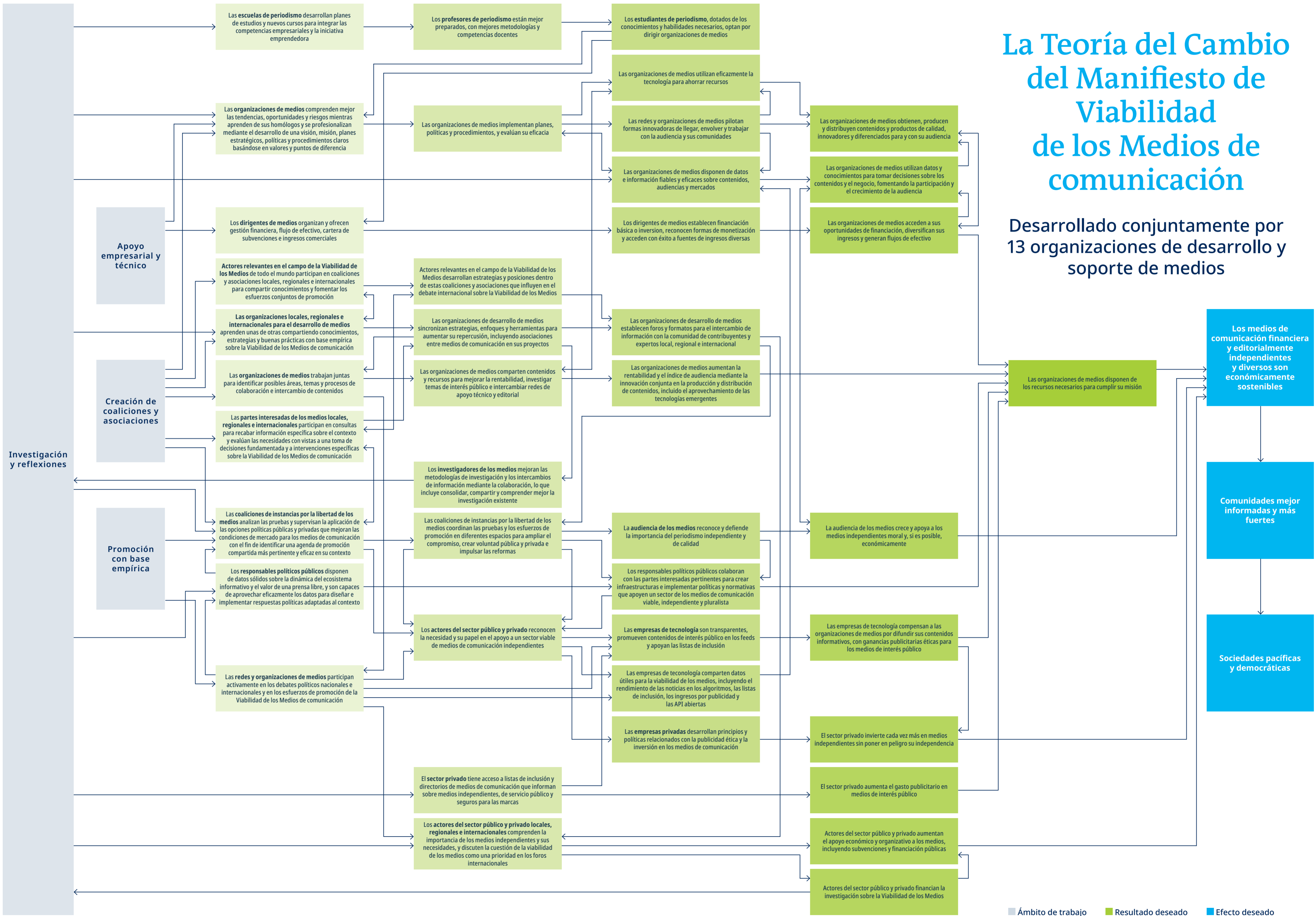


El grupo central del Manifiesto de Viabilidad de los Medios de comunicación:



La Teoría del Cambio del Manifiesto de Viabilidad de los Medios de comunicación

Desarrollado conjuntamente por 13 organizaciones de desarrollo y soporte de medios



La iniciativa del Manifiesto sobre la Viabilidad de los Medios de comunicación está coordinada por DW Akademie y International Media Support.

Si desea ponerse en contacto, por favor escriba a:

Laura Moore laura.moore@dw.com
Elena Köhler elena.koehler@dw.com
Clare Cook cck@mediasupport.org

