CONSEJOS PRÁCTICOS DE 19 SITIOS DE NOTICIAS ALREDEDOR DEL MUNDO SOBRE CÓMO INVOLUCRAR EN EL TRABAJO A QUIENES LOS RESPALDAN

HACIENDO UN PERIODISMO MÁS MEMBRESEABLE

CON SABIDURÍA ADQUIRIDA DE LOS MEDIOS

Direkt36, Krautreporter, CORRECTIV, Inside Story, Maldita, De Correspondent, eldiario.es, GEDI Group, Nice-Matin, ProPublica, Cape May County Herald, CHOICE, The Quint, Clydesider Creative, KosofePost.com, RED/ACCIÓN, Tvoe Misto, The Bureau of Investigative Journalism, y el Financial Times.

INVESTIGADORES Y COAUTORES

KATHARINE QUAMBY

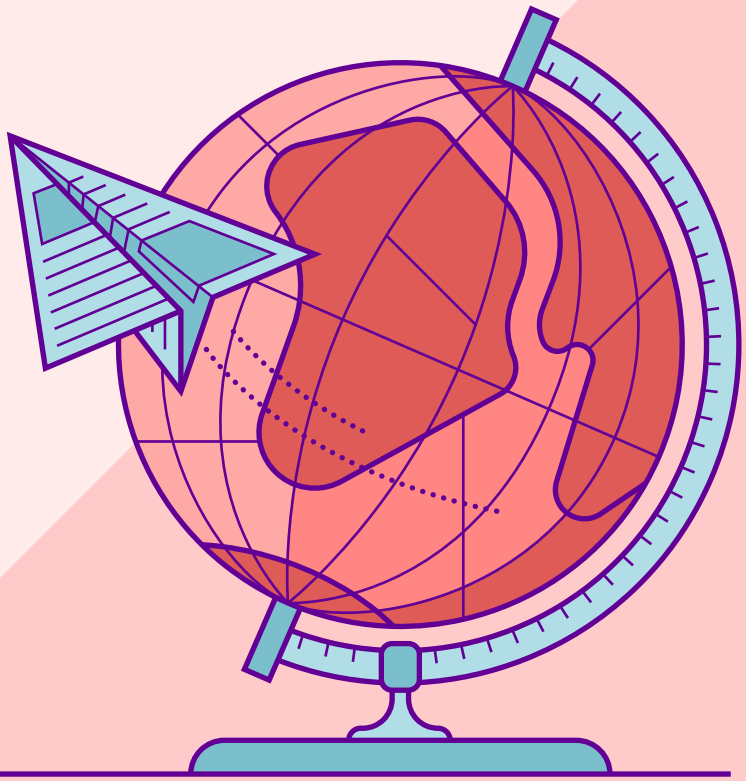
EMILY GOLIGOSKI
the Membership Puzzle Project

JOY JENKINS
PhD, Reuters Institute for the Study of Journalism y University of Tennessee

GUÍA ESTRATÉGICA
Jay Rosen, New York University

ASISTENTE DE INVESTIGACIÓN
Aldana Vales

EDICIÓN
Jessica Best



the MEMBERSHIP PUZZLE PROJECT

the MEMBERSHIP PUZZLE PROJECT

Membership Puzzle Project es un proyecto de investigación pública que estudia cómo optimizar las noticias para aumentar la confianza de los lectores. El proyecto (MPP) está financiado por Knight Foundation, Democracy Fund y Luminate.

Knight Foundation es una fundación nacional con sólidas raíces locales. Invierte en periodismo, artes y el éxito de las ciudades donde los hermanos John S. y James L. Knight publicaron periódicos. Su objetivo es fomentar comunidades informadas y comprometidas, que creemos son esenciales para una democracia saludable.

Democracy Fund es una fundación bipartidista que invierte en organizaciones que trabajan para garantizar que el sistema político resista nuevos desafíos y pueda cumplir su promesa al pueblo estadounidense. Hoy en día, los desafíos modernos, como el hiperpartidismo, las influencias económicas en la política y los medios de comunicación en crisis, amenazan la salud de la democracia estadounidense. El Fondo para la Democracia invierte en agentes de cambio que abogan por soluciones que puedan aportar mejoras duraderas a nuestro sistema político y construyan puentes que ayuden a las personas a unirse para servir al país.

Luminate es una organización filantrópica global enfocada en capacitar a personas e instituciones para que trabajen juntas para construir sociedades justas y con más igualdad. Creada en 2018 por Pierre Omidyar, el fundador de eBay, Luminate trabaja con receptores de fondos no reembolsables y socios para garantizar que todos tengan la oportunidad de participar y dar forma a los problemas que afectan a sus sociedades, gobierno, corporaciones, medios y aquellos en posiciones de poder que son más receptivos y más responsables. Luminate lo hace financiando y apoyando organizaciones y emprendedores innovadores y valientes en todo el mundo, y abogando por las políticas y acciones que impulsarán el cambio en cuatro áreas de impacto: empoderamiento cívico, derechos de datos y digitales, transparencia financiera y medios independientes. Antes Luminate era la iniciativa de Gobierno y Participación Ciudadana en la Red Omidyar, y ahora es parte del Grupo Omidyar. Hasta la fecha, ha apoyado a 236 organizaciones en 18 países con 314 millones de dólares en fondos.

Gracias a la Dra. Julie Posetti, investigadora senior del Instituto Reuters para el Periodismo de la Universidad of Oxford, por su guía en el diseño de esta investigación y su edición.

Introducción

Jay Rosen
Director del MPP

Este informe se originó con una pregunta que me hice en abril de 2019 y luego la compartí con el equipo de investigación del Membership Puzzle Project, dirigido por Emily Goligoski. Durante dos años habíamos estudiado el aumento de los medios que son respaldados por sus miembros en todo el mundo. Y era hora de preguntarse: ¿qué sabemos sobre cómo diferentes medios han progresado de tener proyectos especiales que involucran miembros a tener rutinas que incorporan efectivamente a estos miembros en el trabajo que ellos hacen?

Enfatizamos en las rutinas de los medios porque si los miembros pueden contribuir de manera rutinaria con éxito —agregándole valor— entonces es posible que se pueda construir un estilo único de periodismo sobre esas prácticas. Y también es posible que una organización pueda crecer más rápido, y hacer mejores historias.

De hecho, estas prácticas emergen en diferentes partes del mundo en sitios de noticias enfocados en sus miembros. Son prácticas que podrían ser aplicadas y reutilizadas por otros medios que están reclutando miembros. Como MPP queremos descubrir esas iniciativas, organizar ese conocimiento adquirido y poder transmitirlo a más proyectos.

Para eso existe MPP, y de esta misión, precisamente, se trata este informe.

Cuando hablamos de *rutinas o prácticas membreseables* nos referimos a formas normales de operación operación de un medio que incorporan miembros y agregan valor para esa organización periodística. Lo primero que hay que entender es cómo estas actividades llegaron a ser prácticas frecuentes. Un ejemplo simple sería una base de datos de los nombres de los miembros y su experiencia que se utiliza habitualmente para proporcionar la revisión técnica de artículos e investigaciones. Esto puede hacer que el proceso sea más largo pero también le agrega valor. El valor incluye la “adherencia” del miembro al que se le consulta sobre asuntos de los que sabe mucho.

Junto con dos investigadores cuyo trabajo admiramos, Joy Jenkins y Katharine Quamby, visitamos 11 sitios que sabíamos que eran innovadores. Pensamos que podrían ayudarnos a responder nuestra pregunta. Otros ocho medios con conocimientos para compartir se ofrecieron como voluntarios para participar en nuestra encuesta. Les preguntamos a todos: ¿qué han aprendido hasta ahora sobre las rutinas membreseables? ¿Qué funciona para ustedes y su comunidad? ¿Y cuándo el "compromiso comunitario" crea más problemas de lo que ayuda?

Nuestra pregunta original: ¿qué tipo de rutinas membreseables están surgiendo en todo el mundo? tuvo muchas respuestas de las cuales aprender:

En CORRECTIV en Alemania, los miembros de la comunidad reciben capacitaciones en verificación de datos, se les da direcciones de correo electrónico de la organización (aunque ligeramente diferentes de las direcciones de correo electrónico del personal) y se les paga cuando hacen una verificación de datos para el medio.

En Inside Story en Grecia, los lectores proponen ideas para historias y se les asigna un “socio reportero” con el que desarrollan investigaciones conjuntas.

En RED/ACCIÓN en Argentina, los miembros están invitados a unirse a un grupo de WhatsApp dirigido por un reportero mientras él o ella cubre una historia para que sus preguntas, perspectivas y necesidades sean mejor atendidas.

En la Oficina de Periodismo de Investigación (TBIJ), sus periodistas se unieron a trabajadores sociales en todo el Reino Unido para rastrear los recursos públicos disponibles para las víctimas de violencia doméstica, lo que llevó a 12 miembros del parlamento a hablar sobre el problema ante sus electores.

En Maldita, en España, los lectores señalan la posible imprecisión en textos, videos e imágenes que ven, y las registran. Han demostrado que cada vez hay más información sobre temas LGBTQI durante el mes del orgullo gay recientemente.

En ProPublica en los Estados Unidos, pacientes y familiares utilizaron grupos privados de redes sociales y otros medios para contarles a los reporteros casos de negligencia médica que se podrían prevenir, lo que ha producido cambios en las políticas públicas en todo el país.

Este es nuestro informe.

¿Qué son las rutinas membreseables?

Katharine Quamby, Emily Goligoski, y Joy Jenkins, PhD

Cada vez que una actividad periodística —en un sitio financiado por miembros— decide incluir un compromiso (como medir el tiempo que se demora un reportero en hacer su trabajo, costos, la reputación que está en juego) idealmente debe hacerlo de manera *membreseable* para recuperar esos costos que se han invertido en el compromiso. Ese, precisamente, es el camino hacia un medio sostenible.

Aquí presentamos algunos acercamientos a los trabajos de reportería *con* los miembros que puedes replicar (están hechas para que las copies, ¡piratéalas!). Son acercamientos que ya se han probado en organizaciones de diferentes tamaños y con distintos modelos de negocio. Lo más importante es que no son proyectos periodísticos sin apoyo de terceros, sino un cambio hacia las rutinas.

En el centro de estas prácticas de medios que reciben apoyo de sus miembros está la convicción de que el periodismo no es un arte esotérico o una práctica “rara”. Muchos procesos del periodismo pueden ser transmitidos a sus usuarios. CORRECTIV en Alemania cree en esta premisa:

> El fundador de CORRECTIV, David Schraven, dijo: “Creemos que todos pueden hacer periodismo y que nosotros los periodistas estamos al mismo nivel que todos los demás en la sociedad. Y tenemos que estar listos para compartir".

Las prácticas membreseables pueden ocurrir en muchos puntos en el largo arco de la reportería: desde el inicio de la idea que está en un extremo hasta la distribución y la reacción después de que el producto final emerge, en el otro extremo. Lo vimos en todas estas fases:

Etapas de planificación (por ejemplo que la audiencia escuche)	**Investigación y reportes** (reportes que se hacen entre los reporteros y miembros, ofreciendo consejos para la reportería o asistencia con las fuentes)	**Edición y verificación de datos** (revisión de borradores)	**Post-publicación** (ayuda para distribuir una pieza periodística a quienes realmente necesitan leerla, consumirla)

Este informe es el resultado de un proyecto de cuatro meses que sirvió para identificar, clasificar y nombrar formas de intercambio de conocimientos. El informe representa la búsqueda más detallada del MPP para encontrar prácticas y procedimientos, que arrancó con la publicación, en 2018, de la Guía de recaudación por participación de la audiencia. Recientemente, MPP publicó una investigación sobre las formas en que las personas contribuyen significativamente a las organizaciones de noticias y por qué lo hacen.

Nuestro equipo quería hacer esta investigación. Vimos que, si bien el interés en estas formas de trabajo es alto, se necesitaban ideas más prácticas para implementar estas rutinas. Sabemos que cada reportero es diferente y cada historia o investigación son algo único. Y que nadie puede forzar a que el buen periodismo se convierta en una fórmula para que sea lo suficientemente membreseable. Por lo tanto, queremos que los periodistas amplíen la comprensión y uso de estas opciones.

Esperamos mostrar que no hay una fórmula única o un *checklist* sino una serie de opciones que requieren diferentes tipos de compromisos.

Cuando se trata de aprender, escuchar y colaborar con personas ajenas a una profesión, ciertamente no somos los primeros en promover el valor de estas prácticas participativas. La coproducción tiene una larga historia de trabajo entre las partes interesadas, no por el compromiso sino por el valor de involucrarse. Dentro de comunidades particulares, como por ejemplo las personas con discapacidad, la coproducción significa involucrar a personas que, por experiencia, se han convertido en especialistas, y trabajan junto a quienes los representan públicamente, como periodistas o artistas. Se resume en la frase "nada sobre nosotros, sin nosotros".

Los especialistas en marketing no se han quedado atrás con lo que llaman "cocreación". Los profesores que popularizaron el término, Venkat Ramaswamy y Francis Gouillart, señalan ejemplos rentables como la plataforma MyStarbucksIdea.com y la iniciativa de cocreación Nike +. En MIT, el equipo detrás de un nuevo informe de sabiduría colectiva explica la cocreación como una serie de prácticas colectivas que no “desplazan la autoría singular en la creación de medios [pero abren] caminos paralelos para financiamiento, apoyo institucional, celebración, distribución, y el compartir ".

En el periodismo, como en muchos otros espacios, todavía estamos dando los primeros pasos para la intersección entre los ingresos de audiencia y su participación sustancial, a medida que la publicidad digital sigue disminuyendo. Los ingresos del consumidor son una pieza clave de esta ecuación, y creemos que el involucramiento y participación de la audiencia también lo es.

Esto es lo que puedes esperar de este informe:

Un vistazo a prácticas y rutinas de periodismo membreseables	Métodos	Organizaciones	Descripciones prácticas de rutinas membreseables	Prácticas de las intenciones de las organizaciones
Consideraciones tácticas	Canales *	Flujo de trabajo	Contratación de personal	Riesgos
	Tecnología	Tamaño y habilidades	Impacto	

* Las maneras más comunes que vimos para habilitar rutinas membreseables son a través de plataformas hospedadas en el sitio propio (incluyendo votación, comentarios y llamadas); trabajo de datos compartido (incluidos hackatones); correos y boletines electrónicos; encuestas; redes sociales; entrenamientos y otros espacios de capacitación; y reuniones y eventos editoriales.

Métodos

Esta investigación cualitativa se hizo en base a entrevistas de 60 minutos o más, en persona (con visitas a salas de redacción) y remotas (a través de tecnología web), con numerosos empleados y trabajadores autónomos de estas organizaciones:

- Direkt36, un centro sin fines de lucro de investigación periodística lanzado en 2015 en Hungría.
- Krautreporter, una revista digital de Alemania que no tiene publicidad y se enfoca en Política y Sociedad desde el 2014.
- CORRECTIV, un medio investigativo sin fines de lucro fundado en el 2014 en Alemania.
- Inside Story, un medio digital en Grecia que produce periodismo investigativo.
- Maldita, una plataforma en España creada en 2017 que se enfoca en verificación de datos y en técnicas periodismo de datos para controlar la desinformación.
- De Correspondent, un medio financiado en su mayoría por sus miembros, fundado en 2013 en Amsterdam. Es un socio del MPP.
- Eldiario.es, un periódico digital de España lanzado en 2012.
- GEDI Group, una publicación italiana fundada en 1955 que opera en radio, impreso, digital y publicidad.
- Nice-Matin, un periódico regional en Francia que cubre Niza y la región del sureste llamada Provenza-Alpes-Costa Azul desde 1944.
- ProPublica, un medio independiente, sin fines de lucro que produce periodismo investigativo en Estados Unidos fundado entre el 2007 y 2008.
- The Bureau of Investigative Journalism (TBIJ), una organización independiente, sin fines de lucro, fundada en 2010 que tiene la práctica de rendir cuentas. Bureau Local es una

red colaborativa de investigación con énfasis en historias y comunidades en todo el Reino Unido. Es parte del TBIJ más amplio. (Entrevistamos al personal de TBIJ y un consultor de la Oficina Local completó la encuesta. Además, Katharine Quamby, una de las coautoras de este informe, es una exeditora y consultora de TBIJ).

En el verano de 2019 también realizamos una encuesta abierta detallada para conocer las rutinas membreseables. Tuvimos 11 respuestas, y hemos presentado anécdotas del personal y los trabajadores autónomos que trabajan para estos ocho sitios:

- Cape May County Herald, un periódico comunitario con sede en el condado de Cape May, Nueva Jersey, Estados Unidos. Funciona desde 1968.
- CHOICE, un grupo de defensa del consumidor creado en 1959 en Australia que ofrece reseñas, pruebas de productos, artículos, información y guías de compra.
- The Quint, un sitio web de noticias de la India lanzado en 2015 que publica en inglés y en hindi.
- Clydesider Creative, una empresa social de medios comunitarios y capacitación creativa con sede en West Dunbartonshire, Escocia, lanzada en 2016.
- KosofePost.com, un sitio web que informa sobre Kosofe, Nigeria, desde 2018.
- RED/ACCIÓN, un nuevo sitio web argentino creado en 2018 que cubre temas sociales e invita a su audiencia a tomar acción. Recibió un grant del Fondo de Noticias del MPP.
- Tvoe Misto, un centro de medios que incluye un portal, una plataforma, televisión en línea y un estudio de producción con sede en Lviv, Ucrania, desde 2012.
- The Financial Times (FT), un diario internacional fundado en 1888 centrado en las noticias económicas y de negocios. El personal de los Estados Unidos y del Reino Unido respondió a la encuesta.

Ten en cuenta que nuestra muestra para la encuesta es pequeña y tiene limitaciones geográficas. Refleja solo las organizaciones que están interesadas y que actualmente practican estas rutinas. Vale la pena contar sus historias porque sus equipos, incluido el de liderazgo, son convencidos del tema: cuatro de cada cinco encuestados dijeron que "tienen una aceptación completa para este trabajo" y el resto dijo que la parte de gerencia "en su mayoría los apoyan".

Puedes encontrar y reutilizar nuestras preguntas de investigación que están en el Apéndice.

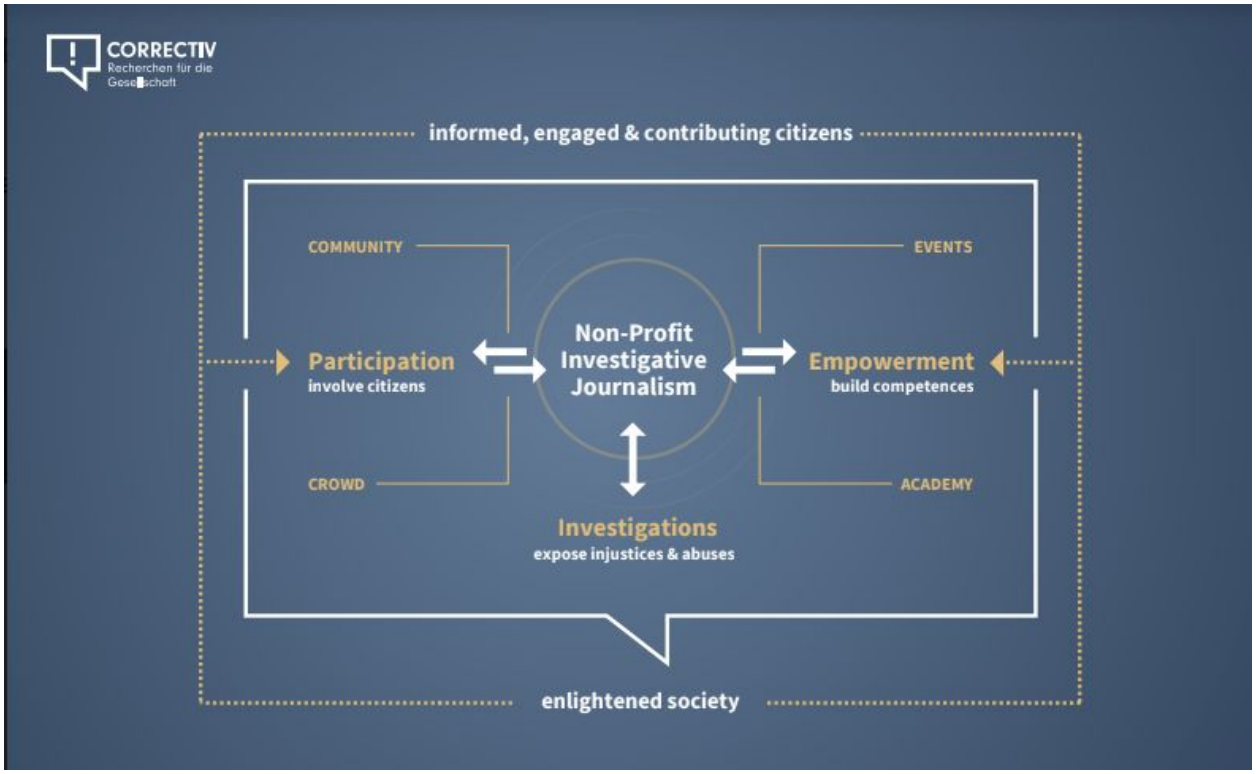
Cómo los profesionales describen el periodismo membreseable

En el informe del Centro Europeo de Periodismo, "Periodismo más fuerte a través del poder compartido", la investigadora Fiona Morgan escribió que los enfoques comprometidos "ofrecen una oportunidad para construir no solo una audiencia para el trabajo (es decir, personas que consumen y comparten contenido), sino una comunidad que puede contribuir en la recopilación

de información, elaborar informes y distribuirlos, proporcionar ojos y oídos en el terreno, estar equipados para tomar medidas y, en última instancia, aumentar el impacto de ese trabajo ".

Una "comunidad que contribuirá al trabajo" es exactamente por qué vale la pena desarrollar las rutinas membreseables. Aquí hay una muestra de cómo otros líderes en el campo describen estas rutinas:

- Hanna Wollmeiner, gerenta de eventos de CORRECTIV y colega de Schraven, dijo: "Queremos salir de los altos edificios donde hemos estado escondidos, y ser más abiertos. ¡Todos hemos sido entrenados para hacer un café decente!" (No es una broma. A todo el personal se le enseña a preparar café para los huéspedes de la sala de redacción y cafetería de Essen). El reportero de CORRECTIV, Marcus Bensmann, dijo: "No deberíamos estar separados de la comunidad. No escribo para periodistas, sino para todos. Solo al mostrar nuestra presencia ("Schaufenster Journalismus" o periodismo en escaparate***)*** podemos ser parte de la vida en la calle. Como periodistas, siempre debemos discutir nuestras propias ideas con la comunidad, no porque seamos amables, sino porque obtenemos nuevas perspectivas sobre nuestro trabajo ".



Un gráfico de CORRECTIV sobre cómo el periodismo puede contribuir al conocimiento ciudadano y la toma de acciones.

- Rachel Hamada, de la Oficina de Periodismo de Investigación (TBIJ), describió estas rutinas como un cambio en la relación de poder: la idea del respeto mutuo. Estas rutinas implican “trabajar con nuestra red durante el desarrollo de la historia e implica ayudarlos a conectarse entre ellos y compartir habilidades, experiencias e información”. También se trata de mirar la difusión de la historia. Cuando tenemos una historia, ¿cómo la hacemos llegar a las personas a las que más les afecta?

- En Bureau Local, la directora Megan Lucero dijo que los periodistas que trabajan de esta manera tienen un desafío diferente en comparación a sus colegas que trabajan con prácticas más tradicionales: “Estás a cargo de movilizar a un grupo de personas. Estás a cargo de comunicarte con ellos. Estás a cargo de colaborar con diferentes tipos de personas. Cada trabajo en The Bureau Local ha incorporado esto en su rol, ha sido importante para nosotros hacer que todos sean parte del proceso ”.

- Rob Wijnberg, cofundador de De Correspondent, dijo que solicitar a los miembros colaboraciones para los procesos de "datos, conocimiento y anécdotas" desafía las concepciones tradicionales del trabajo de los periodistas. "Te conviertes en un híbrido entre un investigador y un líder de conversación y organizador de la comunidad, que implica todo tipo de nuevas habilidades y cambia la naturaleza de las historias que haces".

- La CEO y fundadora de Quint, Ritu Kapur, describió estos beneficios editoriales: "Ha empujado a la sala de redacción a buscar historias no contadas, a esforzarse más en la búsqueda de primicias, y a encontrar nuevos formatos multimedia para contar estas historias".

- Esther Alonso, directora de marketing y desarrollo de El Diario, enfatizó que, más que otras formas de trabajo, estas rutinas requieren que la redacción esté convencida y establezca expectativas. No debería verse como una estrategia forzada e impuesta desde el "lado oscuro" (el lado comercial).

- Aurore Malval de Nice-Matin dijo que han podido desarrollar relaciones con los lectores y diferenciar a aquellos que son leales y no volátiles de aquellos que leen un artículo y "vuelan". Las rutinas membreseables ofrecen oportunidades altamente transparentes para "crear las noticias" con ellos."

- Lilah Raptopoulos del Financial Times dijo: "Hay demasiados [beneficios] que tendría que nombrar: hacen que nuestra reportería sea más rica, más precisa y más humana, nos dan ideas y consejos sobre historias, nos ayudan a servir mejor a nuestros lectores y sus necesidades, generan lealtad a nuestros periodistas y al FT, y ofrecen un compromiso profundo que es muy diferente a cualquier otra cosa, generan confianza, ellos demuestran que estamos escuchando y respetamos a nuestros lectores ".

Sobre las organizaciones

Las organizaciones en este estudio:

- Han combinado modelos de ingresos y ven estas rutinas como parte de su generación de ingresos;
- A veces tienen prácticas membreseables incluso antes de tener ingresos de membresía sostenibles;
- Practican estas rutinas por necesidad, no por idealismo;
- Ven el periodismo como un servicio público y son autocríticos y reflexivos;
- Son conscientes de las limitaciones de recursos y colaboran en sus alianzas para reportería;
- Estudian e imitan abiertamente las rutinas y prácticas de otras organizaciones de noticias que admiran; y
- A menudo son los primeros en sus países en practicar estas formas de trabajo, y cada vez tienen más competencia regional que empiezan a adoptar estas rutinas.

Todos los sitios que estudiamos que funcionan de esta manera membreseable han mezclado modelos de ingresos: combinan varios medios de financiación, que incluyen, entre otros, membresía, apoyo de fundaciones, sindicación y/o publicidad. Sus marcos impositivos van desde sin fines de lucro hasta comerciales. En todos los casos, las personas pueden contribuir financieramente a estas organizaciones como miembros, donantes o suscriptores (ten en cuenta que no significan lo mismo ni se pueden intercambiar y representan diferentes modelos de negocio).

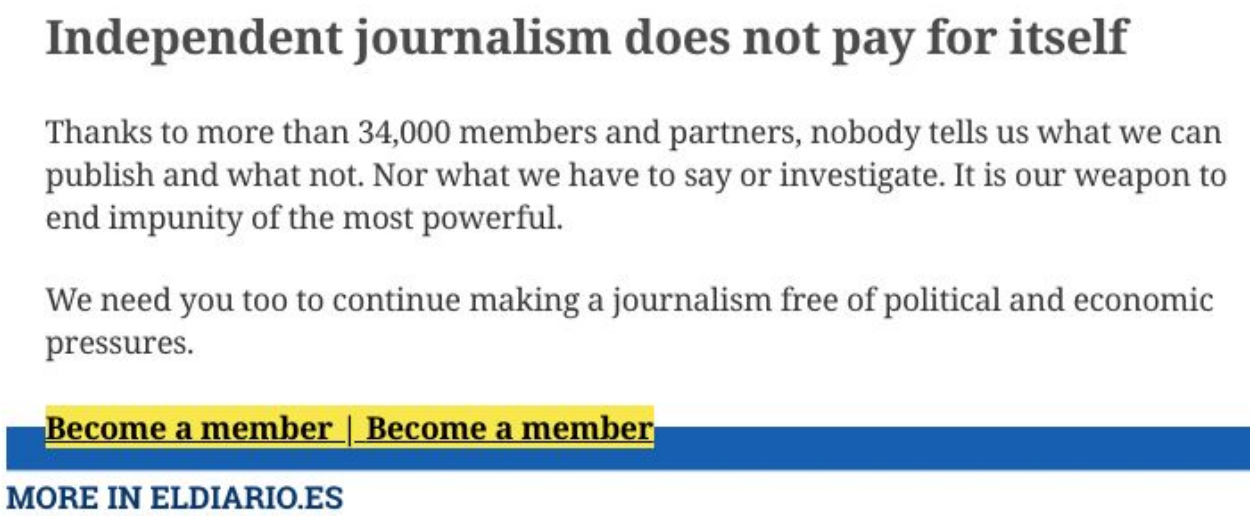
Las organizaciones no tienen que tener propiamente una membresía (es decir, personas que contribuyen con tiempo, dinero, ideas y/o experiencia a una causa porque creen en ella) para tener rutinas membreseables; las organizaciones que tienen sistemas de suscripción también pueden ser innovadoras en estas áreas. Tener rutinas exitosas membreseables no significa que el medio deba tener ingresos de membresía sostenibles, o que todos los proyectos de reportería involucren a miembros de la audiencia. András Pethő de Direkt36 en Hungría dijo: “La verdad es que nuestro modelo de membresía todavía está en las primeras etapas. Interactuamos con quienes nos apoyan de varias maneras, pero como algunos de nuestros proyectos de investigación son muy sensibles, nos hemos comprometido con nuestros miembros para proyectos ocasionales”. En Maldita en España, los “embajadores miembros” pagan para ayudar a financiar el trabajo del sitio, y pueden o no caer en la categoría de "personas con superpoderes" que ofrecen sus habilidades, conocimientos y experiencia. Vimos que muchas organizaciones ofrecen involucrarse de manera recurrente de muchas maneras.

Estas rutinas “de periodismo membreseable” nacen de la necesidad. Este no es un estudio de monetización, pero durante las entrevistas nos dimos cuenta que estas organizaciones tienen un impulso comercial mayor para trabajar de manera diferente. Betty

Tsakarestou es profesora asociada y directora del laboratorio de publicidad y relaciones públicas de la Universidad de Panteion, y socia/consultora de Inside Story en Grecia. Ella dijo que durante la crisis financiera global y la crisis de la deuda griega, los ingresos por publicidad para los medios cayeron sustancialmente. El público todavía estaba leyendo noticias durante este tiempo, pero los medios tradicionales enfrentaron desafíos para seguir produciendo noticias. Inspirados por organizaciones como De Correspondent, Inside Story buscó alterar el panorama de los medios de comunicación en Grecia y se aventuró por las noticias digitales de investigación, independientes y basadas en la membresía que reúne a periodistas, investigadores, desarrolladores, ilustradores y fotógrafos. Describen tres razones para su enfoque:

- En un ambiente donde priman los plazos de entrega, los periodistas a menudo pueden transmitir información sin tomarse el tiempo suficiente para escuchar. Pero el mundo es complicado; como dijo el periodista Thodoris Chondrogiannos, "si no escuchas a la gente, no tendrás buenas ideas, porque es imposible conocer Atenas, o conocer el mundo, sin hablar con otros".
- Los miembros indicaron que tenían curiosidad y estaban interesados en dar. Ofrecieron su tiempo y energía para cocrear el periodismo y confiaron en el experimento. Este tipo de periodismo es un proceso transformador. Construye ciudadanía entre las personas que de otro modo podrían considerarse "que están al margen".
- Trabajar con un grupo variado de colaboradores ofrece a los periodistas la oportunidad de considerar ideas de historias que normalmente, de otra manera, no hubieran encontrado.

María Ramírez, directora de estrategia de El Diario en España, buscaba una mayor independencia para depender cada vez menos de la publicidad. Su programa atrajo a 10,000 nuevos miembros en dos meses en 2018 después de una investigación importante; hoy son un total de 34,500. Tener una comunidad tan activa en línea y en eventos mejora el periodismo, dijo, y permite a los periodistas buscar historias más grandes y profundas. El cofundador y subdirector de El Diario, Juan Luis Sánchez, dijo que la organización se centra en la membresía y en la financiación parcial de los miembros porque ayuda a construir una marca en torno a la personalidad de la organización.



Una promoción en el sitio de El Diario enfatiza la importancia de la independencia.

En Nice-Matin en Francia y GEDI Group en Italia, los enfoques inclinados a la audiencia son vistos como una solución prometedora y sostenible a las continuas dificultades financieras que afectan los medios tradicionales locales. Después de que Nice-Matin estuvo al borde de la bancarrota, los empleados decidieron convertirse en "dueños" del periódico en 2014, dando un mes de sus salarios. En 2015, el periódico intentó un enfoque basado en soluciones para algunos informes. En una encrucijada sobre cómo producir periodismo local, el equipo necesitaba preguntarse cómo se habían hecho siempre las cosas. Después de 20 años como periodista, Sophie Casals sabía que algunos lectores se habían frustrado con el periodismo; producir contenidos con enfoque de soluciones ofreció una forma de construir puentes.

La Red Internacional de Periodismo, una comunidad del Centro Internacional de Periodistas (ICFJ por sus siglas en inglés), dice que el periodismo de soluciones se enfoca en informar soluciones a problemas conocidos: “después de identificar el problema y las causas, el periodista continúa buscando las soluciones que existen en todo el mundo”. Para Nice-Matin, el periodismo de soluciones ofreció la oportunidad de "llevar a la gente a las noticias", dice Casals. Esto permite abordar el problema con la confianza de los lectores. El gerente de suscripciones, Ati Roufai, dijo que el periodismo de soluciones ayuda a los lectores a sentir que son más parte de la publicación, su lectoría supera a otros contenidos y hace que haya más suscripciones. Roufai dijo: "Tienen que sentir que son parte de la revista, que no son solo lectores ... sino que participan en la ciudad donde viven".

Nice-Matin no ha visto las mismas críticas de "medios mentirosos" y "noticias falsas" en la cobertura de periodismo de soluciones, críticas que han recibido con otros abordajes periodísticos. El personal con el que hablamos dijo que este tipo de periodismo no se cuestiona de la misma manera porque las preguntas se abordan directamente en los artículos.

Marianna Bruschi, directora del Laboratorio Visual del Grupo GEDI, que supervisa la membresía de 13 periódicos locales, dijo que centrarse en la membresía, y no solo en las suscripciones, puede aumentar y reconstruir la confianza para los periódicos locales. Debido a que los periódicos locales cumplen una función de servicio público que los modelos de membresía pueden ayudar a respaldar, instalar un muro de pago no es una buena idea, según Bruschi:

> Esta no es la solución más rápida. Pero el problema es que si ves que tu versión impresa [ventas] disminuye y no se detiene, sumando a que ya son 10 años que están disminuyendo [las ventas]... Creo que, simplemente, debes tratar de encontrar algo diferente que pueda ayudarte.
>
> Creo que si alguna vez le pedimos a nuestros medios que simplemente coloquen un muro de pago en su sitio web, habremos tomado la peor decisión. En parte porque tenemos muchos competidores en muchas ciudades, incluso aquellas pequeñas que contrastan con nuestros productos más grandes. En realidad, es imposible bloquear todo tu contenido.

Bruschi dijo que esta, la de periodismo de soluciones, es una estrategia particularmente efectiva para los periódicos locales porque se enfocan en administrar la comunidad y conectarse con las personas como parte de su negocio principal.

Cuando se les preguntó sobre los beneficios comerciales de trabajar de estas formas, la mayoría de los encuestados dijo estar generando ingresos (50%) —incluso a través de rubros relacionados, como nuevos anunciantes y patrocinadores, y beneficios de marcas como programas de recompensas. En Bureau Local, algunos de los beneficios positivos (si no principales) son "descubrir historias para las cuales hay una gran demanda pero poca cobertura, creando un impacto que impresiona a los financistas, produciendo buen periodismo que gana premios y beneficia a nuestra marca". Los encuestados compartieron que las rutinas membreseables los ayudaron a identificar nuevas historias y a mejorar el alcance de audiencia (90% cada una), conocieron nuevas fuentes (70%) y, especialmente, mejoraron los ingresos (60%).

En el Financial Times, mientras más participación, mayores son las tasas de conversión y retención: Lilah Raptopoulos, directora de audiencia para los Estados Unidos, dijo que “cuando los lectores participan en nuestro periodismo vemos un salto en las métricas de participación: los suscriptores leen más, vuelven más a menudo y se quedan más tiempo. Probablemente también tienen más probabilidades de renovar sus suscripciones, y se sienten bien con el FT, por lo que es más probable que lo recomienden a otros. Es bueno para la reputación de nuestra marca. Es bueno para nuestros números de suscripción. Es bueno para nuestro resultado final”. Algunos encontraron en las rutinas membreseables formas de ahorrar dinero: Taras Yatsenko, CEO y cofundador de Tvoe Misto, dijo que los esfuerzos colaborativos, como la recopilación colaborativa de noticias y la investigación y reportería de múltiples fuentes,

cuando se gestionaron bien, ayudaron a gastar menos tiempo y dinero. Dos organizaciones dijeron que aún no lo sabían. Una dijo que las rutinas tenían un impacto financiero negativo.

Vimos que estas organizaciones son autocríticas y reflexivas. Este trabajo es una inversión, y requiere cuidado y dedicación. Como dice el acápite del documento de ProPublica *Qué hay que preguntarse antes de comenzar un proyecto de crowdsourcing*: “Los reportes de involucramiento son una herramienta poderosa para el periodismo. No deben ser tomados a la ligera ".

Juan Luis Sánchez, cofundador y subdirector de El Diario, citó la importancia de ser responsable con los recursos. Eso incluye a miembros de la comunidad y de pago, que son incluidos en los reportes de ingresos publicados en su sitio. "Si nunca has tenido una comunidad en línea, llevará tiempo desarrollarla", dijo. Además, dijo que, a largo plazo, una estrategia diseñada profesionalmente es mucho mejor que pedir dinero “de la nada”. Sánchez agregó que hay una ventaja en ser cauteloso al asumir nuevos proyectos editoriales (incluso, nuevas alianzas estratégicas), proyectos de membresía y campañas relacionadas:

> No hemos invertido euros que antes no estuvieran [en los asientos contables]. Eso es algo que creo que ha sido una muy buena decisión, específicamente del equipo financiero y del equipo editorial. No vamos a crear una nueva sección y contratar 10 periodistas, e ir al banco a pedir un préstamo. No vamos a hacer eso. Y esa decisión nos ha funcionado.

Sebastian Esser, fundador de Krautreporter en Alemania, dijo: “Tratamos a los miembros como fuentes. Si un miembro nos dice algo, no lo damos por sentado. Pero no nos ha pasado que uno de nuestros miembros haya querido manipular nuestro periodismo".

Una forma en que son conscientes con los recursos es colaborando en sus alianzas periodísticas. Direkt36 trabaja con el Proyecto de Periodismo sobre de Corrupción y Crimen Organizado (OCCRP, por sus siglas en inglés). CORRECTIV trabaja con factcheck.eu en su iniciativa comunitaria de verificación de datos. El Diario y TBIJ tienen alianzas con The Guardian para noticias internacionales y con publicaciones regionales para noticias locales y regionales. Y Maldita produce segmentos en colaboración con estaciones de radio y televisión de diferentes inclinaciones políticas.

Las organizaciones con las que hablamos y encuestamos tienden a la transparencia mientras intentan proteger sus investigaciones y mantener el control editorial de su trabajo. Cuando se les preguntó si sus organizaciones tenían problemas de seguridad o reparos legales al dar información previa a su publicación, algunas dijeron que aún no comparten investigaciones fuera de los empleados del medio. El Financial Times elige involucrar a personas ajenas a la redacción de forma selectiva —y, principalmente, en historias no sensibles. Kosofe Post consulta regularmente a expertos que sean parte interesada, asesores legales gratuitos, y agentes de la ley.

Otras organizaciones actúan con cuidado, como Bureau Local. Rachel Hamada dijo: “Nuestras historias tienden a ser exclusivas, solemos trabajarlas durante meses, por lo que no queremos filtraciones. Sin embargo, pedimos a todas las personas que colaboran en las investigaciones que firmen un memorando de entendimiento, y acuerden un día de embargo. Hasta ahora, esa confianza ha sido recompensada ”.

Clydesider Creative tiene un grupo creciente de colaboradores comprometidos, y la directora y editora Amanda Eleftheriades-Sherry dijo: “La confianza es extremadamente importante para nosotros, y creemos que creer y confiar en nuestros voluntarios es esencial para nuestra seguridad. Esta confianza no ha sido violada”. Creemos que este es un hallazgo importante. En los medios tradicionales y en las nuevas empresas digitales, los periodistas a menudo se preocupan de que si usan estos métodos más abiertos" alguien se robará mi historia". No encontramos tales casos. En todo caso, vemos una amenaza, no en los reporteros cuyas primicias son arruinadas, sino más bien en que los participantes que no estén adecuadamente capacitados y protegidos (ver Riesgos).

Estudian abiertamente e imitan rutinas practicadas por otros medios que admiran. Direkt36 regresó a ver a Krautreporter, a ProPublica y CORRECTIV cuando buscaba ideas de colaboración de la comunidad y distribución de noticias. De Correspondent aconsejó a Inside Story sobre su lanzamiento. El equipo de informes de soluciones de Nice-Matin busca, fuera de Francia, sugerencias para problemas espinosos. También vimos que los empleados buscan entre ellos prácticas que funcionen: la editora en jefe de De Correspondent, Rosan Smits, ha notado una mejor predisposición de los corresponsales para trabajar con los miembros (y mayor tolerancia) durante los momentos en que los resultados no son los esperados. Esto se debe, en parte, a que tienen más ejemplos de colegas como referencia (consultar Personal para más detalles). Los ejemplos de lo que intentan —y el poder que puede tener— hacen que estos enfoques no solo sean agradables de aplicar, sino que también se vuelven multiplicadores de la investigación.

Vimos que, a veces, son los primeros en su región o país en trabajar de maneras tan membreseables. András Pethő, de Direkt36, sobre trabajar en Hungría, dijo: "Fuimos los primeros en hacer esto aquí; no solo pedíamos dinero, sino que queríamos crear una verdadera relación, tratamos de darles algo a nuestros seguidores". Según su fundador y editor Dimitris Xenakis, Inside Story encontró que había poca confianza del público en los medios y frecuente influencia de partidos políticos, cuando el medio se lanzó en Grecia. Fue un desafío introducir un modelo de membresía porque nadie más lo estaba haciendo. Los lectores no conocían la estrategia y su valor, dijo Xenakis, y no estaban acostumbrados a apoyar el periodismo y a participar como público. Por ello, ofrecieron múltiples oportunidades para que los lectores se relacionaran con los periodistas (ver Canales) —en parte, para demostrar la importancia del periodismo de servicio público.

Muchos de ellos ahora ven a otras organizaciones de sus países buscando participación directa de la audiencia e ingresos. El Diario fue el primero de su tipo en España, un gran estado de bienestar donde las instituciones públicas llenan los vacíos de las empresas privadas y donde los medios públicos no cubren temas que son importantes para la sociedad. Luis Sánchez dijo que tienen una relación diferente con sus lectores que otros periódicos en España. El enfoque en los miembros y lectores que lanzó El Diario está teniendo un efecto dominó, incluso entre los medios más tradicionales entre los que intentaba irrumpir, como El País y El Mundo. Es una estrategia difícil de adoptar para los medios tradicionales, según el personal de El Diario, y requiere tratar a las personas como si fueran parte de una sociedad. Esther Alonso, directora de marketing y desarrollo, explica la importancia de establecer una relación con los lectores antes de pedir dinero: "¿Cuál es tu promesa a ellos?"

Practicar las intenciones de las organizaciones

Las intenciones de nuestros sujetos de investigación para el periodismo membreseable y sus razones comunes para comenzar estas rutinas incluyen:

- **Conocer a miembros de su audiencia e identificar lo que les importa**. Marcus Bensmann, un reportero de CORRECTIV, dijo: “Como periodistas de investigación tenemos que encontrar y usar datos y reportes, pero el recurso más importante son otros seres humanos. No son solo el objeto de nuestras historias, héroes en eso, también son individuos”.

- **Del mismo modo, para fortalecer su periodismo de una manera que los reporteros no pueden individualmente**. Como ProPublica anima a reporteros y editores de interacción a considerar: “¿Cuál es la vena investigativa/propósito de la reportería? ¿Lo alimentará el interacción, o es solo un aspecto interesante de la historia? ”La periodista y editora de interacción e involucramiento de ProPublica, Ariana Tobin, dijo: “Mi tipo favorito [de pedido] se llama 'Ayúdanos con la tarea'” o una pregunta ciudadana. Esto es lo que Jay Rosen llama las tres palabras más poderosas del periodismo: "Ayúdanos a investigar".

- **Comprender mejor las motivaciones de su audiencia para participar**. Las organizaciones que respondieron a nuestra encuesta tienen varias formas de rastrear qué motiva a su audiencia. Los grupos focales y las encuestas son los métodos más frecuentes. También prestan atención a los comentarios en línea y correos electrónicos enviados al editor. El equipo de participación de la audiencia del Financial Times trabaja con los equipos de investigación y servicio al cliente de la compañía para ayudarlos a responder preguntas editoriales. Están empezando a considerar cómo llevar a cabo investigaciones de usuarios más cualitativas desde dentro del ala editorial. Clydesider Creative, en Escocia, organiza reuniones y eventos abiertos para la comunidad, salas

de redacción improvisadas para participar e interactuar con la audiencia, y una sala de redacción semanal de la comunidad para dar apoyo individual y capacitación a voluntarios.

Según su conocimiento, nuestros encuestados dijeron que los miembros de su audiencia contribuyen a ser parte de algo más grande (100%), a opinar y ser escuchados (80%), a demostrar amor por un tema o servicio público que les parece importante (80%), contribuir con su experiencia (70%), obtener información privilegiada y/o conocer el proceso (30%), aprender algo nuevo (30%). Otras respuestas representaron otro 20%, incluida la explicación de uno de los encuestados de que los lectores están involucrados "para mostrar que hay más en nuestra comunidad que los estereotipos negativos representados por los medios tradicionales".

- **Diversificar la base de lectores y miembros**. Esther Alonso, directora de marketing y desarrollo de El Diario, cree que la membresía de la organización se volverá más grande y más inclusiva. Sus miembros son, por lo general, mayores que los lectores promedio y son mayoritariamente masculinos. Esto representa solo una parte de los puntos de vista que pueden informar su periodismo. En TBIJ, Rachel Hamada dijo: “Me encantaría atraer a una mezcla mayor de miembros. Ya tenemos una mezcla realmente emocionante, pero creo que podríamos extenderla aún más, para que sea aún más representativa de Gran Bretaña”. Hamada agregó que la red está interesada en conectarse con personas que pueden capacitar a otras para que se sientan capaces y seguras de contribuir más.

Una fiesta para celebrar el quinto aniversario de eldiario.es Castilla-La Mancha, una edición local. Asistieron más de 200 personas, incluidos ciudadanos y políticos.

- **Identificar soluciones y fomentar el cambio.** La mayoría de estas organizaciones alientan a sus audiencias a exigir cambios. Hay diferentes niveles de esto, desde solo llamados a la acción hasta la participación activa en un grupo activistas. FT solo anima

a sus lectores a compartir sus opiniones, y De Correspondent pide a sus miembros que ofrezcan sus conocimientos. CHOICE dice que tiene "campañas y activismo muy sofisticados" en torno a los cambios clave que surgen de su periodismo. Estos incluyen actualizaciones por correo electrónico, firmar peticiones, enviar correos electrónicos a parlamentarios. RED / ACCIÓN utiliza el botón de acción para que sus miembros puedan firmar una petición o dirigirse a los responsables políticos de temas o proyectos específicos.

Canales para rutinas membreseables

Las maneras más comunes que vimos para habilitar las rutinas membreseables fueron a través de plataformas autohospedadas (que incluyen votación, comentarios y llamados); trabajo compartido con datos (incluidos hackatones); correo electrónico y boletines electrónicos; encuestas; redes sociales; entrenamientos y otras capacitaciones; y reuniones y eventos editoriales. A continuación se presentan ejemplos de cada uno.

Plataformas autohospedadas (incluyendo votación, conversación en línea y llamadas)

Votación: En The Ferret, un sitio de investigación escocés donde Rachel Hamada también trabajó, el equipo selecciona posibles investigaciones y luego las pone a consideración del público, lo que ha sido bastante efectivo para escoger algunas de las historias a investigar. En Nice-Matin, cada dos meses, tres posibles historias de periodismo de soluciones se ponen a disposición de los suscriptores (y no suscriptores cuando sea relevante) a través de un boletín electrónico. El período de votación está abierto hasta por dos semanas, y hasta 600 suscriptores votan. Y en Bristol Cable, una cooperativa de propiedad de sus miembros en el Reino Unido (que no era un punto específico de este reporte pero cuyo trabajo vale la pena explorar), los miembros votaron temas y el equipo editorial convirtió esos indicadores generales en investigaciones específicas.

CORRECTIV ha intentado que sus miembros voten. David Schraven dijo: “En el pasado, les pedimos a los miembros que votaran sobre historias que les gustaría que investigáramos, y que pusieran dinero. Pero nos dimos cuenta de que era difícil hacer un seguimiento". Ahora hacen crowdfunding en historias particulares para medir el interés de los miembros y, al mismo tiempo, obtienen los fondos, que han llegado a 80,000 euros.

Conversación en línea: En Inside Story, los lectores presentan ideas de historias a través de la plataforma en línea de la organización, luego discuten las ideas ganadoras en un taller presencial. Discuten por qué propusieron el tema y cómo debería convertirse en una historia. (A veces se les pide a los participantes que inviten a conocidos no-miembros al taller, incluso si no presentaron una idea a través de la plataforma en línea).

El Diario ha desarrollado una herramienta, financiada a través de un fondo DNI de Google, a través de la cual los lectores pueden señalar errores gramaticales y fácticos en las historias de El Diario. Los reporteros reciben informes diarios y se les pide que respondan tantas consultas como puedan. Los lectores son notificados cuando se corrigen los errores.

María Ramírez, directora de estrategia, dijo que, como El Diario no tiene un encargado de corrección de estilo, esta herramienta puede ayudar a llenar el vacío. Ha sido "satisfactorio porque ustedes [los periodistas] están recibiendo ayuda de los lectores", dijo. También ayuda a los periodistas a identificar expertos entre sus lectores, ya que algunos proporcionan comentarios muy detallados. Estos lectores se identifican como "super expertos" en una base de datos.

Juan Luis Sánchez, cofundador y subdirector, dijo que las secciones de comentarios no han sido una forma ideal para que los periodistas interactúen con los lectores. El Diario quería "imaginar nuevas formas de interactuar con los lectores porque los comentarios no sacan lo mejor de la comunidad, en realidad muchas veces saca lo peor de la comunidad. Entonces, ¿cómo pueden los medios buscar lo mejor de sus comunidades? ”

Esther Alonso, directora de marketing y desarrollo, dijo que aunque los periodistas necesitaron unas pocas semanas para ajustar sus rutinas para ajustar la retroalimentación de los lectores, y que había cierta incertidumbre acerca de aceptar que los lectores señalen errores, el proceso ha dado como resultado una interacción mayor, haciendo que los miembros se sientan escuchados.

El equipo de El Diario está considerando otros acercamientos, más allá de los basados en texto, como encuestas, debates, cuestionarios, interacciones con periodistas y gamificación, que podrían ayudar a diversificar el grupo de miembros que interactúa. Alonso dijo que también están desarrollando nuevas encuestas para continuar interactuando con los miembros sobre "lo que les gusta y cómo se sienten acerca de estos canales".

Llamados públicos (call-outs): A medida que el uso de llamados (call-outs) se vuelve más frecuente, Joy Mayer ha escrito una reflexiva guía sobre la publicación de llamados para la comunidad de Gather, que agrupa a profesionales del periodismo comprometido. En ProPublica, Adriana Tobin piensa en qué información es más probable que las personas busquen en línea, luego trabaja en reversa, pensando en las formas más inclusivas para publicar textos destacados. "¿Cómo puedo usar el Internet como fuente de mejores preguntas?", se pregunta.

En De Correspondent, la reportera Sanne Blauw aconsejó involucrar a los miembros con preguntas muy específicas. “Necesitamos preguntarles algo no tan general porque genera mucho ruido y termina en contribuciones inútiles. Siendo específico se puede obtener menos contribuciones, pero todas son buenas. Piensa en el objetivo, que dependerá de cada tema ”. Blauw usó esta regla cuando pidió a los expertos que le dieran orientación para un libro que

escribió recientemente sobre la falibilidad de las estadísticas. Dos personas con importante experiencia corrigieron cada capítulo, según ella, mejorando el borrador final.

Consejo profesional: Gwen Martèl de De Correspondent dijo que las buenas preguntas de los periodistas al comienzo de un proyecto promueven conversaciones fructíferas. Esto le permite a ella, como editora de conversación, organizar una discusión interesante, utilizando Rolodex de miembros para hacer preguntas a un grupo muy específico de miembros. Los llamados más amplios y superfluos son mucho menos útiles como punto de partida para el diálogo.

Rob Wijnberg de De Correspondent dijo: “Deberías tener razones específicas para involucrar a las personas en el trabajo. Intento enmarcarlo como pidiendo ayuda. ¿Qué está tratando de responder, cómo puede ayudar la gente? ", Rosan Smits agregó: "Lo que encuentro problemático es involucrar tarde a los miembros —cuando los periodistas dicen “debemos preguntarles a los miembros qué tan importante les parecen estos temas, entonces quizá haga un llamado”. Esto se compara con la creatividad del impulso interno de involucrar a las personas en su investigación, no con llenar las plantillas que les proporcionamos".

Dos ejemplos de llamados de De Correspondent. Como explicó su cofundador Ernst Pfauth: "Al compartir ideas antes de comenzar, le das a los lectores la oportunidad de participar en su periodismo —ayudándolos a descifrar dónde buscar, qué preguntar y qué hacer con lo que encuentran".

Algunos reporteros de De Correspondent están haciendo pruebas comparativas de los resultados de publicar llamados en artículos individuales y boletines semanales. Smits dijo que hay margen de mejora en torno a la recolección de información de manera estructurada. "Podemos enviar un formulario de Google, o pedirle a la gente que deje contribuciones en el sitio, pero luego [el personal] tiene que separar la paja del trigo. La idea de la membresía es

que puede escalar su investigación con una red enorme, pero todavía hay un solo corresponsal que tiene que revisar la información que podría generar ”. La cantidad de trabajo para revisar las respuestas no es poca, especialmente para periodistas y editores que trabajan solos. "El escalado puede funcionar cuando puedes automatizar las respuestas; de lo contrario, un corresponsal podría no querer hacer una llamado, ya que los resultados pueden requerir mucho tiempo". (Consultar Flujo de trabajo).

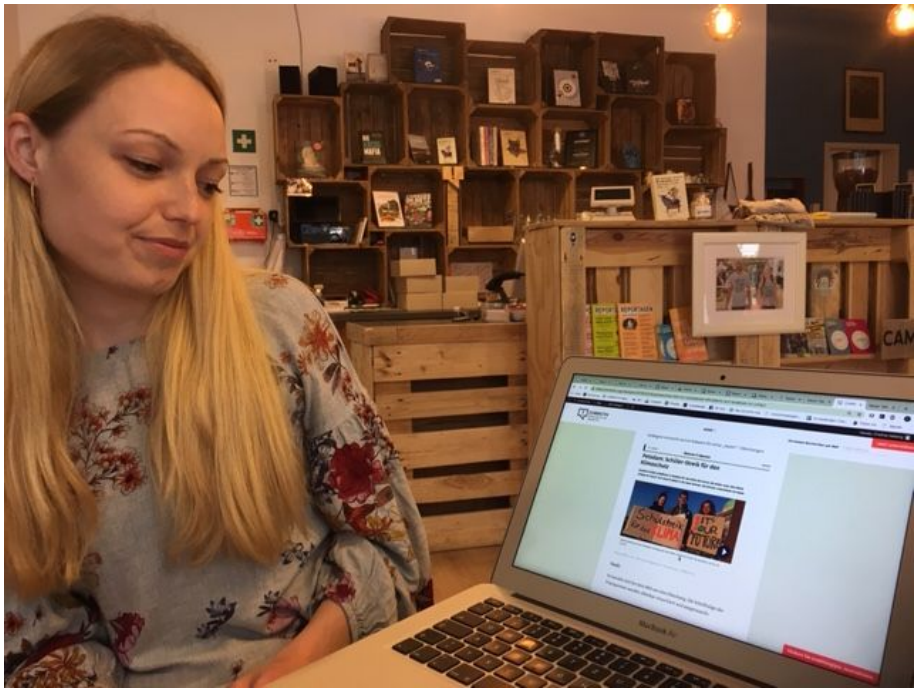
Trabajo compartido con datos

En CORRECTIV, cuatro empleados trabajan con colaboradores de la comunidad en la verificación de datos para aumentar la precisión de su periodismo. Inicialmente, a estos miembros contribuyentes se les asignó responsabilidades simples, como imágenes de verificación de datos con búsquedas reversadas, luego aprendieron habilidades para revisar artículos. La periodista Cristina Helberg dijo: "Nosotros en CORRECTIV no podemos verificar todo nosotros mismos. Pero la comunidad y todo su conocimiento, puede contribuir a este proceso ”. Los miembros de la comunidad reciben sus propias direcciones de correo electrónico de Crowd CORRECTIV y se les paga entre 50 y 70 euros por cada artículo que verifiquen que luego se publica.

En 2017, the Bureau Local colaboró con periodistas locales, organizaciones sin fines de lucro y grupos de base para registrar el número de personas sin hogar que murieron en el Reino Unido, como parte de un proyecto dirigido por la periodista Maeve McClenaghan. La investigación de *Dying Homeless* incluyó un recuento inicial del equipo central de the Bureau Local, que luego activó la red de reportería para investigar el número de muertes en sus áreas. Estos informes se incorporaron a una base de datos nacional.

La organizadora comunitaria Rachel Hamada calificó el proyecto como una "campaña de base". Hamada dijo: "Fue un ejemplo no de nosotros recolectando un conjunto de datos y dándolo a la gente, de manera vertical, sino un ejemplo de nuestros miembros recolectando datos, en el campo, y uniendo los dos lados". Esto contribuyó a "democratizar el proceso".

La investigación no solo estimuló la discusión pública y los esfuerzos del gobierno para comenzar a recopilar oficialmente estos datos, sino que también "tuvo más compromiso que cualquier otra historia de Bureau Local", dijo Hamada.



Cristina Helberg de CORRECTIV muestra el panel del proyecto sobre verificación de datos comunitario.

Correos electrónicos & boletines

Correo electrónico: los beneficios del correo electrónico para los proyectos periodísticos tienen un uso generalizado porque es sencillo, especialmente cómo se recibe la información. Pero del lado de los periodistas, la cantidad de correos electrónicos que deben clasificar y responder puede ser abrumadora en algunos casos. En ProPublica, la gestión del correo electrónico fue difícil para un periodista cuya bandeja de entrada se inundó con 300 quejas de los lectores sobre TurboTax, una empresa que estaban investigando. Él no estaba preparado para responder tantos correos.

Boletines de correo electrónico: se ha escrito mucho sobre prácticas recomendadas para desarrollar un boletín informativo y aumentar las listas de suscriptores. El recurso NewsletterGuide.org da útiles guías y plantillas de código abierto. E incluye esta nota sobre la naturaleza única de los boletines electrónicos que explica por qué todas las organizaciones en este informe publican boletines gratuitos o de pago:

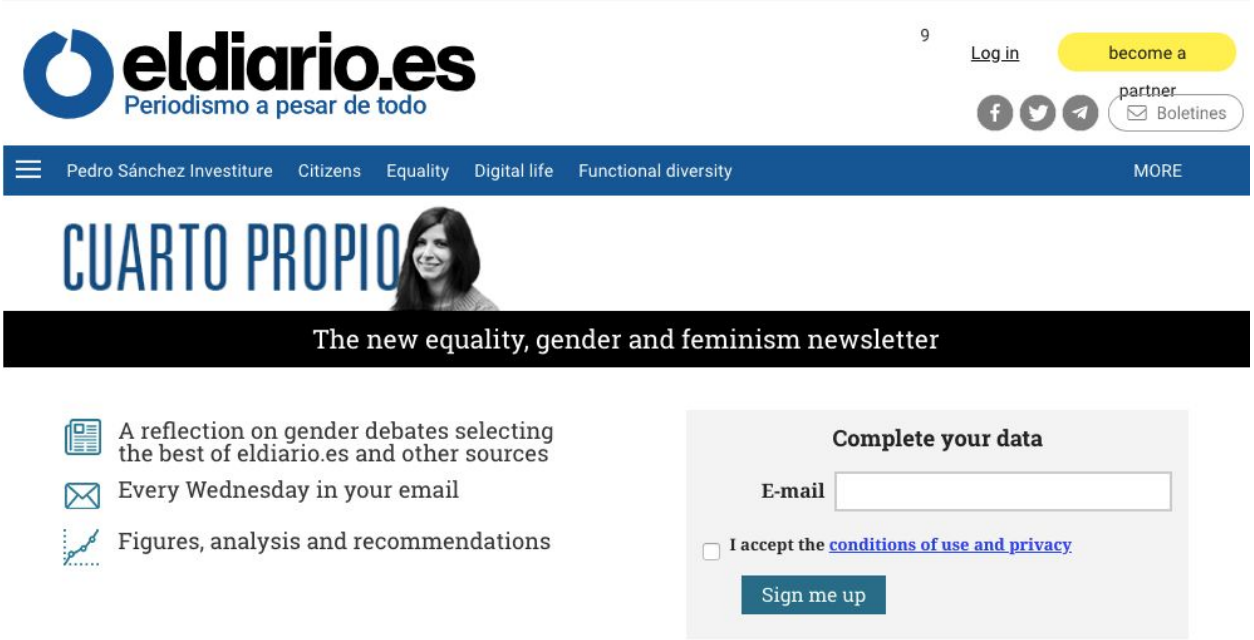
> Para los consumidores, el correo electrónico puede ser un antídoto refrescante para la avalancha de contenido constante. En un mundo invadido por interminables publicaciones que responden a algoritmos, la lista de correo electrónico y la bandeja de

entrada constituyen la única plataforma democrática: los usuarios conservan el control total sobre qué eligen consumir en espacios de lectura finitos y seleccionados.

Una de las organizaciones que pone mucho cuidado en los boletines no programáticos es De Correspondent. Además de los boletines de toda la publicación para lectores y miembros en general, los diseñadores y reporteros individuales publican sus propios boletines con listas de suscriptores más pequeñas y específicas. A menudo no envían reportajes publicados sino preguntas de investigación en curso y oportunidades para que los suscriptores de correo electrónico compartan su experiencia.

Sanne Blauw cubre la fuente de estadísticas en De Correspondent y es una de las reporteras que publica un boletín semanal para lectores interesados en esta fuente. El enfoque de este boletín es el proceso periodístico de Blauw para que los lectores puedan ver ese "detrás de las cámaras" de su periodismo.

Hemos escuchado mucho sobre los boletines especializados, que pueden ser una respuesta a los lectores interesados en un tema concreto más que en noticias generales del día. CORRECTIV, por ejemplo, publica 15 boletines enviados de su personal de 40 personas, y los boletines individuales varían según la frecuencia de publicación y el tamaño de la lista de remitentes (dicen que la mayoría varía entre 40,000 y 70,000 suscriptores). El Diario ha lanzado un boletín especializado en feminismo luego de un exitoso evento sobre machismo (lee más sobre él en la sección Reuniones editoriales y eventos). Marianna Bruschi trabajó con los reporteros en la redacción principal en Roma para desarrollar múltiples plantillas de boletines que las salas de redacción locales pueden elegir para implementar, y algunas desarrollaron boletines diarios para resaltar los eventos del día; algunos se centran en ofertas temáticas, como alimentos, eventos de fin de semana, asuntos económicos y atención médica; y algunas de temas que son solo para miembros.



En enero de 2019, El Diario lanzó Cuarto Propio (en referencia al ensayo de Virginia Woolf's "A Room of One's Own"), un boletín gratuito enfocado en género, igualdad y feminismo. Es editado por Ana Requena Aguilar, y aborda debates actuales, recomienda artículos relevantes, libros, canciones y otros recursos de interés.

Encuestas

Encuestas: Las encuestas pueden ser ventajosas cuando las organizaciones necesitan información de un amplio grupo de personas distribuidas geográficamente. También pueden ser útiles cuando se necesitan respuestas sobre usos específicos o de nicho, lo que puede ser una buena opción para la recopilación de datos de periodismo membreseable. (Esta biblioteca de preguntas de encuestas para organizaciones de noticias está disponible para su uso y la posibilidad de agregarle datos).

Las encuestas en línea han sido productivas para estas organizaciones:

- ProPublica utiliza el software Screendoor para generar respuestas a preguntas condicionales y filtrar las respuestas. Sirve como sistema organizacional, sistema de mensajería y sistema de entrada simultáneamente.
- Nice-Matin recibió 800 respuestas a su encuesta en la que preguntaban a los lectores, entre otras cosas, si compartirían un viaje en su carro y, de no ser así, por qué (incluidas las preocupaciones de seguridad y flexibilidad de horarios). El objetivo era saber por qué (el tema de la movilidad alternativa) no ha despegado de la misma manera que otras regiones de Francia y qué se requeriría para que los miembros de la comunidad cambien sus hábitos. Luego recibieron 1.500 respuestas a tres encuestas

sobre las experiencias de los ciclistas: datos y sugerencias que los periodistas podrían utilizar para presionar a las autoridades locales. Los contenidos que produjeron en base a las respuestas tuvieron una audiencia que se incorporó en la difusión de los contenidos entre la comunidad ciclista local. El proyecto hizo que la reportera Sophie Casals sea luego reconocida por ser "buena, que construye con sus lectores ... y útil para la comunidad".

Varias autoridades locales pidieron acceder a la data recolectada con las encuestas de Nice-Martin sobre modelos de transporte sin vehículo.

- Con 100 miembros nuevos cada mes, CORRECTIV usó SurveyMonkey para conocer mejor a sus nuevos miembros y a los ya existentes (información que se agregó a una base de datos de miembros). La encuesta tuvo otro propósito: saber cómo mejorar la estructura para servir a los miembros y aprovechar sus conocimientos.

- Maldita ha utilizado encuestas y módulos de capacitación para analizar a quienes contribuyen al medio, según el informe "Periodismo más fuerte a través del poder compartido" del Centro Europeo de Periodismo. Sirven como un filtro útil para el interés y tomar ajustes. Según Fiona Morgan, "los filtros pueden reducir la probabilidad de que las personas puedan ser perjudiciales [para el proceso de una organización]. Los filtros pueden incluir formularios de registro, compromisos mínimos de tiempo o capacitación ".

Bureau Local de TBIJ utilizó los Formularios de Google para investigar la disponibilidad de recursos gubernamentales para víctimas de violencia doméstica. La periodista Maeve McClanaghan dijo:

> Involucramos a nuestros reporteros locales y les dijimos: "Miren, todavía no sabemos exactamente cuál es la historia, todavía están llegando los FOI, todavía estamos investigando, pero parece que esto está sucediendo". ¿Puedes usar esta encuesta como una plantilla para salir y preguntarle a la gente en tu área, solo estas preguntas simples, como “¿se ha reducido su financiamiento? ¿Eso ha llevado a X, Y, Z [efectos]? "... ¿Puedes marcar en la encuesta esas cosas?"
>
> Las más de 40 respuestas que recibieron mostraron que más de 1,000 mujeres y niños habían sido rechazados en los últimos seis meses debido a esos recortes a los recursos. "Lo que fue realmente gratificante fue que estos informes realmente hermosos y con matices profundos surgieron de todo el país", dijo McClanaghan. Bureau Local proporcionó un contexto nacional al que los reporteros locales le agregaron un valor más local.

Redes sociales

El 100% de los encuestados dijo que sus organizaciones envían correos electrónicos y usan las redes sociales para las fases de investigación y reportería periodística. El 40% organiza eventos en vivo para llegar a sus audiencias durante estas fases. (Al tratar de llegar a una comunidad más amplia o a personas menos familiarizadas con el trabajo de su organización, todos usan las redes sociales y el 40% eventos en vivo. El 30% usa cada publicidad y también “embajadores”).

Las prácticas varían según la plataforma. Las herramientas de Facebook que vimos que utilizan para el periodismo membreseable fueron principalmente Messenger (que ProPublica ha utilizado para publicar llamados para temas como la prohibición de viajes de inmigración a los Estados Unidos) y Grupos (Nice-Matin tiene un grupo para conversaciones de suscriptores y votaciones sobre posibilidades de historias de soluciones).

El grupo de Facebook del equipo de soluciones de Nice-Matin para suscriptores es un espacio para que lectores dejen retroalimentación sobre investigaciones ya publicadas (también comparten soluciones que no fueron abordadas en las historias) y votan en prospectos de temas para el futuro. Ha funcionado para hacer seguimiento en el proceso de la reportería periodística.

Después del accidente aéreo de Germanwings en 2015, el equipo de Krautreporter examinó su lista de contactos de miembros y descubrió que tenía 50 miembros que de alguna manera pertenecían a la industria de viajes aéreos. Los invitaron a unirse a un grupo cerrado de Facebook para hacerles preguntas específicas sobre cómo funcionaba la seguridad de vuelo y otros problemas que habían llevado a que realicen informes falsos al inicio. Estos miembros explicaron cómo funcionaban las puertas, dejando claro que las primeras formas en que los periodistas reportaron la historia no podían ser ciertas. Krautreporter reunió al grupo y proporcionó un espacio para la conversación. Los miembros los refirieron a foros especializados que no habrían encontrado solos. Como dijo Sebastian Esser, "esto sucedió porque teníamos sus direcciones de correo electrónico y ya tenían un vínculo con nosotros, por lo que no tuvimos que generar confianza". Es difícil encontrar un mejor ejemplo de cómo un proceso de reportería membreseable conduce a un buen periodismo.

La comunicación social puede llevar tanto tiempo como responder correos electrónicos individuales, a veces puede tomar hasta más tiempo. Laura Del Río, coordinadora de Maldito Bulo para Maldita, dijo que su objetivo es responder los 200 a 250 mensajes diarios que llegan de los lectores en Twitter y WhatsApp (donde envían mensajes a listas de distribución de manera proactiva). Estos tienen el tono de las conversaciones personales y representan un diálogo bidireccional: los miembros de la comunidad proporcionan información de sus feeds y grupos privados a los que los reporteros no tendrían acceso por su cuenta. Maldita también interactúa con los lectores en otras plataformas, como Facebook, Instagram y Tiktok.

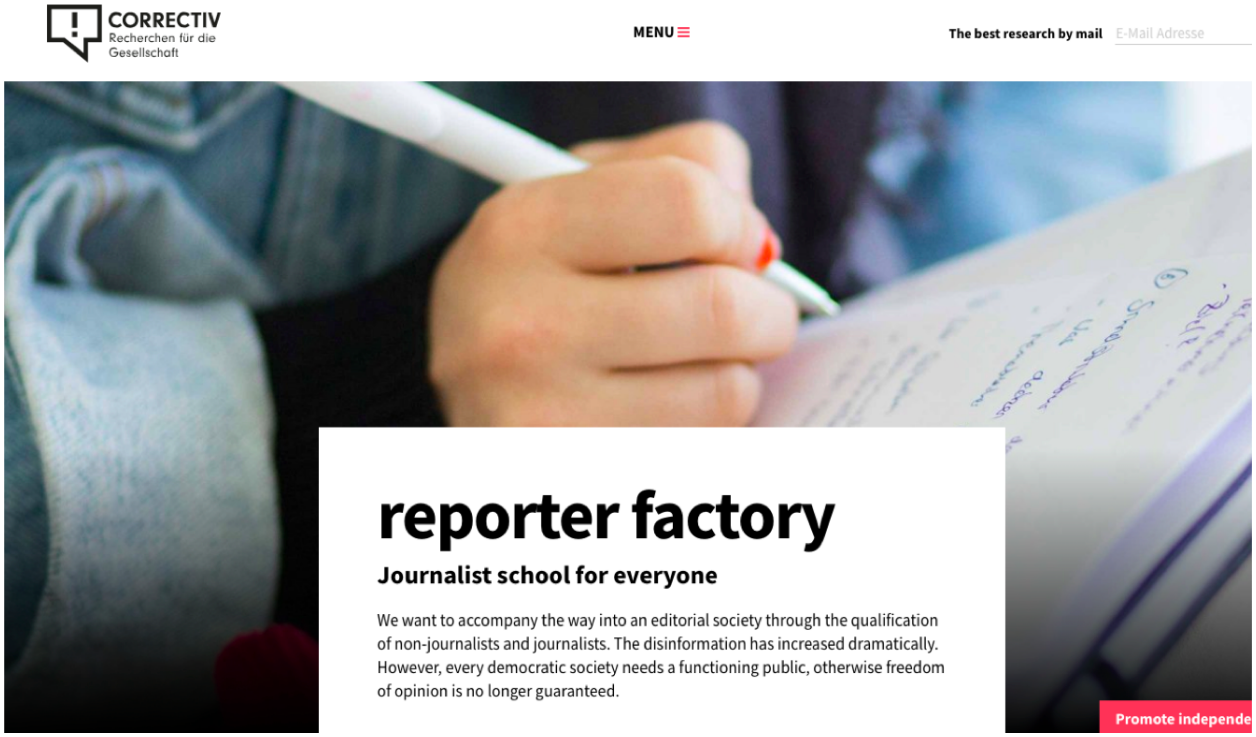
Otras plataformas sociales que han utilizado estas organizaciones incluyen:

- **Reddit:** en algunos casos, los moderadores de Subreddit han ayudado a ProPublica a difundir su trabajo, incluidos los llamados públicos. En otros, empleados de ProPublica han sido rechazados o incluso prohibidos en este espacio. "Es bastante específico lo que funciona para algunos canales y no para otros", dijo Ariana Tobin. (ProPublica también ha utilizado extensiones de navegador, por ejemplo, para recopilar diferentes anuncios de Facebook que sus lectores ven en función de sus preferencias políticas, pero fueron la única organización en esta muestra que lo hizo).

- **Telegram:** El Diario tiene un grupo de Telegram con tres historias diarias y utiliza un estilo de escritura informal. Con 25,000 suscriptores, su alcance es limitado pero específico, y tiene entre sus usuarios a líderes políticos. Maldita usa un bot para responder a los miembros de la comunidad inmediatamente a través de Telegram.

Entrenamientos y otras forma de educación

Para este proyecto, Alec Saelens ha escrito sobre organizaciones que ofrecen oportunidades de educación periodística abiertas o cerradas. Para este estudio, descubrimos que al realizar dicho trabajo, las organizaciones como CORRECTIV enfatizan en el intercambio de conocimientos en lugar de solo transmitirlo: estas son oportunidades para aprender, no simplemente generar atención e interés para el trabajo que el medio está haciendo. En la página web académica de Reporterfabrik ofrece más de 50 cursos en línea que dan 105 periodistas. Los cursos varían: de gratis a 25 euros cada uno, y CORRECTIV ha generado más de 7,000 suscripciones hasta la fecha. CORRECTIV también trabaja con establecimientos educativos como bibliotecas y colegios comunitarios para capacitar a los ciudadanos en alfabetización periodística.



Reporterfabrik se describe como "una plataforma web de educación para alfabetización periodística" con tutoriales y materiales para talleres.

Los programas para niños están aumentando en frecuencia. CORRECTIV tiene el programa reporter4you para estudiantes en el que más de 300 periodistas han visitado escuelas y colegios en todo Alemania para hablar sobre las razones por las que una democracia necesita al periodismo. Nice-Matin ha dado también talleres para niños para que aprendan a escribir artículos de soluciones, y lo hacen, en parte, porque son sus futuros lectores y participantes.

Reuniones editoriales y eventos

Reuniones editoriales presenciales: Incluso si parecen una tarea diaria para los periodistas, la invitación a unirse a las reuniones editoriales de la sala de redacción puede ser atractiva para quienes participan en ellas por primera vez. Inside Story utiliza la participación de los miembros en tales reuniones como un "segundo filtro para los estándares periodísticos", según Dimitris Xenakis: después de haber trabajado en sus ideas de historias con los periodistas, los miembros acuden a las reuniones para discutir próximas historias co reportadas con el equipo. Les muestra cuánto trabajo implica el reportaje, y también alienta a los periodistas a buscar historias que podrían no haber considerado antes.

En El Diario, los miembros son figuras regulares en las reuniones editoriales, ya sea que participen en persona o no. Al hablar regularmente con el personal, los miembros han dado a conocer sus valores hasta el punto de que su presencia se siente incluso si no están en la sala.

Su participación y pedidos han inspirado al personal a invertir recursos para cubrir temas que de otro modo no habrían cubierto, como la migración, el feminismo y las preocupaciones ambientales.

En GEDI Group, los lectores están invitados por varias razones: para reunirse con el personal, participar en eventos de seguimiento de proyectos financiados colectivamente, recorrer la sala de redacción y observar el proceso de toma de decisiones. Dos periódicos locales ahora ofrecen un café mensual con el editor en jefe.

Otros eventos participativos en vivo: Aprovechando su envidiable ubicación, los periódicos locales de GEDI han ofrecido visitas educativas (que requieren reserva) para hasta 20 lectores a una pequeña isla en la Toscana y un palacio que generalmente no es accesible para turistas. En una onda más cívica, también ofrecieron a sus lectores visitas a jefes de policía.

En El Diario, la directora de marketing y desarrollo, Esther Alonso, dijo que intentan arriesgarse lanzando nuevas estrategias de eventos. Organizan abundantes eventos y debates, todos gratuitos para los miembros. En un reciente evento de actualidad sobre micromachismos se presentó una poeta feminista popular, consiguiendo nuevas membresías de entre las jóvenes asistentes. La mayoría de los eventos se llevan a cabo actualmente en Madrid, pero al igual que muchas publicaciones que estudiamos, están tratando de ampliarse a otras ciudades y lugares.

Más allá de las tradicionales fiestas de cumpleaños de los medios, escuchamos razones menos convencionales para reunirse. Nice-Matin da un “premio anual de soluciones" a las personas que aportaron a la cobertura; también organiza regularmente sesiones de trabajo en las que los reporteros piden preguntas a la audiencia vía correo electrónico sobre investigaciones en curso (y como resultado realizaron mejores entrevistas, según la reportera Sophie Casals). En Inside Story, los miembros, en un taller de cocreación, conversan con otros lectores interesados en sus historias correporteadas.

CORRECTIV’s annual Campfire Festival brings together citizens, journalists, and other expert groups such as scientists. In Essen, the organization’s newsroom, bookstore, and cafe includes a built-in events space. They host events in the space every week until 10 PM. It’s a great deal of work, said David Schraven, but “the gains are immense. You learn a lot about business, and you can do A/B testing on things like headlines.” Talking with readers and generating story ideas has been a major gain.

En Direkt36, los eventos a menudo preceden a la publicación de la investigación. András Pethő explicó: “Realizamos talleres, los invitamos a la oficina y compartimos algunas de las técnicas que utilizamos. A través de los eventos en vivo, principalmente, hay una oportunidad real para establecer relaciones más cercanas y conocerse ".

In Hungary, the space for journalism that is holding the powerful accountable is shrinking rapidly. But we at Direkt36 are focusing all of our resources on this mission. We launched the organization in early 2015 to strengthen Hungary's democracy through fair but tough investigative reporting.

This kind of journalism requires full financial and editorial independence. Therefore, Direkt36 is mainly maintained by contributions of our readers (for more details click here).

The more supporters we have, the stronger our journalism will be. If you support us, you will become a member of the Direk36 community, and you will get insight into our work through exclusive newsletters, e-books and events.

Insider

from 100€

or monthly 8€

If you need help to research companies or public records (especially if they are Hungary-related), we'll share our tips with you. You will also be welcome at our events and will get our e-books and newsletters.

Partner

50€

or monthly 4€

You will be welcome at our events (or in our office if you ever visit Budapest) and will also receive our e-books and newsletters with the backstories of our investigations.

Friend

20€

You will get our e-books, in which our reporters tell how they conducted their investigations. You will also receive our exclusive newsletters with our latest stories.

Supporter

10€

You will be the first one to learn about our latest stories from our exclusive newsletters.

Direkt36 ha diseñado cuatro niveles diferentes de interacción, incluyendo beneficios como eventos y visitas a la oficina.

Clydesider Creative ofrece regularmente Cafés Creativos gratuitos y de un día de duración, con comidas subsidiadas, y talleres relacionados al próximo número, como salud y bienestar. Su directora y editora Amanda Eleftheriades-Sherry designó "oyentes activos" para que capturen en cada taller los detalles, pensamientos, ideas y preocupaciones de los miembros de la comunidad. No funcionó como se esperaba, en parte porque las instrucciones escritas y una breve conversación con los oyentes voluntarios no proporcionaron suficiente información de contexto. "Pensándolo bien, deberíamos haber proporcionado una sesión de entrenamiento con la oportunidad de preguntas y respuestas", dijo Eleftheriades-Sherry.

Para eventos posteriores, también han destinado más tiempo a debatir cómo se sintieron los miembros de la comunidad después de participar en los talleres. Hacer de esto una parte relevante del tiempo que pasan juntos (no accidental o recogido por los oyentes en la sala al azar) ha servido a la organización, incluso para los eventos "Walkin 'Talkin": una serie de talleres de fotografía participativos, seguidos por una exposición comunal, conversación y

difusión. Estos son los tipos de capacitación de Clydesider que aumentan las habilidades de los voluntarios y del personal y dan como resultado una nueva cobertura editorial.

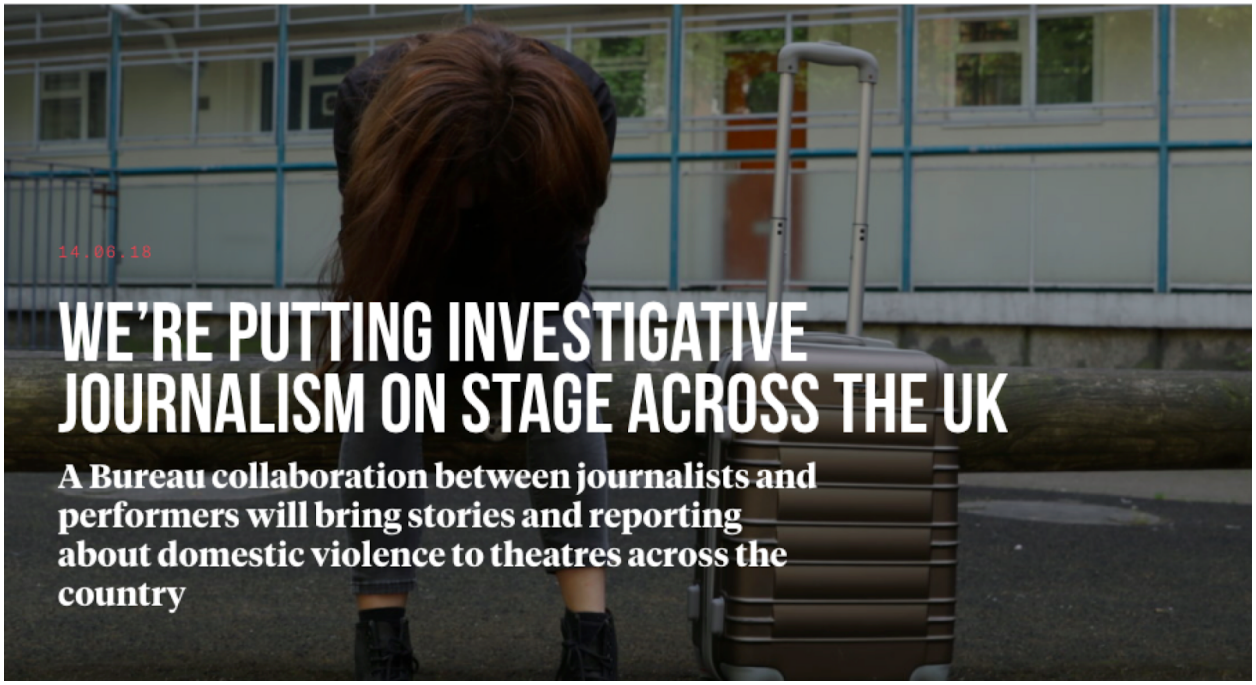
Charlie Eleftheriades-Sherry con los participantes de un taller fotográfico en un Café Creativo de Clydesider Creative. Los eventos incluyen una sala de redacción improvisada. Foto de Robert Wilson.

Los eventos pueden servir para propósitos diferentes y más utilitarios que formas más involucradas de participación. Pethő dijo: “Nuestros eventos y talleres son para más personas, y también nos comunicamos mucho con los miembros, ellos tienen la oportunidad de darnos su opinión, no solo durante los eventos en vivo. Queremos asegurarnos de que tengan la oportunidad de opinar sobre nuestro trabajo; esas relaciones evolucionan todo el tiempo ”.

Bureau Local llevó un evento de gira como parte de su producción Mujer Refugio, en la que una sobreviviente de violencia doméstica, Cash Carraway, compartió su historia en formato escénico titulado Refuge Woman. La reportera Maeve McClanaghal dirigió la gira nacional, que incluyó sesiones de preguntas y respuestas con trabajadores sociales, reporteros locales y sobrevivientes de violencia doméstica en el escenario después de las presentaciones. La directora de la Bureau Local, Megan Lucero, dijo que “la primera mitad del programa fue una poderosa actuación semiautobiográfica en la que puedes experimentar la perspectiva de una persona, similar a un estudio de caso en el periodismo clásico. Después del espectáculo, [hubo] conversaciones con expertos locales ... que es lo que tradicionalmente se podría considerar como una pieza de análisis periodístico, pero en vivo. Estás siendo informado sobre tu comunidad, pero de una manera completamente diferente".

Hosting the events in partnership with local charity groups created bigger and longer-lasting change than traditional reporting might have. As McClanaghan said, “what most papers tend to do is work very hard on a project, put it in the paper and then forget about it.” After local reporters called on their members of Parliament, 15 called for policy changes to a worsening national problem.

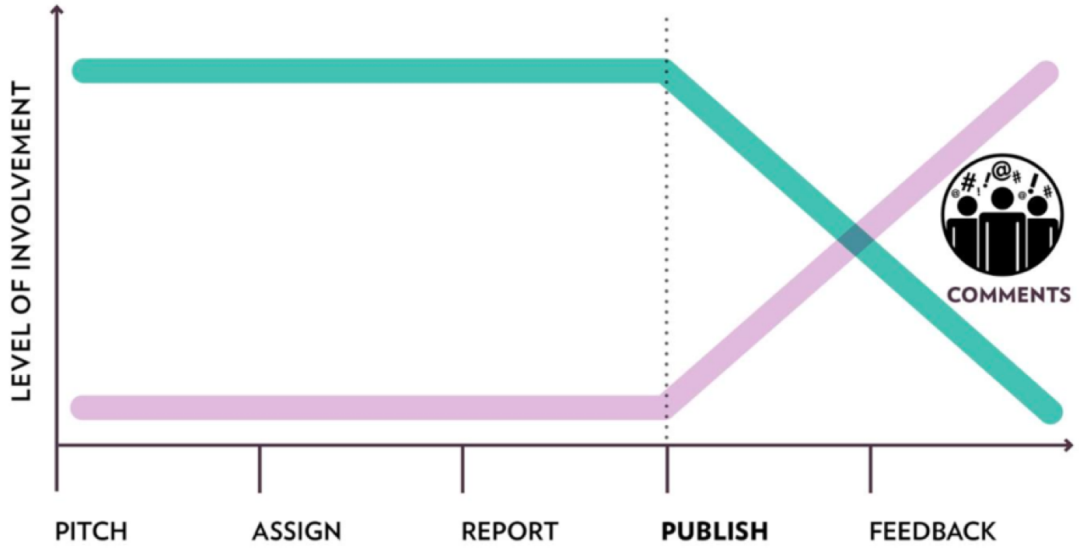
Organizar los eventos en alianza con grupos benéficos locales creó un cambio más grande y duradero de lo que podría haber logrado el periodismo tradicional. Como dijo McClanaghan, "lo que la mayoría de los periódicos tienden a hacer es trabajar muy duro en un proyecto, ponerlo en el periódico y luego olvidarse de él". Después de que los reporteros locales llamaron a sus miembros del Parlamento, 15 pidieron cambios de política problema nacional que estaba empeorando.



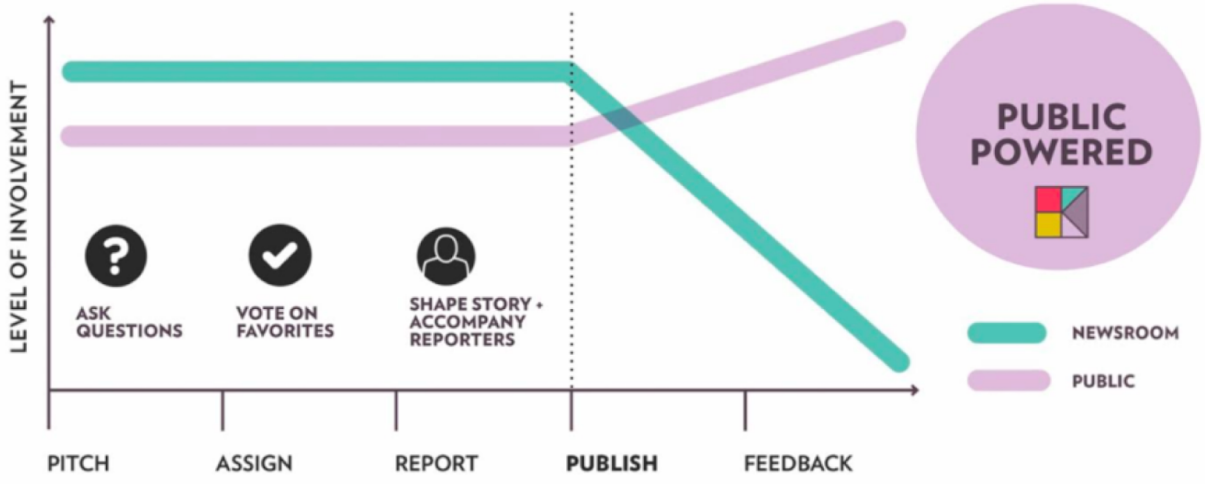
Bureau Local planeó una gira de teatro para llevar la historia de Mujer Refugio a comunidades de todo el país.

Flujo de trabajo: Cuándo y cómo involucrar a los miembros de la comunidad en el trabajo

Jennifer Brandel, fundadora de Hearken —una compañía con sede en Chicago que desarrolla herramientas de interacción y escucha—, ve el problema actual que enfrentan muchas organizaciones al involucrar a miembros del público (la línea púrpura) demasiado tarde y al depender exclusivamente del personal y los trabajadores autónomos (la línea verde) desde el principio, pero no en el proceso pospublicación con la retroalimentación:



Brandel, su equipo y los sitios y estaciones de noticias a los que sirven abogan por un enfoque de "periodismo impulsado por el público" que involucra niveles más altos de colaboración público + personal desde el inicio del proyecto. Los usuarios son alentados por los sitios que utilizan las herramientas de Hearken para publicar preguntas y votar sobre los temas que desean ver investigados, y a veces acompañan a los reporteros en su búsqueda de respuestas. Como nosotros lo esperábamos, estas personas son más propensas a convertirse en seguidores leales y que pagarían por el periodismo.



La experiencia puede ser un poco desigual en la práctica, a veces debido a las diferencias en la oferta externa y la demanda interna de rutinas membreseables. En TBIJ, Rachel Hamada

describe la práctica de “un proceso de tres partes, que es: obtener la historia, desarrollar la historia, sacar la historia. Creo que donde Bureau Local, hasta ahora, ha sido absolutamente sorprendente es la etapa intermedia en la que desarrolla la historia. Ese trabajo colaborativo está súper bien desarrollado. La gente realmente entiende cómo funciona. Están acostumbrados a eso. Ese periodismo colaborativo es absolutamente brillante ”. El lugar donde se necesita más ayuda ahora es la primera y la tercera etapa, dijo, donde hay que tratar de democratizar los procesos y distribuir el trabajo todavía requiere nuevos enfoques.

En Nice-Matin, Aurore Malval describió un proceso que incluye: identificar el problema local; buscar la solución, ya sea en Niza o en otro lugar; describir la ruta a la solución; y cavar más profundo para encontrar otras soluciones. Ella dijo que una cosa que ha funcionado bien es un énfasis en la transparencia sobre los el proceso de reportería. El equipo produce un artículo de "detrás de la historia" al final de una investigación de soluciones para mostrar a los lectores cómo funcionan, incluyendo cómo se seleccionaron las fuentes y cómo se hizo la investigación.

El CEO de CORRECTIV, Simon Kretschmer, habló sobre las tres fases regulares de trabajo (una fase creativa, una de producción y una fase de seguimiento) y las cuatro disciplinas involucradas en cada una (editorial, diseño, comunidad y tecnología). "En el pasado, se generaron muchas historias que surgieron del equipo editorial, pero si involucras a las comunidades en una de las primeras etapas de un historias, puedes crear algo mucho más grande de lo que habías previsto", dijo Kretschmer.

Pedimos a los que respondieron nuestra encuesta que reflexionaran sobre las rutinas membreseables durante cuatro fases. (Ten en cuenta que los hemos expresado de manera ligeramente diferente de cómo Hearken describe los puntos de interacción anteriores).

Etapas de planificación (por ejemplo escuchar a la audiencia)	**Investigación y proceso de reportería** (reportería en conjunto, ofrecer consejos de reportería y asistencia y ayuda en contacto y búsqueda de fuentes)	**Edición y verificación de datos** (corrección de estilo a un borrador)	**Pospublicación** (ayuda para distribuir el trabajo periodístico entre la gente que realmente necesita leerlo)

Durante la planificación y la investigación, todos los encuestados dijeron que sus organizaciones involucran a miembros de la audiencia como fuentes para entrevistas o ideas de historias. La mitad los involucra en eventos como asistentes, presentadores o programadores. Hay otras organizaciones menos frecuentes pero destacables que solicitan ayuda de personas como panelistas en conversatorios o evaluadores de productos (40%) o asesores de temas que ofrecen asistencia legal y otro tipo de asistencia (30%).

El equipo de participación de ProPublica nos proporcionó una guianza útil sobre la fase de planificación. En particular sobre su "memorando sobre el proceso de reportería como parte del proyecto de participación". Este pide a los periodistas que consideren el problema y la causa del tema que se están cubriendo; quiénes son las personas que quieren que respondan; lo que esperan que la gente les diga; cómo responderán las personas; cómo harán seguimiento del progreso; y más. Aunque está destinado a fines de planificación interna, su orientación puede ser útil para llamadas públicas y otras actividades de divulgación: "En cuanto al tema, sé ambicioso y específico".

Pitch Guidelines
This part of the process requires some pre-reporting to help you to figure out not only what you're pitching, but how feasible it is.

- **Issue:** What problem is at the heart of this project? Who is possibly being harmed, and how? Who is probably responsible, and is that possible to prove? What is the team working on this project planning?
- **Scope:**
  - **Time/Resources:** What is the minimum we could do to gather an effective group of people and what time/resources will it take to accomplish? On the flip side, what is the maximum, dream version of this project? Is it worth it?
  - What is the investigative vein/purpose of the reporting? Will engagement feed it or is the pitch just an interesting aspect of the story?
- **Community**:
  - **Community**: Who are the people you want to respond? Why are they the best community to involve? What does the community stand to gain from this? What are the concrete reasons someone would participate? What are the reasons someone *wouldn't* participate?
- **Evidence**:
  - What, specifically, do you want people to tell you through engagement? Is it to crowdsource data, a collection of anecdotes, gather evidentiary materials, etc? How do you envision publishing what you collect, and why?
- **Practical questions**:
  - What's the easiest way for a participant to give you the concrete pieces of information you need?
  - How will you user-test?
  - How will you keep track of progress, such as reaching a goal for the # of callout respondents or collecting X# of materials or etc? Is there any way to do this publicly?
  - How will you report back to the people who participated? What's your vague sense of distribution strategy?
  - What do you need and who do you need from ProPublica to get this done?

A few things about the pitch:

- **Topic-wise**, be ambitious and specific.
- **Collaborating**: Feel free to pitch something yourself, work together with someone else on the team, or, if you've always wanted to look into a new angle of something ProPublica has already done, that works too. Who would you be working with? Why?

El memorando sobre el proceso de reportería como parte del proyecto de participación de ProPublica. Cortesía de Ariana Tobin.

En la fase de investigación y reportería periodística, las organizaciones que estudiamos con frecuencia involucran el conocimiento de los lectores con llamados públicos, revisión de consejos, preguntas sobre experiencias/preferencias y organización de casas abiertas en línea de las redacciones. La mitad de las organizaciones encuestadas los involucran en las fases de

edición y verificación de datos; 40% en la identificación de fuentes y entrevistados, otro 40% en procesos de investigación; y 20% en sugerir llamadas a la acción.

Después de la publicación o emisión, los encuestados involucran a los miembros de su audiencia de varias maneras: en conversaciones a través de comentarios en el sitio (90%), a través de llamadas para reporterías periodísticas adicionales (70%), en promoción y distribución de historias (60%), y a través de trabajo de creación de políticas públicas (por ejemplo, hablar con el gobierno) u otras actividades de promoción (60%). De menor manera (20% cada una) involucran a los miembros para ayudar a informar sobre el impacto de la historia y a través de la capacitación (por ejemplo, narración de historias, investigación y verificación).

Al llamar a los lectores para que compartan sus experiencias personales y experiencia profesional, es fundamental reconocer sus contribuciones. Como las organizaciones ahora solicitan regularmente ayuda específica, es vital expresar auténticamente gratitud y vincular su participación a la cobertura a la que contribuyen. ProPublica hizo esto muy bien en su proyecto periodístico de mortalidad materna de 2017.

ProPublica reconoce la contribución de sus lectores en un proyecto periodístico.

Bureau Local tiene habilidades similares sobre cómo y cuándo concluir una investigación de manera que respete a quienes participaron. Esto fue particularmente notable en su proyecto periodístico sobre personas sin hogar. A pesar de estas buenas prácticas, todavía quedan preguntas sobre cómo mejorarlas. Rob Wijnberg dijo que el equipo de De Correspondent ha considerado cómo publican el crédito y a quién incluyen: "por ejemplo, al menos 25 personas contribuyen en la mayoría de nuestras historias, pero solo una [el corresponsal] obtiene el crédito". Inside Story también se enfrenta a esta pregunta, y está considerando si los colaboradores de la comunidad deben identificarse como coautores.

Las rutinas membreseables pueden ser operativas a gran escala y también en organizaciones distribuidas más pequeñas. Marianna Bruschi, directora de la sala de redacción central de 13 periódicos locales para el Grupo GEDI y de la división digital de Visual Lab, y su equipo desarrollan herramientas digitales para que sean usadas por toda la organización. Ofrecen un menú de eventos, una plantilla de boletín informativo y posibilidades para participar en las redes sociales; y proporcionar orientación estratégica. Alientan a los periódicos locales a elegir el enfoque que funcione para sus comunidades, su personal, y que usen otros recursos disponibles. La mayoría de los periódicos no tienen la capacidad de ofrecer eventos semanales, por ejemplo, pero pueden organizar eventos ocasionales. Este experimento comenzó con una publicación local (el Messaggero Veneto) y, a partir de febrero de 2019, se ha expandido a todas las publicaciones del Grupo GEDI.

La división digital del Visual Lab y la redacción central para publicaciones locales también desarrolla proyectos editoriales de datos que promueven la participación de los lectores. Estos han incluido un enfoque de brecha ancha en la que los lectores hicieron tests de rapidez y compartieron sus resultados con los periodistas, y una investigación sobre tiempos de espera para exámenes médicos que involucró compartir una encuesta para que los lectores compartan sus experiencias. El Visual Lab luego ayudó a compilar los datos y creó visualizaciones que todas las publicaciones locales pudieron usar. Todo el equipo de la redacción central también colaboró con la planificación de eventos públicos donde las instituciones que estaban involucradas podían responder a las preocupaciones de los lectores y potencialmente “hacer esfuerzos para resolver el problema”, dijo Bruschi. Estos esfuerzos, continuó Bruschi, no solo son de *crowdsource* sino que son como una campaña para un cambio concreto que permite que los periódicos trabajen para que sus lectores hablen de sus preocupaciones y sus voces sean escuchadas. Ella lo ve como un beneficio clave para un modelo de membresía.

Algunas fuentes y algunos proyectos son más apropiados que otros. David Schraven dijo que CORRECTIV supuso, de manera incorrecta, que los miembros de su audiencia eran relativamente intercambiables. Luego se dio cuenta que los temas que atraen a ciertos lectores y su nivel de involucramiento puede variar muchísimo en otros, a quienes no les interesa ese tema en particular. Esto se volvió muy claro con Crowdnewsroom, un programa para lanzar investigaciones que aprovecha las habilidades e intereses de los miembros de CORRECTIV. “Empezamos con un tema que estaba lejos de la experiencia de la mayoría de la gente: los bancos. Aprendimos que menos gente se quiere involucrar con un tema como ese pero que

tienen la motivación y pueden invertir bastante trabajo en ello". Una iniciativa de verificación de datos comunitaria llevó a un aprendizaje parecido: "Es una pirámide de involucramiento donde en la cima están los que están muy motivados, gente inteligente. Pero si quieren involucrarse o no ya depende de ellos… El reportero debe estar interesado en involucrarse también. Algunos reporteros lo hacen naturalmente, debo decir que esto aplica a casi la mitad de nuestro equipo, la otra mitad no está tan motivada, pero debe hacerlo de todas maneras".

Las circunstancias que escuchamos que pueden ser especialmente adecuadas para rutinas membreseables incluyen:

- Áreas donde existe una tradición de organización de personas. Por ejemplo temas relacionados con el trabajo.
- Temas que incitan emociones fuertes y en los que algunas personas se han sentido ignoradas durante mucho tiempo.
- Áreas propensas a la desinformación, incluyendo inmigración, feminismo, ciencia.
- Temas que no están cubiertos los medios tradicionales o que tienen una mala cobertura.
- Rendición de cuentas de procesos de reportería, especialmente el que aborda preguntas abiertas de larga data sobre las raíces de los problemas cívicos.
- Storytelling orientado a soluciones que ofrece enfoques alternativos con una promesa.

Selección de personal

Los profesionales encuestados saben que puede ser poco realista involucrar a los lectores en todo el proceso —desde la idea de la historia hasta la distribución. Aún así, buscan áreas clave para la colaboración de su audiencia con su personal y los *freelancers*. Algunas formas en las que le dan guías son:

- **Aprende a decir no a proyectos nuevos o de bajo rendimiento.** Con 50 empleados, El Diario necesita enfocarse en priorizar y mantenerse en su camino estratégico. "No" y "ahora no" son respuestas importantes para oportunidades atractivas pero altas en consumo de recursos. En ProPublica, según Ariana Tobin, no todos los proyectos reciben el "tratamiento completo de periodismo comprometido", y el nivel de complejidad y asistencia a veces puede reflejar cuán dedicados están los demás periodistas en el proceso.

- **Concéntrate en escuchar**, dijo Bea Lara, coordinadora de comunidad de Maldita, y prepárate para cambiar la cultura de la sala de redacción para enfatizar esto (si tienes o puedes crear el poder para hacerlo). Debería esperarse que todos escuchen a los miembros de la comunidad y conversen con ellos, incluyendo la respuesta a sus

preguntas. (El consejo de Lara es: Aprende que es normal recibir críticas y que eso puede mejorar tu trabajo; también sé crítico contigo mismo).

A veces, escuchar puede convertirse en coproducción. Inside Story tiene solo ocho periodistas a tiempo completo (pero un grupo de más de 50 trabajadores autónomos). Sus miembros a menudo proponen ideas generales o demasiado vagas. (A veces, estas ideas son difíciles de lograr en la práctica; uno sugirió medir la cantidad de contaminación en las comunidades en Grecia). Los miembros trabajan con un compañero periodista asignado para "encontrar el camino para contar la historia", dijo Thodoris Chondrogiannos. Juntos desarrollan una lista de fuentes en reuniones individuales, al igual que lo harían dos periodistas profesionales trabajando una historia juntos. "Los lectores no están tan lejos de lo que hacemos", incluso si los profesionales tienen más experiencia en el proceso. Esta rutina permite que los periodistas conozcan a los lectores, y a los lectores les permite hacer una contribución más sustancial al proceso de reportería.

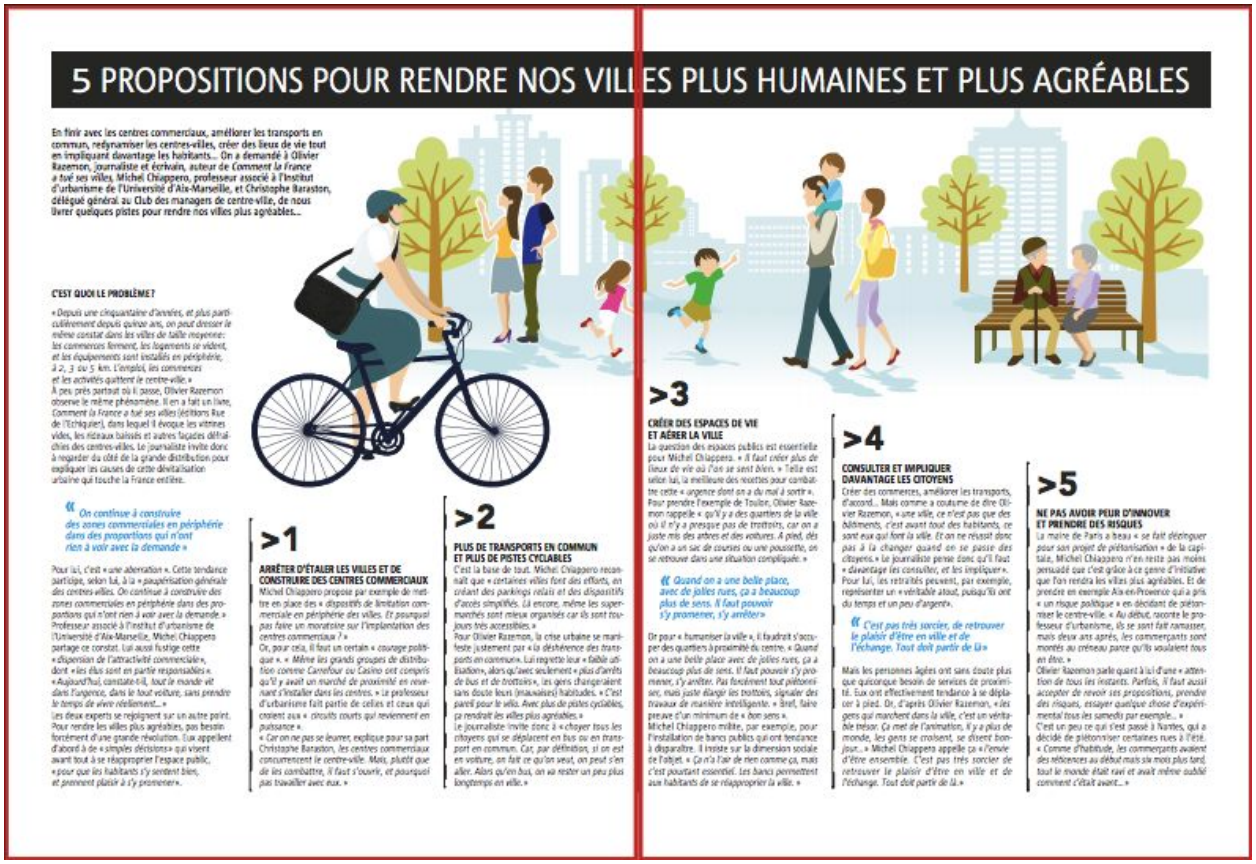
Chondrogiannos dijo que esto invitaba a ir a vecindarios a los que no suelen ir y contar historias como lectores gracias a las sugerencias de otros lectores. Los miembros de la comunidad participan en entrevistas y las parejas revisan documentos, escriben juntos y forman conjuntamente la narrativa. El proceso general ayuda a los lectores y periodistas a entenderse mejor", lo cual es importante porque en Grecia, los periodistas tienden a ser considerados como extraterrestres, fuera de la [gente] normal". Varias veces escuchamos que interactuar con los miembros de esta manera ayuda a combatir la desconfianza de los medios.

- **Que sea un esfuerzo interdisciplinario.** La distribución de rutinas membreseables entre departamentos es vital, tanto cultural como logísticamente. En Maldita, el equipo de liderazgo busca que todos estén convencidos de la comunidad, lo que implica responsabilidades prácticas: relacionarse con el público y hacer apariciones en la transmisiones es un esfuerzo de equipo, y se requiere que todo el personal participe para llevar su trabajo al público.

  Aunque haya una persona de contacto identificada, tales esfuerzos deben integrarse en toda la organización, dijo Marianna Bruschi del grupo GEDI. Algunos de los periódicos más pequeños en su cartera seleccionan a un miembro representativo del personal que realiza solicitudes a periodistas, especialistas en marketing y tecnólogos, tanto dentro de su publicación como a nivel de la empresa en general.

  En Nice-Matin, es importante difundir rutinas membreseables más allá de la redacción central de Niza, hacia las ediciones locales, un desafío que escuchamos en todas las organizaciones que tienen más de una publicación. Sophie Casals dijo que algunos miembros del personal pueden mostrarse reticentes a involucrar a los lectores en la reportería porque están preocupados de que se comprometa la objetividad y la

neutralidad de su trabajo. Sin embargo, "no somos solo un canal unidireccional", dijo Casals. “La gente comprará la historia, comprará la suscripción, comprará el periódico si el contenido es interesante. Pero para saber qué será interesante para ellos, debemos escucharlos". Ella vio esto en sus reportajes sobre el tráfico y la contaminación, que condujeron a soluciones que informaban sobre el ciclismo y el viaje compartido. La cobertura se alineó para la participación del público: "Los expertos son todos porque todos nos movemos de un punto a otro".



5 PROPOSITIONS POUR RENDRE NOS VILLES PLUS HUMAINES ET PLUS AGRÉABLES

En finir avec les centres commerciaux, améliorer les transports en commun, redynamiser les centres-villes, créer des lieux de vie tout en impliquant davantage les habitants... On a demandé à Olivier Razemon, journaliste et écrivain, auteur de *Comment la France a tué ses villes*, Michel Chappero, professeur associé à l'Institut d'urbanisme de l'Université d'Aix-Marseille, et Christophe Baraston, délégué général au Club des managers de centre-ville, de nous livrer quelques pistes pour rendre nos villes plus agréables...

C'EST QUOI LE PROBLÈME?

« Depuis une cinquantaine d'années, et plus particulièrement depuis quinze ans, on peut dresser le même constat dans les villes de taille moyenne: les commerces ferment, les logements se vident, et les équipements sont installés en périphérie, à 2, 3 ou 5 km. L'emploi, les commerces et les activités quittent le centre-ville. »
À peu près partout où il passe, Olivier Razemon observe le même phénomène. Il en a fait un livre, *Comment la France a tué ses villes* (éditions Rue de l'Échiquier), dans lequel il évoque les vitrines vides, les rideaux baissés et autres façades défraîchies des centres-villes. Le journaliste invite donc à regarder du côté de la grande distribution pour expliquer les causes de cette dévitalisation urbaine qui touche la France entière.

« On continue à construire des zones commerciales en périphérie dans des proportions qui n'ont rien à voir avec la demande »

Pour lui, c'est « une aberration ». Cette tendance participe, selon lui, à la « paupérisation générale des centres-villes. On continue à construire des zones commerciales en périphérie dans des proportions qui n'ont rien à voir avec la demande. » Professeur associé à l'Institut d'urbanisme de l'Université d'Aix-Marseille, Michel Chappero partage ce constat. Lui aussi fustige cette « dispersion de l'attractivité commerciale », dont « les élus sont en partie responsables ». « Aujourd'hui, constate-t-il, tout le monde vit dans l'urgence, dans le tout voiture, sans prendre le temps de vivre réellement... »
Les deux experts se rejoignent sur un autre point. Pour rendre les villes plus agréables, pas besoin forcément d'une grande révolution. Eux appellent d'abord à de « simples décisions » qui visent avant tout à se réapproprier l'espace public, « pour que les habitants s'y sentent bien, et prennent plaisir à s'y promener ».

>1

ARRÊTER D'ÉTALER LES VILLES ET DE CONSTRUIRE DES CENTRES COMMERCIAUX

Michel Chappero propose par exemple de mettre en place des « dispositifs de limitation commerciale en périphérie des villes. Et pourquoi pas faire un moratoire sur l'implantation des centres commerciaux ? »
Or, pour cela, il faut un certain « courage politique ». « Même les grands groupes de distribution comme Carrefour ou Casino ont compris qu'il y avait un marché de proximité en revenant s'installer dans les centres. » Le professeur d'urbanisme fait partie de celles et ceux qui croient aux « circuits courts qui reviennent en puissance ».
« Car on ne pas se leurrer, explique pour sa part Christophe Baraston, les centres commerciaux concurrencent le centre-ville. Mais, plutôt que de les combattre, il faut s'ouvrir, et pourquoi pas travailler avec eux. »

>2

PLUS DE TRANSPORTS EN COMMUN ET PLUS DE PISTES CYCLABLES

C'est la base de tout. Michel Chappero reconnaît que « certaines villes font des efforts, en créant des parkings relais et des dispositifs d'accès simplifiés. Là encore, même les supermarchés sont mieux organisés car ils sont toujours très accessibles. »
Pour Olivier Razemon, la crise urbaine se manifeste justement par « la déshérence des transports en commun ». Lui regrette leur « faible utilisation », alors qu'avec seulement « plus d'arrêts de bus et de trottoirs », les gens changeraient sans doute leurs (mauvaises) habitudes. « C'est pareil pour le vélo. Avec plus de pistes cyclables, ça rendrait les villes plus agréables. »
Le journaliste invite donc à « choyer tous les citoyens qui se déplacent en bus ou en transport en commun. Car, par définition, si on est en voiture, on fait ce qu'on veut, on peut s'en aller. Alors qu'en bus, on va rester un peu plus longtemps en ville. »

>3

CRÉER DES ESPACES DE VIE ET AÉRER LA VILLE

La question des espaces publics est essentielle pour Michel Chappero. « Il faut créer plus de lieux de vie où l'on se sent bien. » Telle est selon lui, la meilleure des recettes pour combattre cette « urgence dont on a du mal à sortir ». Pour prendre l'exemple de Toulon, Olivier Razemon rappelle « qu'il y a des quartiers de la ville où il n'y a presque pas de trottoirs, car on a juste mis des arbres et des voitures. A pied, dès qu'on a un sac de courses ou une poussette, on se retrouve dans une situation compliquée. »

« Quand on a une belle place, avec de jolies rues, ça a beaucoup plus de sens. Il faut pouvoir s'y promener, s'y arrêter»

Or pour « humaniser la ville », il faudrait s'occuper des quartiers à proximité du centre. « Quand on a une belle place avec de jolies rues, ça a beaucoup plus de sens. Il faut pouvoir s'y promener, s'y arrêter. Pas forcément tout piétonniser, mais juste élargir les trottoirs, signaler des travaux de manière intelligente. » Bref, faire preuve d'un minimum de « bon sens ».
Michel Chappero milite, par exemple, pour l'installation de bancs publics qui ont tendance à disparaître. Il insiste sur la dimension sociale de l'objet. « Ça n'a l'air de rien comme ça, mais c'est pourtant essentiel. Les bancs permettent aux habitants de se réapproprier la ville. »

>4

CONSULTER ET IMPLIQUER DAVANTAGE LES CITOYENS

Créer des commerces, améliorer les transports, d'accord... Mais comme a coutume de dire Olivier Razemon, « une ville, ce n'est pas que des bâtiments, c'est avant tout des habitants, ce sont eux qui font la ville. Et on ne réussit donc pas à la changer quand on se passe des citoyens. » Le journaliste pense donc qu'il faut « davantage les consulter, et les impliquer ».
Pour lui, les retraités peuvent, par exemple, représenter un « véritable atout, puisqu'ils ont du temps et un peu d'argent ».

« C'est pas très sorcier, de retrouver le plaisir d'être en ville et de l'échange. Tout doit partir de là»

Mais les personnes âgées ont sans doute plus que quiconque besoin de services de proximité. Eux ont effectivement tendance à se déplacer à pied. Or, d'après Olivier Razemon, « les gens qui marchent dans la ville, c'est un véritable trésor. Ça met de l'animation, il y a plus de monde, les gens se croisent, se disent bonjour... » Michel Chappero appelle ça « l'envie d'être ensemble. C'est pas très sorcier de retrouver le plaisir d'être en ville et de l'échange. Tout doit partir de là. »

>5

NE PAS AVOIR PEUR D'INNOVER ET PRENDRE DES RISQUES

La mairie de Paris a beau « se faire dézinguer pour son projet de piétonnisation » de la capitale, Michel Chappero n'en reste pas moins persuadé que c'est grâce à ce genre d'initiative que l'on rendra les villes plus agréables. Et de prendre en exemple Aix-en-Provence qui a pris « un risque politique » en décidant de piétonniser le centre-ville. « Au début, raconte le professeur d'urbanisme, ils se sont fait ramasser, mais deux ans après, les commerçants sont montés au créneau parce qu'ils voulaient tous en être. »
Olivier Razemon parle quant à lui d'une « attention de tous les instants. Parfois, il faut aussi accepter de revoir ses propositions, prendre des risques, essayer quelque chose d'expérimental tous les samedis par exemple... »
C'est un peu ce qui s'est passé à Nantes, qui a décidé de piétonniser certaines rues à l'été. « Comme d'habitude, les commerçants avaient des réticences au début mais six mois plus tard, tout le monde était ravi et avait même oublié comment c'était avant... »

Diseño de portada e impresión de la cobertura de Casals.

Determinar la persona responsable y sus asesores. En ProPublica, algunos reporteros tienen sus propias rutinas membreseables. El reportero Marshall Allen hace llamadas públicas en temas de salud y administra un grupo de Facebook donde se involucra con lectores relevantes. Conoce bien las preocupaciones de sus lectores después de años de informar sobre esta fuente. Para proyectos como el de Allen, el equipo de participación e involucramiento del medio puede ayudar con la planificación, pero no está involucrado en la gestión diaria.

Del mismo modo, en TBIJ, Megan Lucero dijo que los periodistas son responsables de comprometerse con miembros relevantes de la comunidad, respondiendo sus preguntas, escribiendo guías sobre el proceso de reportería (como esta sobre controles de inmigración) y estandarizando datos para uso y revisión colaborativos. El personal observa a la comunidad de manera más estratégica, identificando quién no está incluido en la comunidad, dónde se necesitan más voces diversas (incluida la diversidad geográfica) y oportunidades de colaboración mucho antes de que comiencen las historias y durante todo el proceso.

En Krautreporter, ninguna persona trabajaba específicamente en las rutinas membresables pero recientemente han designado a alguien "cuyo trabajo es ser la voz de los miembros de la organización". Sebastian Esser dijo: "Es un trabajo extra, pero hemos aprendido que es

importante" para incorporarlo al proceso periodístico, haciendo preguntas como ¿Incluiste fuentes de miembros? ¿Hablaste con los miembros lo suficiente? Si no es así, ¿por qué no? ... No se convierte en parte de la cultura de la noche a la mañana, hay que volverlo una práctica". El pequeño grupo de gerentes senior está comprometido con estas rutinas, y han tenido éxito al programarlas en todo momento, en su flujo de trabajo de edición desde la planificación de la historia hasta la publicación posterior.

La gestión de estas rutinas requiere importantes habilidades de gestión del equipo. En De Correspondent, la editora en jefe Rosan Smits ha creado equipos de corresponsales que cubren diferentes áreas temáticas que ayudan a guiarse mutuamente en el trabajo. El liderazgo entre pares es clave: cada grupo tiene un facilitador del equipo de reporteros y se reúne semanalmente. Los corresponsales ayudan a guiar, no a administrar, los proyectos de sus compañeros corresponsales y brindan ejemplos de rutinas membreseables que han intentado. Este enfoque de equipo, así como la creciente cantidad de evidencia interna de que estas rutinas pueden funcionar con diligencia, ha aumentado la experimentación más allá de los procesos de reportería tradicionales.

Incluso en una organización orientada hacia los miembros como De Correspondent, Smits dijo que aproximadamente tres de cada 20 corresponsales no están interesados en formas de trabajo que incluye a los miembros. "Hace 18 meses tuve un retroceso en el trabajo en equipo, [ellos dijeron] que les costaría mucho tiempo, pero ahora lo han aceptado como una forma de trabajar, sacan más provecho de lo que se hubiesen imaginado y su trabajo ha mejorado, y también obtienen más de los miembros "

El pensamiento creativo y la propiedad son la clave para crear rutinas membreseables, dijo Smits. "Tan pronto como los corresponsales y los periodistas tengan preguntas claras y se les ocurran ideas propias, que ya no están en nuestra caja de herramientas, para obtener la información de los miembros o fuentes, entonces ahí puede funcionar. [Se trata de aprovechar] la creatividad del impulso interno de involucrar a las personas en su propia investigación, no llenar las plantillas que les proporcionamos".

Está bien que estas prácticas sean un trabajo constante. Cuando les preguntamos cómo las organizaciones determinan qué proyectos periodísticos reciben apoyo de participación, escuchamos que rara vez hay una sola respuesta. Robin Kwong habló sobre cómo el Financial Times maneja esto: "No hay reglas o pautas establecidas. A veces lo determina el equipo de participación y, específicamente, el editor de la comunidad. A veces, los editores con mentalidad digital, como nuestros productores creativos, sugerirán y ejecutarán esto con el apoyo del equipo de trabajo".

Lilah Raptopoulos, colega de Kwong que vive en Estados Unidos, agregó: "Estamos en un momento en el que los editores sugerirán ideas a la comunidad de participación de la audiencia para obtener orientación o asesoramiento, y luego ejecutar los proyectos por su cuenta. A menudo hay un editor con mentalidad digital que puede ser un productor creativo que también

sugerirá y ejecutará estas ideas. Y estas ideas pueden surgir del equipo que trabaja con la audiencia que participa. En los grandes proyectos, ahora es una práctica común que nuestros editores pregunten, ¿cómo pueden contribuir nuestros lectores y qué vacíos de nuestras reporterías pueden ayudar a llenar?”. De esta manera, el FT ha pasado de hacer proyectos a tener rutinas.

Riesgos

Podría decirse que los mayores riesgos de estas rutinas son las importantes inversiones de tiempo y el talento que requieren. Los equipos de reportería, edición e interacción no siempre conocen las mejores formas de involucrar a los miembros. No siempre piensan que hacerlo es parte de su trabajo. No están locos. Thodoris Chondrogiannos, reportero de Inside Story, dijo que estos enfoques toman más tiempo, y los miembros de la audiencia no siempre están disponibles o informados sobre los puntos clave del desarrollo de la historia, su reportería, redacción, edición o procesos de producción. (Chondrogiannos dijo que, en última instancia, la cobertura resultante hace que la inversión de tiempo valga la pena, particularmente por las potenciales historias adicionales e historias de seguimiento).

También escuchamos sobre empleados del medio que no cooperan y que no quieren que se cuestione su conocimiento, sobre miembros de la comunidad que se comprometen demasiado y los emparejamientos menos que ideales entre miembros de la audiencia y periodistas (que a veces se pueden mejorar estableciendo más específicamente las expectativas de lado y lado).

Los proyectos que no están estructurados para escala debidamente pueden reflejar falta de experiencia en gestión de proyectos de los equipos, o que esas habilidades estén comprometidas para otros propósitos del trabajo periodístico. Megan Lucero, directora de Bureau Local en TBIJ, dijo: “No creo que, tradicionalmente, el periodismo haya sido muy bueno gestionando proyectos. Quizás en la gestión de una amplia gama de reporteros extranjeros, pero no necesariamente en la gestión de una amplia gama de habilidades y disciplinas". Lucero mencionó, por ejemplo, la necesidad de gestionar simultáneamente los desafíos tecnológicos, los desafíos periodísticos, el conocimiento especializado y la movilización local, que son "habilidades especiales bastante difíciles de lograr y que tradicionalmente no son parte del periodismo". Direkt36 ha contratado recientemente a un gerente de proyectos cuya función es, en parte, desarrollar relaciones con los seguidores del sitio.

Los instintos proteccionistas, por más fundados y bien intencionados que sean, pueden amenazar el éxito de estas rutinas. András Pethő de Direkt36 es cauteloso acerca de cómo y en qué medida es posible empatar con éxito el trabajo membreseable con las investigaciones periodísticas. "Aquí es donde entra en juego la naturaleza misma del periodismo de investigación: el instinto es ser muy cauteloso, especialmente al comienzo de las historias, por eso tenemos cuidado con nuestro proceso periodístico, es difícil abrirlo". Como no pueden vetar

a sus miembros por intenciones maliciosas o lealtad a los servicios de inteligencia del gobierno, los grupos sociales cerrados no son viables. Como resultado, Direkt36 trabaja con muy pocos de sus miembros en sus investigaciones. En CORRECTIV, una investigación en alianza con otros medios europeos sobre fraudes impositivos de alto nivel (los #CumExFiles), exigía un nivel de secretismo que la reportería exigió que el involucramiento de la comunidad se dé mucho más tarde que en otros proyectos de CORRECTIV.

La seguridad del personal, los *freelancers* y los miembros de la comunidad es una preocupación. La seguridad digital, incluido el trolleo, es considerado desde un problema grave debido a una preocupación menos frecuente en el grupo encuestado. Varias organizaciones dijeron que hay contribuyentes potenciales que tienen miedo de los efectos que puede tener en ellos, sus carreras y sus familias, ser asociados a medios independientes o antagónicos. Algunos medios dijeron que notan una apatía involuntaria por lo que toman medidas para proteger el anonimato de sus miembros y colaboradores. No escuchamos sobre entrenamientos específicos dirigidos por las salas de redacción para miembros de la comunidad sobre estos temas de seguridad.

Como todos los demás, los miembros pueden perder la perspectiva. RED/ACCIÓN dijo que no piden la opinión de sus lectores sino sus experiencias personales, consejos y sugerencias. Aurore Malval, periodista de Nice-Matin, señaló que los lectores a veces pueden involucrarse demasiado o ser demasiado obstinados. Puede ser difícil para el personal y los *freelancers* desconectarse, incluso después de terminadas las investigaciones. Malval resaltó que una investigación sobre la soledad en la que pasó semanas contando la historia de una mujer que abandonó la escuela a los 18 años. (Malval conversó con su fuente sobre su relación y la necesidad de desconectarse).

Consejo profesional: en Krautreporter, Sebastian Esser dijo: "Lo que no ha funcionado es solo pedirle a los miembros sus opiniones ... tienes que hacer las preguntas correctas, de lo contrario obtienes opiniones y juicios en lugar de información o análisis que podrían ser útiles para el trabajo periodístico".

Algunos miembros de la comunidad desarrollan un sesgo de confirmación. Esther Alonso, directora de marketing y desarrollo de El Diario, señaló el efecto de algunos miembros de volverse tan leales que esperan que todo o la mayoría del contenido confirme sus puntos de vista y se sienta frustrado cuando no es así. La expectativa de que el periodismo refleje sus propias opiniones no es realista, por supuesto. Aquí algunas ideas para mitigar los riesgos de un potencial alcance excesivo de la audiencia.

Algunos proyectos carecen de interés público. E incluso si lo tenían al principio, los periodistas, editores y miembros de la comunidad pueden perder el entusiasmo por un tema —especialmente aquellos que se sienten intratables. Antes de trabajar en ProPublica, Ariana

Tobin era escéptica de que el periodismo de investigación pudiese trabajar con estas rutinas porque no creía que eran lo suficientemente atractivas. “No quieres dar clic en una historia seca y aburrida. El empaque del periodismo de investigación a veces no responde una pregunta fundamental: ¿en qué quiere dar clic una persona? Debe presentar un caso claro y convincente para que alguien participe”. Este enfoque centrado en el ser humano es uno que estamos viendo que más organizaciones emprenden, pero no es fácil.

Consejo profesional: Ariana Tobin sugiere un lenguaje estándar para generar contribuciones sobre temas que una organización está revisitando: "Si ha escuchado sobre esto, ayúdenos a encontrar más".

Hacer preguntas a los miembros de la comunidad rara vez funciona si son demasiado vagas, no importa cuán inteligentes o experimentados sean individualmente esos miembros. El FT intentó preguntar a sus lectores qué les gustaría ver en la cobertura sobre AI y el futuro del trabajo. El tema y las preguntas fueron "probablemente demasiado amplias", dijo Robin Kwong, jefe de entrega digital. Generaron interés de los lectores en algunos subtemas, pero no obtuvieron ideas específicas y accionables para reporteros o lectores. "Creo que las personas son mucho mejores para describir lo que les frustra o lo que no funciona, en lugar de describir algo que no existe".

Finalmente, los esfuerzos pueden tener poco o ningún rendimiento. Estas rutinas no son caminos indiscutibles hacia el éxito. Ariana Tobin de ProPublica dijo que “como periodistas, pensamos primero en cómo demostrar cosas. Con el periodismo comprometido, es posible que no salgamos con nada".

Tecnología

Así como ProPublica se preguntó: “Si este proyecto se vuelve loco y obtienes una enorme cantidad de respuestas, ¿cómo las organizarás? ¿Qué necesitas, de antemano, para ponerlo en marcha?” Las organizaciones tenían una variedad de respuestas, pero está claro que casi nadie está satisfecho con sus soluciones pasadas y presentes. El creciente interés de los miembros de la audiencia que apoyan y participan en organizaciones de noticias solo exacerba los desafíos (Lee más en Tamaño y habilidades). Sugerimos delegar a los participantes con más ganas para que ayuden con el trabajo de organizar y responder al resto, como lo hizo Reveal, del Center for Investigative Reporting con sus proyecto de periodismo “sabuesos de odio”.

De los encuestados cuyas organizaciones usan software para organizar el periodismo membresable, el 80% usa opciones comerciales como Google Suite y el resto usa software la a medida o de desarrollo propio. CORRECTIV usa Slack para la comunicación sobre proyectos

de verificación de datos con miembros de la comunidad que participan en ese proceso. ProPublica utiliza Screendoor para hacer que las comunicaciones entrantes sean manejables para los equipos (Lee más en Flujo de trabajo y Encuestas). Krautreporter paga Typeform para alojar encuestas con sus miembros y ha sido pionero en una plataforma de gestión de membresía fácil de usar llamada Steady. Este software estándar tiene ventajas: viene con soporte técnico regular o que responde pedidos específicos, y más funciones que las organizaciones pequeñas o tradicionales podrían diseñar y construir por sí mismas. Pero muchas de las herramientas de uso común no se crean en base a las organizaciones de noticias como usuarios principales. Están surgiendo nuevas rutinas que se centran en el periodismo, pero es muy pronto para profundizar en ellas.

La recopilación segura de datos es una prioridad para muchas organizaciones. Algunas de las organizaciones con las que hablamos tenían inquietudes sobre mantener las investigaciones seguras y que las rutinas membreseables no creen una “puerta trasera”: para las organizaciones eso podría crear propensión al abuso. Al igual que en muchas organizaciones, en ProPublica, Tobin dijo: "No tenemos una respuesta sobre requerimientos de alta seguridad a escala". La mejor solución provisional ha sido recibir comunicaciones a través de los canales más seguros disponibles, como Signal y correo físico”.

Las organizaciones que han intentado crear sus propias soluciones tecnológicas tampoco les ha parecido fácil. Incluso con un equipo grande de desarrolladores y diseñadores de planta y seis años de trabajo en su plataforma, De Correspondent lucha por dedicar recursos significativos para estos usos, si se compara con otros rubros como diseños de front-end y back-end. Rosan Smits dijo: “Estamos al 1% de lo que queremos hacer debido a limitaciones como la tecnología. Queremos el poder que tienen las redes sociales como Facebook, combinado con los estándares de periodismo ".

Smits dijo que espera con ansias un proyecto de "gestión de relaciones con la comunidad" de código abierto desarrollado por CORRECTIV y otros. Varias organizaciones de noticias europeas están dando los primeros pasos para trabajar juntos en una iniciativa de gestión de relaciones con la comunidad que se prevé que sea de código abierto para que las organizaciones de medios puedan adaptarla a sus propias necesidades.

La editora de conversación de De Correspondent, Gwen Martèl, agrega que desearía tener soluciones tecnológicas más ágiles, como un sistema de búsqueda para la base de datos de los miembros (o Rolodex) que le permita buscar por áreas de experiencia y otros intereses. Los perfiles en el miembro Rolodex son bastante amplios, por lo que no sabe, por ejemplo, es qué área de Derecho practican los miembros que son abogados a menos que se busque manualmente (nos dijeron que esto es una limitación del software en lugar de un problema de recopilación de datos).

Tamaño y destrezas

¡Lo pequeño puede ser poderoso! Y la escalabilidad puede ser un desafío. Como explicó Clara Jiménez Cruz de Maldita, trabajar con una comunidad considerable implica una gran cantidad de trabajo y puede ser difícil de escalar. Con 15,000 usuarios registrados, Maldita clasifica a los miembros de la audiencia con "superpoderes" y aquellos que sirven como "embajadores". Los embajadores son miembros que donan dinero, mientras que las personas con superpoderes prestan experiencia y hacen posible que el personal de Maldita diversifique sus fuentes. Los individuos definen sus propios superpoderes, que representan profesiones, habilidades y experiencia. Los ejemplos incluyen una monja con experiencia religiosa, médicos que dibujan cómics para explicar temas complejos, individuos que han experimentado una condición de salud particular y lectores que viven fuera de España y pueden proporcionar información sobre otros países.

Cuán apropiado es el miembro de la audiencia es vital. Para la gran mayoría de las rutinas, trabajar con personas con experiencia y habilidades relevantes es más importante que colaborar con mucha gente. ("Encuentra tus quince" es una recomendación abreviada de uno de los coautores de este informe, Emily Goligoski).

En TBIJ, Rachel Hamada dijo: “El 100 por ciento de los miembros nunca va a ser receptivo a todo. Diferentes personas tienen diferentes intereses y diferentes prioridades, y eso está totalmente bien ... Especialmente en la etapa de difusión de la historia es importante, porque no quieres producir todas estas grandes historias, como una red, pero que no lleguen a las personas afectadas o que necesitan esa información".

Consejo profesional: Rachel Hamada, de la Oficina Local, enfatiza en hacer preguntas detalladas versus preguntas generales: “Tendemos a encontrar que los miembros se involucran más cuando se les ofrecen tareas específicas y discretas para involucrarse, o preguntas sobre las que enviar retroalimentación. Cuanto más vago sea el pedido, menos interés o compromiso tendrán”.

Dimitris Xenakis en Inside Story dijo que "no se trata solo de atraer un gran número de miembros", especialmente dada la cantidad de recursos monetarios y humanos que dedican a gestionar estas rutinas. Recomienda ajustar según el objetivo final: involucrar a más personas para producir buen periodismo y comprender cómo se crea.

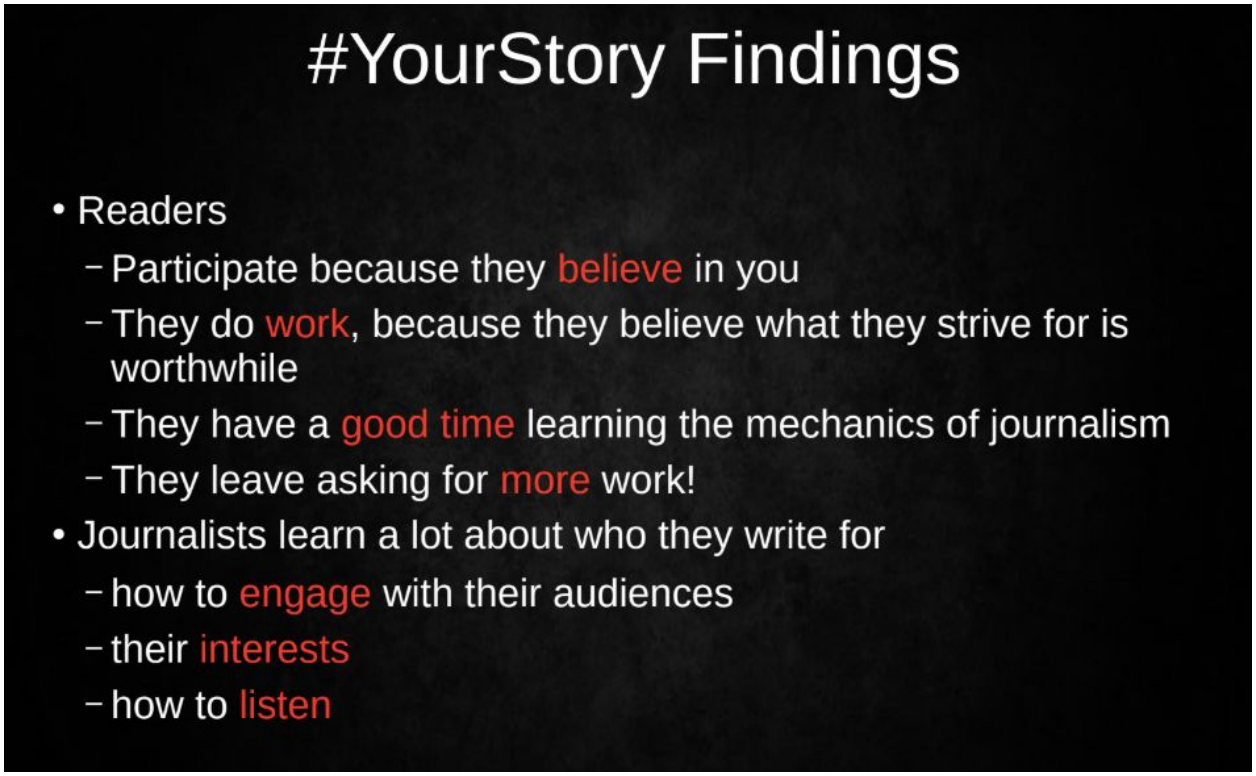
El proyecto YourStory, ahora en su tercer año, comenzó en 2017 para celebrar el primer aniversario de Inside Story y alentar a los lectores a compartir sus ideas de historias después de la crisis de la deuda griega. La gerente de membresías, Arelina Merakou, dijo que esperaba que el proyecto "aumentara la confianza y educara tanto a nuestros lectores como a los periodistas sobre los hábitos y formas de pensar y prácticas del otro". El proceso terminó con

un evento público donde los periodistas presentaron sus historias y los asistentes votaron qué ideas les gustaron más.

En el segundo año, Inside Story invitó a la asesora y académica Betty Tsakarestou para desarrollar un proceso con métodos de Pensamiento de Diseño para generar un compromiso más profundo entre periodistas y miembros. El resultado fue la adición de un taller de cocreación en el que los lectores se reunieron con periodistas y discutieron y enfocaron sus ideas de historias. El taller de cocreación continuó en el tercer año de YourStory, seguido de otro taller en el que los lectores crearon prototipos de historias, incluida la predicción de posibles resultados e impacto.

Después del taller de prototipos, periodistas y lectores se unieron y comenzaron a trabajar en las historias sugeridas, para identificar fuentes, encontrar datos y documentos y hacer entrevistas. Los lectores también podrían asistir a una jornada de casa abierta de la sala de redacción, en la que los periodistas presentaron las historias y determinaron cuáles serán publicadas en una sección especial en Septiembre.

Dimitris Xenakis dijo que el énfasis en el Pensamiento de Diseño ha sido fundamental para el éxito de YourStory. Para Tsakarestou, el proceso ha sido “una sorpresa positiva para los ciudadanos. Los llamaría ciudadanos, primero; para los ciudadanos que realmente tenían la curiosidad y el interés real de involucrarse activamente, y ofrecer su tiempo, su energía y sus mentes, para crear, junto con periodistas, y de confiar un poco en el experimento que hacíamos”. El proceso también ha alentado a los periodistas a incorporar las prácticas más efectivas de YourStory en sus procesos de producción periodística.



Inside Story lanzó la iniciativa #YourStory en Grecia hace tres años para dar a los lectores la oportunidad de sugerir ideas de historias. Ahora, la iniciativa incluye múltiples talleres en los que los lectores trabajan junto con los periodistas para desarrollar, enfocar y transformar ideas de historias en investigaciones a gran escala sobre temas que incluyen el gobierno local, la salud, la educación y el medioambiente.

Las habilidades requeridas cubren un amplio espectro, no de “un tamaño encaja para todos”. En TBIJ, donde la edición global aún no tiene un programa de membresía paga, la colaboración incluye periodistas locales, activistas ciudadanos y otros con experiencia significativa. Los colaboradores varían de una investigación a otra. En un proyecto global de superbacterias, el equipo trabajó en estrecha colaboración con científicos y activistas. Con proyectos de periodismo sobre alimentos y agricultura, el equipo colaboró ampliamente con The Guardian, sus lectores y una audiencia global más amplia y preocupada por el nexo entre alimentos, contaminación y salud.

El equipo de TBIJ que trabaja en la cobertura de las campañas militares turbias del gobierno de Estados Unidos dijo que si bien tienen una interacción relativamente alta con lectores, la mayoría es con artistas. Ellos quieren más agilidad en cuánto podrían las historias hacer y ven un rol para la membresía al pedirles a personas con experiencia que sugieran historias específicas, con llamados públicos a voluntarios, *freelancers* y contratistas de defensa.

Tal como Thodoris Chondrogiannos de Inside Story dijo: unas de las motivaciones para colaborar con los lectores en Atenas es que, como periodistas, "no podemos tener mil ojos",

dijo la periodista Maeve McClanaghan de Bureau Local. En un reciente proyecto sobre muertes de personas sin hogar. salió de la pregunta:

> "¿Qué podríamos hacer, que nadie más podría hacer, si tuviéramos más de 800 pares de ojos en todo el país?" Podríamos pedirles que nos alerten cuando sucedan este tipo de cosas; cambiar el pensamiento de que las historias se construyen de arriba hacia abajo a pensar que también podemos obtener historias de abajo hacia arriba. Hay un término medio.
>
> Creo que el potencial sigue siendo enorme para lo que podríamos hacer, pero sí, diría que era necesario establecernos como periodistas locales. Necesitábamos generar confianza y probar el modelo de “Si les damos un tiempo objetivo, ¿podrían intentar cumplirlo? ¿Reportan de manera responsable y precisa?” Una vez que se puso a prueba en las dos primeras historias que hicimos, creo que nos volvimos un poco más ambiciosos. Cuando traemos gente, confiamos en ellos y en lo que les pedimos.

András Pethő dijo que para Direkt36, las relaciones de trabajo con los miembros se han profundizado con el tiempo, pero se concentran principalmente en un pequeño grupo de miembros. Elt trabajo comenzó cuando algunos lectores sugirieron ideas de colaboración. "Algunos de ellos tenían destrezas especiales como programaciones, idiomas, y luego comenzamos a trabajar con ellos en algunos proyectos", dijo Pethő. Algunos eran expertos en informática que analizaron bases de datos y otros ayudaron con la traducción de historias al ruso. (Más detalles sobre estos proyectos específicos en este informe de participación). “Comenzamos con este proceso orgánicamente, pero ahora contactamos a los seguidores y les preguntamos si les gustaría participar, qué habilidades especiales tienen, cuánto tiempo pueden ser voluntarios".

Sobre con qué frecuencia es recomendable trabajar con colaboradores de la comunidad, también escuchamos que la relevancia es mejor que la constancia. Sebastian Esser, de Krautreporter, dijo: “Al principio pensamos que necesitábamos relacionarnos con los miembros todo el tiempo, y que por eso era por lo que estaban pagando. Pero muchos no estaban interesados en eso, tienen vidas propias, y ahora interactuamos cuando queremos una respuesta a una pregunta, somos auténticos al respecto, y buscamos la experiencia y el conocimiento de nuestros miembros. Es muy peligroso si no tomas a tus miembros en serio, pueden darse cuenta de inmediato si es así, y luego dudan de la intención de todo el proyecto”. La regla general de Krautreporter es que tres de cada cinco de las historias que publican cada semana debería involucrar a los lectores en algún nivel —incluso a través de una comunicación aparentemente informal a través de WhatsApp o Telegram o software más colaborativo, como encuestas Typeform o Slack.

the MEMBERSHIP PUZZLE PROJECT

THINKING ABOUT HOW TO ENGAGE YOUR CROWD?
HERE ARE THINGS YOU MIGHT ASK THEM TO DO

If you have too much information to sift through, your supporters can:

- Review data
- Track & report trends
- Contribute original journalism
- Program & volunteer at events

If you don't know what you don't know, your supporters can:

- Share tips
- Collect data
- Ask questions about what they want to know
- Provide oral histories
- Provide expertise as sources

If you need help to get it right, your supporters can:

- Provide technical proofreading
- Contribute professional skills you need
- Test products
- Contribute code
- Cast their vote in important organizational decisions
- Offer language translation
- Help write your ethics policies
- Moderate site comments

If you want to empower people to involved in journalism, your supporters can:

- Train them & have them work as apprentices
- Champion your brand as an ambassador
- Be a part of a user advisory or community board
- Serve as volunteer guides & hosts
- Train others
- Onboard new members
- Curate your social media
- Fund your work!

Esta guía incluye ideas para las rutinas más prácticas para permitir de manera responsable y entusiasta que los miembros de la comunidad pasen los controles.

Impacto

Para evaluar el impacto, las organizaciones que encuestamos miden de manera rutinaria a los lectores, el involucramiento en general, la participación, las respuestas anecdóticas de los lectores y las acciones tomadas. Durante la investigación de la historia periodística, supervisan la participación en los llamados públicos y el tiempo que dedican los periodistas y los editores

de participación en responder las preguntas, entre otras fuentes de datos. La consistencia de la evidencia recopilada de los miembros de la audiencia también es importante. Las mediciones que se hacen luego de la publicación incluyen la cantidad de proyectos que se publicaron, el impacto cualitativo, las páginas vistas, los compartidos en las redes sociales, el tiempo en la página, los premios ganados y los comentarios en las redes sociales, comentarios y correos electrónicos. Las fuentes de seguimiento de impacto utilizadas con frecuencia incluyen estadísticas nacionales, análisis propios de una organización, coberturas de prensa, respuestas a encuestas y anécdotas de miembros de la audiencia y personas afectadas.

A largo plazo, vimos que las organizaciones prestan mucha atención e incluso crean nuevos roles para que los productores de impacto inicien lo siguiente:

Cambios en la política pública: Rachel Hamada de The Bureau Local dijo que los cambios de política pueden ser imprecisos y lleva mucho tiempo medirlos. “A veces, como en muchas investigaciones, no siempre se puede probar que X condujo a Y. A menudo, es como si X condujera a un debate en el Parlamento y, de repente, dos años después, algo cambia. No siempre es fácil demostrar el impacto directo del periodismo de investigación ".

La cobertura sobre las muertes de personas sin hogar fue más directa. Como resultado del trabajo de investigación de Bureau Local con miembros de la comunidad, la Oficina de Estadísticas Nacionales en Gran Bretaña anunció que recopilará datos oficiales sobre muertes de personas sin hogar, y las oficinas en Irlanda del Norte y Escocia están siguiendo su ejemplo. Bureau Local también se asoció con el Museo de las personas sin hogar para continuar recolectando las historias de aquellos que han muerto sin hogar, y ponerlas a disposición del público.

Hamada enfatizó que una forma de que tales proyectos inciten al cambio es hacerlos de código abierto. Los datos y la información sobre proyectos con importantes ramificaciones en el servicio público no deberían limitarse a solo unos pocos científicos de datos o periodistas de datos. “[Debe] estar en manos de cualquier persona que quiera examinar su distrito para comprender las muertes de personas sin hogar, para comprender los recortes a los refugios de violencia doméstica. Cualquier persona debería poder acceder a esa información y el periodismo debería desempeñar un papel en eso”.

Consejo profesional: al igual que muchos sitios presentan detalles sobre cómo compartir consejos, Rachel Hamada recomendó crear una página dentro del sitio de la organización con recursos abiertos, incluidos datos, recursos de informes y recetas, y código, para su revisión y uso público.

Orgullo de los miembros: el orgullo de los miembros de la audiencia por las organizaciones que apoyan es un área difícil de medir pero es notable para monitorear el impacto. Emily

Goligoski y Jay Rosen vieron esto cuando visitaron The Texas Tribune y vieron que cuando los miembros observaron a al CEO y cofundador Evan Smith en la televisión dijeron "salimos en la televisión". En The Bureau Local, Megan Lucero dijo: "Los miembros activos se emocionan bastante cada vez que ven que se menciona a The Bureau en cualquier lugar ... Todo el mundo lo ve como su victoria también: el hecho de que cada vez que recibimos un premio es un premio para esta comunidad. Cada vez que hay un cambio, es una victoria por la que todos hemos luchado. Se trata de ser parte de algo más grande que beneficia tanto a su comunidad local como al sistema más amplio ".

La cultura cambia: Clara Jiménez Cruz, de Maldita, dijo que las rutinas membreseables cambian la forma en que las organizaciones piensan sobre los valores de las noticias. Ya no pueden cubrir principalmente lo que los periodistas ven como periodísticamente importante: necesitan cubrir lo que los lectores les dicen que les preocupa.

Con respecto al ritmo de cambio, vimos que varía el grado de frecuencia para probar nuevas maneras de participación de la audiencia. Entre los encuestados, el 40% dijo que sus organizaciones prueban nuevos enfoques con alta frecuencia (al menos una vez por semana), el 30% con una frecuencia media (una vez por trimestre) y el 30% una vez al año o con menos frecuencia. La cantidad de prototipos y pruebas que estamos viendo es optimista en un campo que necesita nuevos enfoques.

Conclusion

Incluso en las organizaciones que están más informadas sobre el tema de audiencia, los periodistas reconocen la inmensa dificultad de darle sentido a lo que los miembros de la audiencia y expertos relevantes saben, especialmente por la falta de herramientas disponibles actualmente y la falta de un amplio personal. Este trabajo es duro, pero hay un creciente interés en él. Escuchamos a más periodistas, editores y personal de desarrollo de audiencias de todo el mundo preguntando: ¿cómo puede este trabajo volverse más operativo?

Con este informe, verás lo que hemos aprendido hasta ahora sobre las rutinas membreseables. Lo concluimos destacando algunos de los límites y precauciones que hay que tener al trabajar en estrecha colaboración con los miembros. Hacemos esto no para disuadirte de seguir estas rutinas, sino para ayudarte a emprender tus propios proyectos con miembros, donantes, suscriptores y contribuyentes:

- No todas las historias pueden tener, ni deberían tener, la participación del lector.
- Deja claro a los miembros de la comunidad: todos tienen opiniones, y tus opiniones no necesariamente van a marcar el rumbo de nuestro medio.
- La participación de los miembros es un trabajo duro. El personal necesita ser identificado, capacitado y tener tiempo para hacerlo bien.
- Debes prepararte para manejar el tráfico entrante si tus llamadas y otras actividades de divulgación tienen éxito y muchos interesados. ¡Diseña un plan en caso de que haya exceso de información e interés!
- La gestión de proyectos es una disciplina en sí misma. Sin ella, los sitios de noticias tendrán dificultades para tener éxito al momento de establecer rutinas membresables.
- Los miembros en su estado natural no necesariamente saben lo que las organizaciones de noticias necesitan de ellos. Tenemos que enseñarles esa parte.
- No todo está dicho y a veces se requieren nuevos enfoques.
- Es posible que este trabajo no tenga resultados de ingresos positivos inmediatos. Pero sí es posible llegar a este punto.
- Las rutinas membreseables están creciendo. Pero no se pueden activar y desactivar como una campaña de marca. Estas son prácticas profesionales que requieren práctica, investigación adicional y, fundamentalmente, gratitud a los miembros de la comunidad participantes.

Sobre los investigadores

Katharine Quarmby (@katharineq) es investigadora principal entrante de Liberty, una organización benéfica de derechos humanos del Reino Unido. Antes trabajó como editora senior en the Bureau of Investigative Journalism, y fue su asesora sobre interacción. Ha trabajado como corresponsal de The Economist, como productora en la BBC y ha reportado para muchas publicaciones del Reino Unido e internacionales, entre ellas Private Eye, Newsweek Europe, The Atlantic y The Guardian. También escribe libros de no ficción.

Emily Goligoski (@Emgollie) es directora de investigación del Membership Puzzle Project y directora senior entrante de investigación de audiencia de The Atlantic. Trabajó anteriormente como líder de investigación de experiencia de usuario en el New York Times y aportó investigación de diseño a la fundación Mozilla. Emily tiene una Maestría en Aprendizaje, Diseño y Tecnología en la universidad de Stanford. Antes trabajó en Chicago Public Radio (WBEZ) y estudió periodismo en Northwestern. Emily ha escrito para The Guardian, el Columbia Journalism Review y otros sitios que producen periodismo por el que vale la pena pagar.

La Dra. Joy Jenkins (@joyjenkins) es profesora asistente de periodismo digital en la Escuela de Periodismo y Medios Electrónicos de la Universidad de Tennessee e investigadora asociada en el Instituto Reuters para el Estudio del Periodismo en la Universidad de Oxford. Como investigadora postdoctoral, su trabajo fue publicado por el Instituto Reuters con el apoyo de Google News Initiative. Su investigación utiliza un enfoque sociológico para examinar las identidades y prácticas organizacionales cambiantes en las salas de redacción, con un enfoque particular en los medios locales. También estudia las experiencias de las mujeres periodistas y las funciones que desempeñan los medios para estimular el discurso público sobre el feminismo y los roles de género. Su trabajo ha sido publicado en revistas como Periodism Studies, Journalism Practice, Journalism, Journal of Media Ethics y Feminist Media Studies. Trabajó profesionalmente como editora en una revista de la ciudad en Tulsa, Oklahoma.

Reconocimientos

Estamos especialmente agradecidos con

Ariana Tobin
Rosan Smits
Daphne van der Kroft
Gwen Martèl
Rob Wijnberg
Ritu Kapur
Lilah Raptopoulos
Robin Kwong
András Pethő
Taras Yatsenko
Sebastian Esser
Amanda Eleftheriades-Sherry
David Schraven
Simon Kretschmer
Hanna Wollmeiner
Marcus Bensmann
Rachel Oldroyd
Meirion Jones
Cristina Helberg
Betty Tsakarestou
Thodoris Chondrogiannos
Arelina Merakou
María Ramírez
Juan Luis Sánchez
Sophie Casals
Ati Roufai
Marianna Bruschi
Rachel Hamada
Megan Lucero
Esther Alonso
Aurore Malval
Chani Guyot
Bea Lara
Laura Del Río
Maeve McClenaghan
Clara Jiménez Cruz
Ian Morgan
Dimitris Xenakis

Adam Cantwell-Corn
Antonio Rull

Traducción por Isabela Ponce y José María León de GK Ecuador (@GKecuador). Gracias a la Dra. Julie Posetti por su guía en el diseño de esta investigación y su edición. El Dr. Rasmus Kleis Nielsen y el Dr. Lucas Graves brindaron colaboración y apoyo temprano para este trabajo. Jessica Best ofreció una valiosa ayuda de edición, como siempre.

Apéndice

A. Guía de discusión para entrevistas

Introducción:

- Cuéntame sobre tu trabajo.
- ¿Cómo llega tu organización a sus miembros?
- Individual: ¿cómo te metiste en este trabajo?
- Cuéntame cómo tu organización involucra a sus miembros.
- Cuéntame sobre tu participación en ese proceso.
- ¿Qué opinas sobre el modelo de periodismo de comunidades involucradas?
    - ¿Cómo se compara con cómo has practicado el periodismo en el pasado?
    - ¿Hay alguna ventaja en comparación con formas más tradicionales de periodismo? ¿Cómo equilibras eso con la independencia editorial?
    - ¿Cuáles son los beneficios editoriales del “periodismo membreseable"? Beneficios comerciales?

Procesos:

- ¿Cuáles son las mayores oportunidades de un enfoque membreseable? ¿Desafíos?
    - ¿Puedes describir una iniciativa de membresía que fue particularmente efectiva? Cuando esto funciona, ¿qué cambia en el involucramiento y la participación de la audiencia?
        - ¿Qué iniciativas crees que han funcionado particularmente bien en tu organización y podrían funcionar bien con más recursos, capacitación, miembros, etcétera?
    - ¿Puedes describir una iniciativa de membresía que no fue efectiva? ¿Por qué lo ves así? ¿Qué aprendiste de eso?
- ¿Cómo gestionas el proyecto de miembros/apoyo/comunidad? ¿Cómo procesas las contribuciones de los miembros de la audiencia para que realmente se usen de manera significativa?
- ¿Cuáles son las formas que requieren menos tiempo para hacer este trabajo? ¿Cuáles son los más eficientes?
- ¿Hay alguna manera de participación que sea más "apropiada" para diferentes géneros periodísticos (por ejemplo, investigación) y fuentes?
- ¿Cuándo vale la pena invertir en formas particulares de participación (en contraposición a pagarle a un profesional para que maneje eso sin la ayuda del público)? ¿Existe un "dividendo de participación" cuando involucras exitosamente a miembros en tales cosas?
- ¿Cómo han cambiado sus enfoques de rutinas membreseables con el tiempo?

- ¿Cómo mide/analiza el impacto tu organización? ¿Qué papel juegan los enfoques membreseables en esto?

Gente:

- ¿Cómo describirías a tus miembros o colaboradores?
- ¿Cómo funciona el personal de tu organización? ¿De quién es la responsabilidad de trabajar en redes?
- ¿En qué medida estos enfoques integrales son apoyados por la alta gerencia?
- ¿Otras organizaciones inspiraron su enfoque de membresía? ¿Cuáles? ¿Cómo?

B. Preguntas de la encuesta

Introducción:

Para que existan sitios de noticias independientes sustentables, la membresía debe evolucionar: pasar de proyectos a rutinas. Es por eso que ahora estamos en el campo buscando "rutinas membreseables", ejemplos de sitios de noticias que involucran habitualmente a sus miembros en el trabajo de mantener en marcha el periodismo. Para llegar a eso —pasar de proyectos con miembros hasta rutinas membreseables— necesitamos medidas y métricas que nos indiquen si estamos progresando con estas rutinas.

Buscamos saber qué intenta tu organización para involucrar a personas externas a sus salas de redacción que tengan conocimientos relevantes. Estamos estudiando procesos repetibles, no proyectos de informes de crowdsourcing únicos. Queremos saber: ¿qué se puede mejorar editorialmente para que un trabajo sea mejor y más regular con estos miembros de las comunidades de conocimiento? ¿Cómo se puede trabajar a escala con los miembros?

Gracias por contribuir a lo que esperamos sea un informe procesable en las rutinas membreseables.

Preguntas generales:

- Primero, ¿cómo trabaja tu organización los proyectos de reportería membreseables y aquellos en los que se involucran los miembros?
    - Se espera que todos participen
    - Reporteros y editores manejan los proyectos
    - Tenemos un equipo de involucramiento que gestiona dichos proyectos.
    - Otro ___
- ¿Cómo determina la organización qué proyectos de reportería periodística recibirán ese involucramiento más activo?

- ¿Aproximadamente qué parte de sus reporteros creen en involucrar a los miembros de la audiencia en el trabajo de la organización? O dicho de otra manera, ¿cuántos reporteros dispuestos a trabajar de esta manera?
    - 0%
    - 25%
    - 50%
    - 75%
    - Casi 100%
    - No lo sé
- ¿En qué medida estos enfoques integrales son apoyados por la más alta gerencia del medio?
    - La gerencia está convencida que debemos hacer este trabajo
    - Por lo general lo apoyan
    - Son más escépticos
    - La gerencia está poco o nada comprometida con este proceso
    - No lo sé
- ¿Qué beneficios ha encontrado al incorporar estas rutinas?
    - Hemos conocido nuevas fuentes
    - Hemos identificado nuevas historias para cubrir
    - Hemos mejorado nuestro alcance de audiencia
    - Hemos mejorado nuestros ingresos.
    - Sabemos que las rutinas membreseables han tenido beneficios significativos, pero aún no las hemos medido.
    - No lo sé
    - Ninguna
    - Otro
- ¿Cómo describiría los beneficios editoriales de los proyectos de reportería membreseables y aquellos en los que se involucran los miembros?
- ¿Cómo describiría los beneficios comerciales de los proyectos de reportería membreseables?
- ¿Qué tipo (s) de software utiliza para los proyectos de reportería membreseables, si es que los tienes?
    - Comercial (si es así, ¿qué software?)
    - Hecho a la medida
    - Otro ___

Ahora nos gustaría hacer algunas preguntas sobre el flujo de trabajo de tu producción. Nos gustaría saber cómo funciona tu organización con sus miembros en las fases de investigación y reportería

1. ¿De qué maneras te comunicas regularmente con los miembros de tu audiencia?
    a. Email
    b. Redes sociales

   c. Eventos en vivo
   d. SMS
   e. Otro ___

2. ¿Cómo te comunicas con la comunidad en general o con las personas que están menos cerca del trabajo de tu organización?
   a. Publicidad
   b. Redes sociales
   c. Eventos en vivo
   d. Embajadores
   e. Otro ___

3. ¿Tu organización involucra a miembros de la audiencia de alguna de las siguientes maneras?
   a. Como participantes en un panel de lectores o evaluadores de productos
   b. Como coautores de políticas organizacionales
   c. Como asistentes de eventos, presentadores o programadores.
   d. Como asesores (por ejemplo, ofreciendo asistencia legal)
   e. Como fuentes para entrevistas o ideas de historias
   f. Otro _____

4. ¿Qué tipo de involucramiento de los miembros busca tu organización en la fase de investigación?

5. ¿Por qué los miembros de la audiencia quieren contribuir a tu organización, según tu mejor entendimiento? *Algunas de las motivaciones de los miembros que hemos visto se muestran a continuación. Queremos saber por qué las personas dan su tiempo y talento al trabajo de tu equipo.*
   a. Aprender algo nuevo
   b. Para aportar su experiencia
   c. Para opinar y ser escuchado
   d. Para obtener información privilegiada y conocer tus procesos.
   e. Mostrar amor porque un tema y / o una misión de servicio público son importantes
   f. Ser parte de algo más grande
   g. Otro

I want to learn something new: **Curiosity / learning**	I want to contribute my expertise: **Show a superpower!**	I want to have a say and be heard: **Voice**
I want the inside scoop & to find out about your process: **Transparency**	I want to show some love because this topic / your public service mission matters: **Passion**	I want to be a part of something bigger: **Community**

- ¿Cómo te enteras de estas motivaciones de la audiencia (por ejemplo, cuestionarios de retroalimentación, grupos focales)?

Ahora nos gustaría preguntar sobre la participación de los miembros en las fases de edición y verificación de datos.

- Antes de la publicación, ¿involucras a los miembros de la audiencia de alguna de estas maneras?
    - Investigación
    - Verificación de datos/contraste
    - Identificar fuentes/entrevistados
    - Traducción
    - Sugerir llamados a la acción
    - Otro
- ¿Tu organización enfrenta problemas de seguridad o tiene preocupaciones legales sobre el intercambio de información previa a la publicación? Si es así, ¿cómo involucra de manera significativa a personas externas al personal?
- Hablemos de qué pasa luego de que publicas o transmites el contenido. ¿Involucras a los miembros de su audiencia en algunas de estas formas de post-publicación?
    - A través de llamados públicos para reportería periodística adicional
    - En la promoción y distribución de la historia
    - En conversaciones que se generan en los comentarios dentro del sitio
    - Nos ayudan a reportar el impacto de la historia
    - A través de trabajo que influye en políticas públicas (por ejemplo hablando con el gobierno u otro tipo de activismo)
    - A través de capacitaciones (talleres de investigación, verificación de datos)
    - Otro

- ¿Cómo animas a tus miembros a crear un cambio basado en su periodismo? Los ejemplos podrían incluir alentarlos a contactar a sus representantes políticos o compartir en redes sociales.
- ¿Cómo mide tu organización el impacto? ¿Cómo influyen las rutinas membreseables en su medición, si es que la hacen?
- ¿Cómo evalúas el impacto de las rutinas membreseables en tus estrategias de informes y distribución?
- ¿Qué enfoques de reportería membreseable has probado que no funcionaron? ¿Por qué no?
- ¿Con qué frecuencia pruebas/intentas nuevos medios de participación del público?

Detalles:
Opcional: Nombre
Opcional: Dirección de correo electrónico
Opcional: Rol