

La participación y la generación de valor en medios independientes online en Colombia

Néstor Julián Restrepo Echavarría

Universidad EAFIT 

María Isabel Villa Montoya

Universidad EAFIT 

Nicolás Molina Arroyave

Universidad EAFIT 

<https://dx.doi.org/10.5209/rced.95828>

Recibido el 11 de septiembre de 2023 / Aceptado: 24 de enero de 2024

Resumen: La participación de las audiencias se ha posicionado como un componente esencial en los procesos productivos y de financiación de los contenidos online. Esta investigación tiene como propósito identificar las formas en que la participación contribuye a la creación, captura y red de valor en los medios digitales e independientes en Colombia. A partir de 17 entrevistas semiestructuradas a líderes de medios y organizaciones que impulsan y asocian estos medios en Colombia y América Latina, se reconoce que estos proyectos periodísticos disponen escenarios de participación de las audiencias principalmente en los procesos productivos, la selección y creación de contenidos, las estrategias de financiación, y los procesos de incidencia cultural y política.

Palabras clave: Participación, Periodismo independiente, Creación de valor, Captura de valor, Red de valor.

ENG Participation and value generation in Colombian independent and online media

Abstract: Audience participation is an essential component of online content production and financing. This study aims to identify how participation contributes to creating, capturing, and networking value in Colombia's digital and independent media. Based on 17 semi-structured interviews with media leaders and organizations that promote and associate these media in Colombia and Latin America, it is recognized that these journalistic projects have audience participation scenarios mainly in production processes, the selection and creation of content, funding strategies, and cultural and political advocacy activities.

Keywords: Participation, Independent Journalism, Value Creation, Value Capture, Value Network.

Sumario: 1. Introducción 1.1 La participación en términos periodísticos 1.2 El concepto de valor desde la participación 1.3 Creación del valor 1.4 Captura del valor 1.5 Red de valor 2. Metodología 3. Resultados. 3.1. Creación del valor 3.1.1 La audiencia realiza pagos por contraprestación de beneficios 3.1.2 La audiencia participa en estrategias de crowdfunding 3.2 Red de valor 4. Conclusiones 5. Referencias bibliográficas.

Cómo citar: Restrepo Echavarría, N. J.; Villa Montoya, M^a. I.; Molina Arroyave, N. (2024). La participación y la generación de valor en medios independientes online en Colombia. *Historia y Comunicación Social* 29(1), 163-177

1. Introducción

Desde una mirada socio económica de la participación las prácticas colaborativas, apoyadas en el periodismo ciudadano, impulsan varias formas de economía compartida, *crowdfunding* y *crowdsourcing* (Taeihag, 2017). Este escenario configura un entorno propicio para generar modelos de negocio que incrementen la producción, la circulación o las fuentes de financiación de los medios independientes.

Los medios de comunicación independientes se ubican dentro del grupo de los medios alternativos, cumpliendo con una función crítica frente al funcionamiento del sistema tradicional de medios masivos (Fleischman et al., 2009; Harlow, 2018). En el contexto periodístico, el término independiente hace referencia a la falta de participación del Estado, a la no afiliación a partidos políticos, corporaciones o donantes únicos.

Estudios recientes han enfatizado en el rol de la participación en los modelos de negocio y la generación de valor para la democracia, los medios locales e hiperlocales (Nesteriak y Ryabichev, 2022), así como para el periodismo en general (Blanchett, 2021; Vos y Singer, 2016). No obstante, son escasas las investigaciones sobre generación de valor que vayan más allá de los medios de comunicación establecidos en el norte global (Harlow, 2018).

Por otro lado, la exploración sobre los medios de comunicación independientes en Latinoamérica tiende a centrar su atención en la transformación digital (por ejemplo: Dragomir y Thompson 2014) o en ejercicios de mapeo para identificar sus características (por ejemplo: Harlow y Salaverria, 2016). Diferentes trabajos señalan con claridad las amenazas a las que se enfrentan los emprendedores de medios digitales en América Latina, el Sudeste Asiático y África. Esto evidencia una necesidad de diversificar las fuentes de ingreso y de crear modelos de negocio apropiados para los medios independientes en países con medianos y bajos ingresos.

Dicho esto, esta investigación busca identificar cómo la participación contribuye a crear, capturar y conformar una red de valor en los medios de comunicación independientes y online en Colombia, aportando información relevante para dimensionar el valor de la participación en el modelo de negocio de las empresas periodísticas, abocadas a la crisis financiera del sector.

1.1. La Participación en el ámbito periodístico

El usuario, en su rol de productor o creador de contenido, ha sido objeto de una nutrida atención en los estudios sobre periodismo online (véase, por ejemplo: Kammer, 2020; Hermida, 2012; Singer et al., 2011; Domingo et al., 2008; Bruns, 2005). La revisión de 378 artículos en el campo, llevada a cabo por Engelke (2019), subraya el impacto de la participación en todas las facetas de la industria periodística. Con cerca de dos décadas de estudio, se tienen evidencias sobre los beneficios de la relación entre los periodistas y sus audiencias (Lewis et al., 2014), las formas en que los medios gestionan los contenidos producidos por el público (Singer et al., 2011) o las carencias para alcanzar la democratización de los medios (Robinson & Wang, 2018).

El concepto de participación se ha utilizado en variados contextos, aludiendo a fenómenos que responden a las opciones técnicas de las plataformas digitales o a la posibilidad de participar en el proceso comunicativo. Pero la participación trasciende el problema de la interacción en el entorno digital y de acuerdo con Carpentier (2016) es vista en esta investigación como la posibilidad de conceder poder al usuario. Carpentier insta a terminar con la ambigüedad en el uso de los conceptos de acceso, interacción y participación para situarlos en el escenario que le corresponde a cada uno de ellos, de modo que el acceso podría verse desde una perspectiva sociológica, la interacción como un problema comunicativo y la participación como un asunto político.

Acotar la participación al entorno democrático, supone asociarla con el equilibrio de fuerzas de poder en los procesos de decisión, en tanto que los actores no privilegiados, inexpertos o informales pueden influir en los resultados.

1.2. El concepto de valor desde la participación

La implicación de la audiencia en la comunicación ha sido celebrada como una desinstitucionalización de la empresa informativa gracias a la posibilidad de considerar el contenido como un producto en versión beta, que se ha transformado debido a la participación de los lectores (Bruns, 2008). En términos económicos y socio políticos, Bechmann y Lomborg (2013) distinguen el valor de la participación desde un punto de vista centrado en el usuario y en la industria.

En los estudios que se ocupan de la participación desde el punto de vista del usuario, el valor reside en los sujetos. Para quienes interactúan y conectan con otros a través de los medios, la participación les produce una mayor sensación de pertenencia a la comunidad. Los sujetos que se expresan creativamente con la tecnología exploran su individualidad y encuentran gratificación en la realización de publicaciones propias y la interacción con otros. Mientras que el valor de la participación para los estudios centrados en la industria reside en un primer momento en la posibilidad de llegar a nuevos lectores, oyentes, usuarios o públicos por medio de estrategias *cross-media* y, luego, en la posibilidad de conseguir contenidos nuevos y actualizados, elevar la innovación o crear comunidades que luego puedan ser de interés para sus anunciantes (Bechmann y Lomborg, 2013).

Coincidiendo con la línea de estudios sobre la política económica de la comunicación es posible explorar la participación como parte del sistema capitalista. El marketing ha tenido claro desde sus inicios las posibilidades que ofrecen los entornos digitales para rentabilizar la cultura participativa y convertir a la ciudadanía en clientes. Pero cuando hablamos de medios independientes y sin fines de lucro, como es el caso, se requiere pensar el problema más allá de las lógicas donde se ve la participación como explotación del trabajo gratuito de los usuarios en beneficio del medio (Caraway, 2016).

Aunque, como Fuchs (2010) propone, nos encontramos frente a un capitalismo informacional, donde las dinámicas centradas en los bienes compartidos han sido rentabilizadas, y la creatividad y la participación son convertidas en artículos de cambio, es necesario reconocer las posibilidades que ofrece la participación

para crear valor y sustentabilidad económica a partir de prácticas colaborativas. Esto es precisamente lo que propone Möller (2006) cuando define el valor relacional como el resultado del beneficio mutuo entre quienes ofrecen y adquieren productos. Por lo tanto, de acuerdo con la propuesta de Möller (2006), apoyada inicialmente en Parolini (1999), el valor se construye a partir de una constelación de recursos controlados por los actores que constituyen una red y en la que tiene un papel preponderante la participación de la audiencia.

1.3. Creación de valor

La participación puede verse como influencia en la estructura de los medios, haciendo referencia a la administración y la dirección de los medios, o en la producción de contenidos. Si bien, Azurmendi et al. (2015) ejemplifican la participación relacionada con la estructura de los medios a través de los Concejos de Audiencia que existen en Irlanda y el Reino Unido, así como en las grandes corporaciones de servicio público europeas, en el contexto de los medios independientes, esta categoría podría ser equivalente a la incorporación del público en la junta directiva del medio o en los consejos de redacción.

Los medios independientes pueden constituirse como espacios para producir ideas colaborativamente, influir en las decisiones sociales o políticas de una comunidad. Debido a las posibilidades de auto publicación, los actores locales, quienes conforman a la vez la audiencia potencial, participan directamente en la gestión o creación de los medios (Metzgar et al. 2011). Compartiendo los mismos valores de base estas comunidades usan los medios para poner sus agendas e intereses en el espacio público convirtiendo los medios comunitarios en herramientas para la inclusión y el reconocimiento de la diversidad (Doliwa y Purkarthofer, 2021). A través de mecanismos participativos de abajo hacia arriba, los medios independientes contribuyen a un estado democrático donde la ciudadanía tiene la posibilidad de expresarse (Community Media Forum Europe, 2018).

Por otra parte, la creación de valor envuelve acciones participativas donde la audiencia puede tomar parte en la producción, la curaduría o la corrección de contenidos. A diferencia de lo que sucede en los medios tradicionales, donde el contenido generado por los usuarios es periférico, en los medios independientes la cocreación suele adquirir un valor político y democrático notable. En este sentido, de acuerdo con Couldry (2010), se trata de dar la oportunidad efectiva a los usuarios de expresarse en un escenario apto para la injerencia en el contexto social y el desafío a las lógicas tradicionales de la industria informativa.

1.4. Captura de valor

La captura de valor comprende el proceso por el cual una organización reconoce y delimita los mecanismos de financiación y de producción de recursos económicos a cambio de la oferta de productos o servicios (Grieco & Iasevoli, 2022; Classen & Friedli, 2021). Este proceso ocurre gracias a motivadores externos, como el reconocimiento en el mercado o como consecuencia de un relacionamiento entre actores de una transacción (Tescari & Brito, 2016).

La definición de los mecanismos de captura de valor en los modelos de financiación suele ser el apartado con mayores obstáculos para los medios independientes (Grieco & Iasevoli, 2022). El periodismo se ha financiado tradicionalmente por medio del pago por contenidos o suscripción y el pago de espacios publicitarios comerciales o clasificados (Requejo Alemán, 2013). Tras la expansión de Internet, y con el aumento de medios online, el modelo demanda ajustes y actualizaciones urgentes para la supervivencia de la industria periodística en escenarios de abundancia de contenidos gratuitos, competencia exacerbada por la atención del usuario y desinformación (Mathiasová et al., Tejedor, et al., 2022; UNESCO, 2020; Requejo Alemán, 2013).

Ante la crisis actual de los modelos tradicionales de captura de valor, los medios de comunicación se han visto obligados a crear nuevos mecanismos de financiación por medio de estrategias innovadoras que resuenen con las lógicas actuales de relacionamiento humano, las herramientas digitales de comunicación disponible y las dinámicas del mercado en la industria periodística (Carpes da Silva & Gruszynski Sanseverino, 2020; Zeng, Dennstedt & Koller, 2016; Tejedor & Pla Pablos, 2020). La innovación en los mecanismos de captura de valor busca generar ingresos que permitan la sustentabilidad por medio de fuentes indirectas, horizontales o con estrategias participativas de usuarios (Vara-Miguel et al., 2023; Grieco & Iasevoli, 2022).

1.5. Red de valor

La red de valor comprende la conexión de agentes independientes que se relacionan y construyen valor a partir del trabajo colaborativo mediado por elementos contextuales, institucionales o tecnológicos (Best et al., 2022). Allí se forman estructuras que, según Lusch et al. (2010), interactúan al coproducir ofertas de servicios, intercambiarlas o cocrear valor (Best et al., 2022). La estructuración de redes de valor, en una perspectiva sistémica, surge cuando se reconoce la incapacidad de generar valor de manera individual en un mercado altamente interconectado, la necesidad de consolidar escenarios con diferentes niveles de interactividad y la importancia de la colaboración entre agentes externos (Best et al., 2022; Miller et al., 2021).

El proceso de construcción de redes de valor puede verse motivado por factores como la promoción de la interacción entre agentes, el acceso a información o la coordinación de esfuerzos para crear valor. Cabe señalar, que, para las organizaciones con propósito social, estas redes son “un mecanismo para la creación de un valor superior y permanecer financieramente sostenibles” (Best et al., 2022, pág. 477).

El proceso de construcción de redes de valor implica no solo el involucramiento de agentes externos en procesos internos, sino también flexibilizar la organización en todas sus facetas (Best et al., 2022, pág. 477). En los medios de comunicación el proceso de creación de redes de valor puede observarse principalmente en las dinámicas de interacción, difusión y transmisión del contenido (Caraway, 2016), en la realimentación al

proceso creativo, el posicionamiento de las temáticas noticiosas en la agenda pública (Kammer, 2020) y la reedición del contenido (Bechmann & Lomborg, 2013).

2. Metodología

Este estudio parte de una selección de casos de estudio múltiples, con el fin de conseguir una visión más amplia del fenómeno y captar las diferencias entre distintos medios. Los criterios de selección de los casos de estudio fueron establecidos a partir de las condiciones marcadas por SembraMedia (2022), donde a partir de un riguroso análisis se han identificado como medios independientes nativos digitales aquellos que, publicando la mayor parte de su contenido en Internet, no cuentan con posición ideológica y sus fuentes de ingresos no provienen en su mayoría del Estado o un partido político (ver Tabla 1).

Tabla 1. Criterios de selección de casos de estudio

Criterios	Explicación
Colombiano	El medio debe haber nacido en Colombia.
Migrante o Nativo digital	El medio debe haber nacido digital, o haber migrado antes de la realización de este estudio. Esto es, publicar la mayoría de sus contenidos en internet.
Contenido periodístico	Independientemente de la temática que trabaje, el medio debe tener la vocación periodística de informar y servir al bien público.
No partidario	Independientemente de la posición ideológica, el medio debe ser independiente económica y editorialmente. Esto es, su fuente de ingresos no puede ser únicamente estatal o un partido político.
No corporativo	La línea editorial y el sustento económico del medio no deben responder a las necesidades de una corporación o un único donante.
Contenido en redes sociales	En la investigación se incluirán medios nativos de redes sociales, sólo si estos ejercen la vocación periodística de informar y dar un servicio público.

Fuente: Elaboración propia a partir de SembraMedia, 2022

De acuerdo con el directorio de medios independientes de SembraMedia, se seleccionó una muestra de 15 medios de comunicación. Asimismo, se incluyeron dos organizaciones agrupadoras de medios: SembraMedia y la Liga Contra el Silencio, por ser entidades que defienden los intereses de los medios independientes seleccionados en Colombia.

Los datos se recogieron mediante entrevistas semiestructuradas de forma virtual. En las sesiones se preguntó sobre las transformaciones del modelo de negocio de los medios después de la pandemia, su estructura organizacional y la posición que ocupa la participación en su propuesta de valor (Ver Anexo 1). Las entrevistas, desarrolladas entre abril y julio del 2022, se realizaron con representantes de los medios de comunicación y de las organizaciones incluidas.

Tabla 2. Medios y organizaciones de comunicación entrevistados

Medio entrevistado	Cargo del entrevistado	URL
Al Poniente	Subdirector	https://alponiente.com/
AquinoTicias	Fundador	https://www.instagram.com/aquinoicias1
Baudó AP	Directora general	https://baudoap.com/
Ciudad Morada	Estratega de audiencias	https://morada.co/
Colombiano Indignado	Cocreador	https://www.youtube.com/channel/UCX8bGk-XpjtLDyakR4UZYwQ
El Armadillo	Cofundadora	https://elarmadillo.co/
El Tamal News	Fundador	https://www.instagram.com/eltamalnews/
La Silla Vacía	Directora ejecutiva, Coordinadora de SuperAmigos	https://www.lasillavacia.com/
Manifiesta	Directora editorial	https://manifiesta.org/
Marea Política	Fundadora	https://www.facebook.com/mareapolitica1
Mutante	Gerente, Editora de conversación y cofundadora.	https://www.mutante.org/
No Apto	Director	https://noapto.co/
Periódico Digital El Páramo	Director	https://www.periodicoelparamo.com/
Revista Escarlata	Fundadora	https://www.instagram.com/revistaescarlata/
Vorágine	Director	https://voragine.co/

Fuente: Elaboración propia

Los archivos de texto se analizaron en Atlas.ti a partir de una codificación inductiva, en la que se identificaron las unidades temáticas de cada una de ellas. Después, se realizó una codificación deductiva que consideró las unidades de análisis que se desprendían de los objetivos de la investigación. Este procedimiento

dio como resultado un libro de códigos, coherente a su vez con el acercamiento teórico al problema (Ver Tabla 3). Especialmente, con la propuesta de Lyubareva, Benghozi y Fidele (2014) para analizar los modelos de negocio de las industrias culturales en el entorno digital teniendo en cuenta las tres dimensiones sugeridas por los autores: 1) creación de valor, 2) captura de valor, y 3) red de valor. Además, se observó la posición del usuario en cada una de las dimensiones del modelo de negocio sugerida por Engelke (2019) en las diferentes fases del proceso general de la producción de noticias: 1) formación, 2) diseminación, e 3) Interpretación de las noticias.

Tabla 3. Libro de códigos

Categoría	Código	Subcódigo	Definición
Creación de valor	Fundación	Cofundación	La audiencia toma parte en la creación o fundación del medio.
		Coelección	La audiencia toma parte en la selección de contenidos.
	Procesos productivos	Cocreación UGC	La audiencia toma parte en el desarrollo del contenido (UGC, User Generated Content).
		Coedición	La audiencia contribuye con la curaduría, la corrección o la edición de contenidos.
	Otras actividades	Asistencia a eventos	La audiencia se involucra en actividades en línea y presenciales del medio.
Captura de valor	Retribución económica por beneficios	Suscripción	La audiencia paga por el contenido en un modelo de suscripción.
		Membresía	La audiencia paga por hacer parte de un club o comunidad con privilegios alrededor del medio.
		Pago por asistencia a eventos	La audiencia paga por participar en eventos o iniciativas del medio
	Estrategias de <i>crowdfunding</i>	Donaciones sin plan de comunicación o divulgación	La audiencia participa en estrategias esporádicas de <i>crowdfunding</i> sin que haya un plan de comunicación o divulgación dirigido a la consecución de recursos.
		Donaciones con plan de comunicación o divulgación	La audiencia participa en estrategias permanentes de <i>crowdfunding</i> con un plan de comunicación o divulgación dirigida a la consecución de recursos.
Red de valor	Contacto con el medio	Click for cash economy	La audiencia contribuye con cada clic a los ingresos que capta el medio online (<i>click for cash economy</i>), a través de publicidad o vistas en redes sociales
		Feedback	La audiencia aporta conocimiento alrededor de la propuesta del medio a través de herramientas propias de la web 2.0 como wikis.
	Transformación del contenido	Diseminación UDC	La audiencia disemina el contenido a través de múltiples canales y plataformas (<i>UDC, User Distributed content</i>).
		Reedición UEC	La audiencia empaqueta de nuevo, recrea, edita, altera o mezcla el contenido (<i>UEC, User Edited Content</i>).

Fuente: Elaboración propia

3. Resultados

3.1. Creación de valor

Los resultados más significativos de la creación de valor muestran las formas de participación de la audiencia. Primero, se encontró que la audiencia puede participar en la fundación del medio, como ocurre en Ciudad Morada, un medio de comunicación local y comunitario del barrio San Javier en Medellín, que surge como iniciativa popular para publicar y difundir ejercicios periodísticos y cívicos elaborados por jóvenes.

Estos medios han sido fundamentales para la construcción de tejido social en Medellín porque están apoyados en los grupos que habitan las comunidades donde actúan (Valle Flórez, 2020). Bajo esta consigna, Ana Cristina Marino, periodista en *Ciudad Morada*, afirma que “el medio se enfoca en la ciudad, en las calles, en crónicas, es decir, en habitar el territorio” (A.M. Marino, comunicación personal, 15 de mayo del 2022).

En relación con las características del contenido generado por el usuario, los resultados muestran una activa participación de la audiencia en todas las fases de la producción. En una primera etapa, la audiencia participa en la selección de los temas, enfoque y cubrimiento. *El Armadillo*, recoge las recomendaciones de los usuarios para la investigación de asuntos periodísticos específicos. Del mismo modo, *Mutante*, a través de su programa de membresías, ofrece al público ser parte del concejo editorial del medio. Dicha invitación se extiende a sus redes sociales preguntando a los lectores sobre los temas, preguntas y preocupaciones sociales que estén en la agenda semanal. En este medio el trabajo periodístico se orienta a través de tres etapas llamadas: 1) Hablar, 2) Comprender, y 3) Actuar. Hablar, consiste en proponer a la audiencia una conversación sobre temas específicos, Comprender trata sobre la recolección de información, y Actuar, expresa el llamado a la movilización a través de reuniones con distintas organizaciones, medios o grupos sociales involucrados para proponer rutas de solución a los problemas identificados.

Estos resultados muestran que los medios independientes aumentan el valor de los contenidos decidiéndolos con su audiencia. Tal como funciona en otras empresas, donde se han instalado modelos de negocio apoyados en innovación abierta (Chesbrough, 2006), la participación de los lectores aumenta las posibilidades de una recepción positiva de los contenidos.

En relación con la creación de contenidos, el público asume el papel de productor en *Al Poniente*, *Ciudad Morada*, *Manifiesta* y *No Apto*. Este tipo de participación explorada ampliamente mediante estudios sobre periodismo ciudadano (Singer et al. 2011; Bruns 2008, entre otros) supone la colaboración activa de la audiencia en la creación de información. Sobresale entre los medios consultados *Al Poniente*, donde identificamos la invitación explícita a sus lectores a convertirse en columnistas de opinión y a usar la plataforma web del medio para publicar sus textos y profundizar en los problemas que los rodean en torno a la cultura, el derecho, la economía o la educación.

Para fortalecer la calidad de los contenidos producidos por la ciudadanía, los medios ofrecen formación a sus públicos. Así, por ejemplo, en *Ciudad Morada* la comunidad puede asistir a talleres sobre periodismo, ciencia y tecnología, política y pedagogía para convertirse en lo que el medio llama *Editores de Ciudad*. En este proyecto, tres periodistas profesionales capacitan a los jóvenes sin experiencia para que adquieran habilidades periodísticas.

De acuerdo con Singer (2014), los usuarios se convierten en guardianes de la información. Las entrevistas muestran una preocupación general en todos los medios explorados por los comentarios, las preguntas o las solicitudes de sus lectores. Cuando los contenidos ya han sido publicados, se subrayó la importancia de los comentarios, los debates o mensajes que no se dirigen solo al medio, sino que transitan entre los propios usuarios, especialmente a través de redes sociales.

Completando la función periodística tradicional, se encontró también el desarrollo de estrategias participativas a través de diversos eventos. De este modo, por ejemplo, antes de la pandemia producida por el Covid-19 en el año 2020, *Al Poniente* apoyaba eventos culturales y políticos desarrollados por diversas universidades de la ciudad de Medellín, pero tras la pandemia ofrece cursos, talleres y conversaciones en línea organizados por el medio o en alianza con terceros, para fomentar el aprendizaje y la participación de sus usuarios en escenarios digitales. Este tipo de actividades se practican también en *El Armadillo*, *Aquinoicias* o *Colombiano indignado*.

Más que estrategias publicitarias, los eventos son vistos para los medios como un llamado a la movilización. *Mutante*, en el marco de la fase que llama Actuar, propone eventos en Internet relacionados principalmente con sus estrategias de incidencia social afines a su agenda temática. *Ciudad Morada* invita a la comunidad a encuentros para realizar cartografías ciudadanas y creación de crónicas juveniles; y *Baudó AP* convoca a su audiencia a participar en espacios de formación en periodismo, laboratorios visuales y encuentros para atender problemas de interés social.

Captura de valor

Frente a las dinámicas de participación de los usuarios en el proceso de captura de valor se perciben dos modalidades que agrupan diversas prácticas y mecanismos de financiación en los medios consultados: 1) El pago por contraprestación de beneficios, y 2) el pago como mecanismo de contribución filantrópica al ejercicio periodístico del proyecto.

3.1.1. La audiencia realiza pagos por contraprestación de beneficios

El pago de suscripciones es una de las prácticas más recurrentes en la industria periodística en Internet, superando incluso los ingresos por publicidad (Szarizka, 2022; Beckett & Mansell, 2008; Sjøvaag & Owren, 2021). Este modelo suele apelar esencialmente a la vinculación de clientes leales a un servicio específico y al acceso a contenido de valor (Sjøvaag & Owren, 2021). Asimismo, contempla modelos de pago parciales para contenidos premium en plataformas gratuitas (*freemium*) (Tejedor & Pla Pablos, 2020).

Entre los medios independientes consultados, no se encontró en ninguno modelos de suscripción, tal vez porque no cuentan con la capacidad operativa suficiente para la realización de contenidos *premium* o debido a que los sistemas de financiación abiertos y gratuitos para los usuarios finales pueden ser más afines a sus principios ideológicos (S. Trejos, comunicación personal, 4 de mayo de 2022).

En su lugar, observamos una tendencia hacia un modelo de membresía a través del cual se invita a la audiencia a que participe en comunidades cerradas a cambio de beneficios exclusivos. Esta práctica de membresía vincula a la audiencia desde el punto de vista económico y emocional. Según Susana Ocampo, coordinadora de la comunidad de La Silla Vacía, “La mayoría de los Super Amigos no lo son por los beneficios, sino porque creen en nuestro proyecto y quieren hacer su aporte” (S. Ocampo, conversación personal, 26 de julio de 2022).

Los resultados muestran, además, una relación estrecha entre algunas estrategias de *crowdfunding* y la consolidación de comunidades. Así, por ejemplo, *La Silla Vacía* y *Baudó AP*, contemplan estrategias de micro mecenazgo a cambio de la posibilidad de formar parte de comunidades de usuarios con privilegios.

Si bien las membresías parecen ser un mecanismo llamativo para los medios de comunicación consultados, este modelo implica esfuerzos ambiciosos para los más pequeños. Natalia Guerrero, directora editorial de *Manifiesta*, indica al respecto que este proceso “[...] requiere una estrategia muy grande y contar con una directora de proyecto que pueda organizar todo” (N. Guerrero, conversación personal, 22 de julio de 2022).

Sobre el pago por contraprestación de beneficios, se observa, como nota O'Brien (2022), una diversificación de ingresos mediante la planeación de eventos, consultoría y ofertas de formación, como respuesta

a la crisis de financiación publicitaria. Sin embargo, vale la pena anotar que el ingreso económico que se desprende de la venta de entradas a estas actividades es muy bajo para el sostenimiento de los medios y solo alcanza para cubrir costos operativos.

3.1.2. La audiencia participa en estrategias de crowdfunding

Por otro lado, es posible encontrar formas de participación en la captura de valor que apelan al rol filantrópico de las audiencias y que se fundamentan en la donación de recursos económicos para garantizar la sostenibilidad del medio y la independencia del proyecto periodístico. Resulta llamativo que estos mecanismos de donación parecen más atractivos que el pago directo, como manifiesta Diego Alejandro Casas, subdirector de *Al Poniente*: “[...] yo le dono a *Razón Pública*, pero si *Razón Pública* saca un paquete de suscripción, no creo que lo pague” (D.A. Casas, conversación personal, 14 de mayo de 2022).

Las donaciones en los modelos de financiación de los medios digitales e independientes hacen referencia a pagos directos de los usuarios al medio y suelen estar asociados a dinámicas de compromiso, lealtad y relacionamiento efectivo entre los medios de comunicación y los usuarios (Vara-Miguel et al, 2023; Carpes da Silva & Gruszynski Sanseverino, 2020).

Estas donaciones, consideradas como *crowdfunding*, suponen la existencia de redes de financiadores individuales que por medio de plataformas digitales invierten en productos o servicios presentes o futuros iniciados por otras personas u organizaciones (Petit & Wirtz, 2022; Belleflamme, Lambert, and Schwiendbacher 2014; Ordanini et al. 2011). Entre los medios de comunicación, la búsqueda de financiación horizontal, colaborativa y su proceso de venta se enmarca en la contribución monetaria de los usuarios en pro del sostenimiento del trabajo periodístico de calidad en el medio (Tejedor & Pla Pablos, 2020).

Los datos recogidos al respecto muestran dos prácticas de *crowdfunding*: 1) Donaciones sin plan de comunicación o divulgación y 2) Donaciones con plan de comunicación o divulgación.

En primer lugar, las donaciones sin estrategia de comunicación estructurada responden a la entrega de recursos monetarios por parte de terceros a los medios, motivados de manera autónoma, en la que basta la apertura de un canal de recepción de aportes. Esta práctica fue encontrada en seis de los quince medios entrevistados: *Al Poniente*, *AquinoTicias*, *Colombiano Indignado*, *El Tamal News*, *Revista Escarlata*, *Vorágine*.

En momentos coyunturales, como el ocurrido durante el encierro para evitar el contagio por el virus COVID-19 o el Paro Nacional en Colombia en el 2021, algunos medios de comunicación como *Revista Escarlata* y *AquiNoticias* dispusieron canales de donación para la financiación requerida del cubrimiento de los hechos noticiosos, y en palabras de Johana Guzmán, representante de *Revista Escarlata*, “[...] para sorpresa nuestra, varias personas nos colaboraron y eso fue muy significativo” (J. Guzmán, conversación personal, 5 de junio de 2022).

Las estrategias identificadas en esta línea utilizan plataformas como VAKI o Patreon y tienen como objetivo cubrir costos como transportes, equipo técnico y gastos de publicación específicos. La participación en las redes de mecenazgo se enmarca en lógicas de colaboración con un “deber social” (Regner, 2021), considerando que es un aporte a la iniciativa periodística y no necesariamente de acceso a contenido *premium* (Carpes da Silva & Gruszynski Sanseverino, 2020).

Si bien, tal como afirma José Guarnizo, director de *Vorágine*, los representantes de los medios consideran que “[...] en el *crowdfunding* está el futuro” (J. Guarnizo, conversación personal, 11 de mayo de 2022), únicamente se perciben cuatro estrategias de *crowdfunding* estables con plan de comunicación, de disponibilidad permanente, en *Mutante*, *Baudó AP*, *El Armadillo*, *La Silla Vacía*, donde se reconoce este mecanismo como una construcción de redes de individuos para la captura de valor.

Al respecto, sobresale *El Armadillo* con la estrategia Adopta un Armadillo. Este medio de comunicación surge como respuesta al cubrimiento centralizado en noticias del departamento de Antioquia, sin ánimo de lucro y con muy pocos conocimientos administrativos. Pero gracias a la capacitación y trabajo en red con otros medios, el proyecto se robustece para contemplar estrategias de divulgación, creación de comunidad y construcción de narrativas propias (V. Restrepo, comunicación personal, 7 de junio de 2022). Su estrategia de Adopta un Armadillo busca la contribución mensual al medio con valores diferenciados, que permiten el acceso a beneficios específicos, pero su componente más significativo parte de la relación entre la narrativa utilizada y la consolidación de una comunidad leal al medio.

3.2. Red de valor

Frente a la participación de las audiencias en el proceso de consolidación de la red de valor, los hallazgos más representativos se concentran en torno a la distribución de contenidos a través de redes sociales.

El fenómeno de contenidos distribuido por los usuarios (UDC, user-distributed content, por sus siglas en inglés), aprovecha las dinámicas de participación en las redes sociales para la maximización de visibilidad y alcance del contenido (Villi, Matikainen & Khaldarova, 2016), sumado a que en este escenario se desencadenan dinámicas propias de interacción que otorgan autoridad y capacidad de decisión de las audiencias, decidiéndose allí la posibilidad de que un contenido sea considerado como relevante para el conocimiento público (Kammer, 2020).

El proceso de difusión de los contenidos, debido a la apertura de canales cada vez más interactivos y sustentados en la priorización del relacionamiento entre usuarios, ha dejado de ser limitado por los equipos periodísticos y la audiencia comienza a desempeñar roles clave (Kammer, 2020, Requejo-Alemán, 2013). Entre los medios consultados, y en línea con las lógicas de participación en el escenario digital, las audiencias distribuyen contenidos esencialmente en redes sociales como Twitter, Instagram, Facebook y, en algunos

casos, TikTok, a manera de gestión y transferencia de información entre sus círculos de impacto, principalmente motivados por la relevancia política o coyuntural de los temas abordados en los medios.

Similar a lo hallado por Villi, Matikainen & Khaldarova (2016), la actividad de los medios de comunicación en las diferentes plataformas de redes sociales impacta en la manera en que la audiencia participa en el proceso de distribución del contenido. La estrategia de “Armadillos” de *El Armadillo* ejemplifica las posibilidades de la participación unida a las funcionalidades Twitter para la presentación de contenidos de interés público.

Los armadillos funcionan básicamente en investigaciones que no son tan profundas o tan extensas como para sacar una nota, pero que a la gente le puede interesar (...) Ha sido una estrategia diferenciadora y exitosa porque logramos meter en la agenda informativa cosas que no estaban ahí, conversamos con la gente y encontramos temas de interés para ellos (...) De verdad nos escriben como si fuéramos los amigos de toda la vida. (V. Restrepo, conversación personal, 7 de junio de 2022).

No obstante, cabe destacar que, aunque se dispongan herramientas para la diseminación del contenido, como los *plugins* o botones para compartir la información a redes sociales, no hay una caracterización estructurada o el reconocimiento de este tipo de prácticas entre las estrategias de distribución de los medios de comunicación explorados, sino experiencias que funcionan sobre un esquema de aprendizaje a partir de la prueba y el error.

Vale la pena además considerar los mecanismos de participación a través de redes sociales en medios que surgen precisamente en este escenario, como *AquinoTicias*, *Colombiano Indignado*, *el Tamal News* y *Revista Escarlata*, pues para dichos medios, las redes sociales son su principal mecanismo de creación y captura de valor (Caraway, 2016; Bechmann & Lomborg, 2013).

En las redes sociales de los medios se identificaron prácticas participativas propias de los procesos de reedición o remix, relacionadas con proyectos de creación de contenidos comúnmente cercanas a prácticas de control político. Para *La Silla Vacía*, como medio representativo en el ecosistema mediático en Colombia, muchos proyectos de influencia social suelen citar, usar y complementar contenidos ofrecidos para crear contenidos de denuncia o discusión de asuntos de actualidad.

Casos similares se observaron en *AquinoTicias*, *Colombiano Indignado* y *No Apto*, quienes se encuentran en proceso de consolidación como medios de opinión contracorriente en redes sociales, donde comúnmente se alojan denuncias públicas frente a administraciones municipales o nacionales. Esta condición ha permitido que sus contenidos sean materia prima para desarrollar estrategias de discusión para la oposición política mediante redes sociales con herramientas de edición de video o creación de memes. Esta modalidad de participación refuerza el rol de la audiencia como *amplificador del producto*, aportando directamente en la creación de valor (Bechmann & Lomborg, 2013).

4. Conclusiones

Este artículo examina el rol de los usuarios en la creación, la captura y la red de valor de los medios online independientes en Colombia. Los resultados ilustran las oportunidades que ofrece la participación en acciones que van desde la fundación de los medios hasta la distribución de los contenidos. Ante los recortes de personal, la caída en la publicidad o la falta de ingresos por servicios a terceros que reportan los medios después de la pandemia producida por el virus Covid-19 (UNESCO, 2020), los resultados de esta investigación señalan posibles vías para ampliar la accesibilidad, la solidaridad, la cooperación y la transparencia (ver Anexo 2).

La investigación de los medios independientes explorados confirma la defensa de valores que van más allá de la búsqueda de lucro económico, para contemplar la protección de la libertad de prensa, el pluralismo, la autonomía y la democracia en Colombia.

La creación de valor para estos medios es un proceso complejo que de acuerdo con la idea de periodismo en red (Gillmor, 2004), significa una manera distinta de producir y emitir información de forma colaborativa. Se trata de conseguir que la audiencia sea parte del medio, decida su agenda y trabaje activamente en la producción de los contenidos. Para conseguirlo parece clave el establecimiento de mecanismos de encuentro e interacción con las comunidades cercanas a través de eventos de formación y movilización, además del seguimiento de sus publicaciones en redes sociales. Aunque el entorno virtual facilita la identificación de las preferencias de los lectores, las métricas o el análisis de los comentarios no son suficientes para conocer la audiencia. Los medios entrevistados coinciden en la necesidad de proponer espacios de discusión y encuentro presencial para vincular la audiencia desde el establecimiento de la agenda informativa.

En relación con la creación de valor, se encontraron formas participativas relacionadas con la fundación de los medios, con la implicación de los usuarios en las fases del proceso productivo y en otras actividades sociales o formativas propuestas.

El nacimiento de los medios independientes online investigados está estrechamente vinculado con el territorio y sus necesidades. Al respecto, las reivindicaciones políticas y sociales son promotoras del trabajo colaborativo donde la mejor retribución puede ser “la apuesta por un mundo distinto” (J. Marín, Comunicación personal, 22 de junio del 2022).

En el ámbito de las empresas creativas y culturales, donde se ubican los medios de comunicación independientes analizados en esta investigación, la creación de valor involucra una dimensión social y participativa, por lo que el valor no radica solo en las ganancias de la venta de servicios. Sin embargo, a través de las entrevistas se halló una preocupación notable por su modelo de sostenimiento. Los medios batallan para

publicar contenidos digitales de alta calidad y con diferenciales competitivos, pero conseguirlo con ciudadanos amateurs y en poco tiempo es una tarea compleja, por lo que en buena parte las actividades siguen cayendo en periodistas experimentados que muchas veces no reciben una retribución justa por su trabajo.

En coherencia con su declaración como medios independientes, la captura de valor involucra a la audiencia en la financiación del medio, siguiendo estrategias propias de la economía colaborativa. En particular, aunque las prácticas de *crowdfunding* aún no son suficientes para garantizar el sostenimiento de los proyectos a largo plazo, son la opción que mejor encaja con sus ideales. La financiación por donaciones es vista como un reto. Por un lado, exige en muchos casos un plan de comunicaciones y una estrategia de vinculación del público en la financiación que todavía no se identifica en la mayoría de los medios consultados y por el otro, la consolidación de una comunidad al rededor del medio suficientemente amplia como para garantizar los ingresos esperados, representando un desafío para medios pequeños y con mercados de nicho limitados.

Por último, en relación con la red de valor observamos un desarrollo todavía incipiente en estrategias de distribución de contenidos y servicios a través de sus usuarios. En las conversaciones establecidas con los representantes de los medios se perciben dificultades derivadas de la falta de formación específica en los mecanismos de distribución multiplataforma y asuntos administrativos del negocio online.

Futuras investigaciones en el campo podrían profundizar en los actores que conforman la red de valor de los medios independientes, así como en su configuración de acuerdo con las particularidades del contexto social donde se insertan. Propiciar la participación aporta valor. Los medios pueden acercarse a sus públicos para crear contenidos relevantes para ellos, para generar contenidos más innovadores o para ampliar sus posibilidades de distribución. Los medios que han sido consultados en este trabajo tienen escasos recursos, pero esta condición los ha impulsado a trabajar de forma colaborativa. Se podría pensar entonces que es importante seguir explorando la comunicación alternativa e independiente como un espacio propicio para la innovación donde se pueden superar las fórmulas participativas de los medios generalistas más investigados en el campo.

5. Referencias

- Azurmendi, A.; Llorens, C.; López Vidales, N.; Bas Portero, J.J. (2015). "La participación del público como valor añadido de servicio público para la televisión de proximidad. Estudio de caso de La noche de..., en ETB 2". En: *Revista Latina de Comunicación Social*, n° 70, p. 490-518. <https://doi.org/10.4185/RLCS-2015-1056>
- Bechmann, A.; Lomborg, S. (2013). "Mapping actor roles in social media: Different perspectives on value creation in theories of user participation". En: *New Media & Society*, n° 15(5), p.765-781. <https://doi.org/10.1177/1461444812462853>
- Beckett, C.; Mansell, R. (2008). "Crossing Boundaries: New Media and Networked Journalism". En: *Communication, Culture & Critique*, n° 1(1), p. 92-104. <https://doi-org.ezproxy.eafit.edu.co/10.1111/j.1753-9137.2007.00010.x>
- Belleflamme, P.; Lambert, T.; Schwienbacher, A. (2014). "Crowdfunding: Tapping the Right Crowd." En: *Journal of Business Venturing*, n° 29 (5), p.585-609. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2013.07.003>
- Best, B.; Miller, K.; McAdam, R.; Maalaoui, A. (2022). "Business model innovation within SPOs: Exploring the antecedents and mechanisms facilitating multi-level value co-creation within a value-network". En: *Journal of Business Research*, n° 141, p. 475-494. <https://doi-org.ezproxy.eafit.edu.co/10.1016/j.jbusres.2021.11.043>
- Blanchett, N. (2021). "Participative gatekeeping: The intersection of news, audience data, newswriters, and economics". En: *Digital Journalism*, n° 9(6), p. 773-791. <https://doi.org/10.1080/21670811.2020.1869053>
- Bruns, A. (2005). *Gatewatching: Collaborative online news production*. Peter Lang Publishing.
- Bruns, A. (2008). "Reconfiguring television for a networked, produsage context". En: *Media International Australia*, n° 126(1), p. 82-94. <https://doi.org/10.1177/1329878X0812600110>
- Caraway, B. (2016). "Crisis of Command: Theorizing Value in New Media". En: *Communication Theory*, n° 26(1), p. 64-81. <https://doi-org.ezproxy.eafit.edu.co/10.1111/comt.12057>
- Carpentier, N. (2011). *Media and participation: A site of ideological-democratic struggle*. Intellect.
- Carpentier, N. (2016). "Beyond the ladder of participation: An analytical toolkit for the critical analysis of participatory media processes". En: *Javnost-The Public*, n° 23(1), p. 70-88. <https://doi.org/10.1080/13183222.2016.1149760>
- Carpes da Silva, G.; Gruszynski Sanseverino, G. (2020). "Business Model Innovation in News Media: Fostering New Relationships to Stimulate Support from Readers". En: *Media & Communication*, n° 8(2), p. 28-39. <https://doi-org.ezproxy.eafit.edu.co/10.17645/mac.v8i2.2709>
- Chesbrough, H. (2006). *Open business models: How to thrive in the innovation landscape*. Harvard Business Press.
- Classen, M.; Friedli, T. (2021). "It's not like we can charge for everything: revenue models to capture value from smart services in Pacific Asia". En: *Asia Pacific Business Review*, n° 27(3), p. 405-430. <https://doi.org/10.1080/013602381.2021.1894770>
- Community Media Forum Europe. (2018). CMFE Strategic Plan 2018 - 2023. http://old.cmfe.eu/wp-content/uploads/CMFE-Strategic-Plan-2018_external-pixi_July-2018.pdf
- Couldry, N. (2010). "Media ethics: Towards a framework for media producers and media consumers". En: Ward, S.J.A.; Wasserman, H. (dir.) (2010). *Media ethics beyond borders: A global perspective*. Routledge. p. 59-72.
- Doliwa, U.; Purkarthofer, J. (2021). "Community media's role in changing centre-periphery relations through participatory, not-for-profit journalism". En: *International Journal of media & cultural politics*, n° 17(2), p. 161-182. https://doi.org/10.1386/macp_00042_1

- Domingo, D.; Quandt, T.; Heinonen, A.; Paulussen, S.; Singer, J. B.; Vujnovic, M. (2008). "Participatory journalism practices in the media and beyond: An international comparative study of initiatives in online newspapers". En: *Journalism practice*, n° 2(3), p. 326-342. <https://doi.org/10.1080/17512780802281065>
- Dragomir, M., & Thompson, M. (2014). "Mapping Digital Media Series: New media & news-Measuring the Impact". Media Policy Blog. <https://cutt.ly/YwkmjPZ7>
- Engelke, K. M. (2019). "Online Participatory Journalism: A Systematic Literature Review". En: *Media & Communication*, n° 7(4), p. 31-44. <https://doi-org.ezproxy.eafit.edu.co/10.17645/mac.v7i4.2250>
- Fleischman, L.; Ginesta, X.; López, M. (2009). "Los medios alternativos e Internet: un análisis cualitativo del sistema mediático español". En: *Andamios*, n°11(6), p.257-285. <https://doi.org/10.29092/uacm.v6i11.160>
- Fuchs, C. (2010). "Alternative media as critical media". En: *European journal of social theory*, n° 13(2), p. 173-192. <https://doi.org/10.1177/1368431010362294>
- Gillmor, D. (2004). "We the media: Technology empowers a new grassroots journalism". En: *Proceedings of the fifteenth ACM conference on Hypertext and hypermedia*, p. 270-271. <https://doi.org/10.1145/1012807.1012808>
- Grieco, C.; Iasevoli, G. (2022). "Paths and patterns of value capture innovation in sharing economy". En: *J Revenue Pricing Manag*, n° 21, p. 255-261. <https://doi.org/10.1057/s41272-022-00374-x>
- Goudin, P. (2016). *The cost of non-Europe in the sharing economy: Economic, social, and legal challenges and opportunities*. European Parliament
- Harlow, S. (2018). "Quality, innovation, and financial sustainability: Central American entrepreneurial journalism through the lens of its audience". En: *Journalism practice*, n° 12(5), p. 543-564. <https://doi.org/10.1080/17512786.2017.1330663>
- Harlow, S.; Salaverría, R. (2016). "Regenerating Journalism: Exploring the "alternativeness" and "digital-ness" of online-native media in Latin America". En: *Digital journalism*, n° 4(8), p. 1001-1019. <https://doi.org/10.1080/21670811.2015.1135752>
- Hermida, A. (2012). "Social journalism: Exploring how social media is shaping journalism". En: Andreas Veglis, E.S. (2012). *The handbook of global online journalism*, n° 12, p. 309-328. <https://doi.org/10.1002/9781118313978.ch17>
- Kammer, A. (2020). "Audience Participation in the Production of Online News: Towards a Typology". En: *Nordicom Review*, n° 34(s1), p. 113-126. <https://doi-org.ezproxy.eafit.edu.co/10.2478/nor-2013-0108>
- Lewis, S. C.; Holton, A. E.; Coddington, M. (2014). "Reciprocal journalism: A concept of mutual exchange between journalists and audiences". En: *Journalism Practice*, n° 8(2), p. 229-241. <https://doi.org/10.1080/17512786.2013.859840>
- Lusch, R. F.; Vargo, S. L.; Tanniru, M. (2010). "Service, value networks and learning". En: *Journal of the academy of marketing science*, n° 38, p. 19-31. <https://doi.org/10.1007/s11747-008-0131-z>
- Lyubareva, I.; Benghozi, P.J.; Fidele, T. (2014). "Online Business Models in Creative Industries: Diversity and Structure". En: *International Studies of Management & Organization*, n° 44(4), p. 43-62. <https://doi.org/10.2307/43302139>
- Mathiasová, A.; Solík, M.; Mináriková, J. (2022). "Paid Subscriptions and Premium Content: Online News Publishers' monetisation Strategies". En: *Communication Today*, n° 13(1), p. 18-27.
- Metzgar, E. T.; Kurpius, D. D.; Rowley, K. M. (2011). "Defining hyperlocal media: Proposing a framework for discussion". En: *New media & society*, n° 13(5), p. 772-787. <https://doi.org/10.1177/146144481038509>
- Miller, K.; McAdam, M.; Spieth, P.; Brady, M. (2021). "Business models big and small: Review of conceptualisations and constructs and future directions for SME business model research". En: *Journal of Business Research*, n° 131, p. 619-626. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.12.036>
- Möller, K. (2006). "Role of competences in creating customer value: A value-creation logic approach". En: *Industrial marketing management*, n° 35(8), p. 913-924. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2006.04.005>
- Nesteriak, Y.; Ryabichev, V. (2022). "Business Models of Local and Hyperlocal Media During Local Mass Media Reforms in Ukraine". En: *Środkowoeuropejskie Studia Polityczne*, n° 3, p. 125-144. <https://doi.org/10.14746/ssp.2022.3.6>
- O'Brien, D. (2022). "Free lunch for all? – A path analysis on free mentality, paying intent and media budget for digital journalism". En: *Journal of Media Economics*, n° 34(1), p. 29-61. <https://doi-org.ezproxy.eafit.edu.co/10.1080/08997764.2022.2060241>
- Ordanini, A.; Miceli, L.; Pizzetti, M.; Parasuraman, A. (2011). "Crowdfunding: Transforming customers into investors through innovative service platforms". En: *Journal of Service Management*, n° 22(4), p. 443-470. <https://doi.org/10.1108/09564231111155079>
- Parolini, C. (1999). *The value net: A tool for competitive strategy*. Wiley
- Pateman, C. (1970). *Participation and democratic theory*. Cambridge.
- Petit, A.; Wirtz, P. (2022). "Experts in the crowd and their influence on herding in reward-based crowdfunding of cultural projects". En: *Small Bus Econ*, n° 58, p. 419-449. <https://doi.org/10.1007/s11187-020-00424-x>
- Regner, T. (2021). "Crowdfunding a monthly income: an analysis of the membership platform Patreon". En: *Journal of Cultural Economics*, n° 45(1), p. 133-142. <https://doi.org/10.1007/s10824-020-09381-5>
- Requejo Alemán, J. L. (2013). "Buscando la sostenibilidad del periodismo de investigación sin ánimo de lucro". En: *Comunicación y sociedad*, n° 20, p. 211-231. <https://doi.org/10.32870/cys.v0i20.227>
- Robinson, S.; Wang, Y. (2018). "Networked news participation: Future pathways." En: *Media and Communication*, n° 6(4), p. 91-102. <https://doi.org/10.17645/mac.v6i4.1674>
- SembraMedia. (2022). ¿Qué proyectos forman parte del directorio de SembraMedia?. Recuperado de: <https://directorio.sembramedia.org/criterios/>

- Singer, J. B. (2014). "User-generated visibility: Secondary gatekeeping in a shared media space". En: *New media & society*, n° 16(1), p. 55-73. <https://doi.org/10.1177/1461444813477833>
- Singer, J. B.; Domingo, D.; Heinonen, A.; Hermida, A.; Paulussen, S.; Quandt, T.; Reich, Z.; Vujnovic, M. (2011). *Participatory journalism: Guarding open gates at online newspapers*. John Wiley & Sons.
- Sjøvaag, H.; Owren, T. (2021). "The non-substitutability of local news? Advertising and the decline of journalism's umbrella market model." En: *Nordicom Review*, n° 42(1), p. 1-14. <https://doi-org.ezproxy.eafit.edu.co/10.2478/nor-2021-0001>
- Syarizka, D. (2022). "The Transformation of Tech in Asia Indonesia into Subscription Based Digital Media amid The Covid-19 Pandemic". En: *Jurnal Komunikasi*, n° 14(1), p. 77-96. <https://doi-org.ezproxy.eafit.edu.co/10.24912/jk.v14i1.13348>
- Taeihagh, A. (2017). "Crowdsourcing, sharing economies and development". En: *Journal of Developing Societies*, n° 33(2), p. 191-222. <https://doi.org/10.1177/0169796X17710072>
- Tejedor, S.; Pla Pablos, A. (2020). "Análisis del modelo de ingresos en medios nativos digitales de carácter alternativo de España". En: *Revista de Comunicación*, n° 19(1), p. 275-295. <https://doi.org/10.26441/RC19.1-2020-A16>
- Tescari, F. C.; Brito, L. A. L. (2016). "Value Creation and Capture in Buyer-Supplier Relationships: A New Perspective". En: *RAE: Revista de Administração de Empresas*, n° 56(5), p. 474-488. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020160503>
- UNESCO. (2020). Periodismo, libertad de prensa y COVID-19. Tendencias mundiales en libertad de expresión y desarrollo de los medios de comunicación: nota temática. CI-2020/WTR/2. https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000373573_spa
- Valle Florez, M. M. (2020). "Medios alternativos de Medellín. Tendencia de los temas en su agenda". En: *Correspondencias & análisis*, n° 12, p. 231-253. <https://doi.org/10.24265/cian.2020.n12.09>
- Van Welsum, D. (2016). *Sharing is caring. Not quite. Some observations about 'the sharing economy'*. World Development Report
- Vara-Miguel, A.; Sádaba, C.; Negredo, S.; Sánchez-Blanco, C. (2023). "Revenue diversification strategies of online news organisations: subscriptions and memberships". En: *El Profesional de La Información*, n° 32(2), p. 1-14. <https://doi-org.ezproxy.eafit.edu.co/10.3145/epi.2023.mar.05>
- Villi, M.; Matikainen, J.; Khaldarova, I. (2016). "Recommend, Tweet, Share: User-Distributed Content (UDC) and the Convergence of News Media and Social Networks". En: *Media Convergence Handbook*, n° 1, p. 289-306. https://doi-org.ezproxy.eafit.edu.co/10.1007/978-3-642-54484-2_16
- Vos, T. P.; Singer, J. B. (2016). "Media discourse about entrepreneurial journalism: Implications for journalistic capital". En: *Journalism Practice*, n° 10(2), p. 143-159. <https://doi.org/10.1080/17512786.2015.1124730>
- Zeng, M. A.; Dennstedt, B.; Koller, H. (2016). "Democratizing Journalism – How User-Generated Content and User Communities Affect Publishers' Business Models". En: *Creativity & Innovation Management*, n° 25(4), p. 536-551. <https://doi.org/10.1111/caim.12199>

Anexo 1. Cuestionario utilizado para entrevistas a medios de comunicación.

1. Preguntas de contextualización

- Nombre, medio de comunicación y cargo allí
- ¿Cuál es la propuesta del medio de comunicación y su elemento diferenciador en el mercado?
- ¿Cómo funciona internamente el medio de comunicación? (Organización y dinámicas internas)
- ¿De qué maneras los impactó la pandemia y las medidas tomadas por el gobierno para prevenir la propagación de la COVID-19?
- Solo en 2020, el Instituto Poynter contabilizó al menos 200 anuncios de cierres de medios de comunicación en Estados Unidos. En Colombia, por ejemplo, Publimetro y El Mundo, aunque no fueran medios alternativos y digitales, tuvieron que transformar sus dinámicas internas y hasta realizar despidos masivos para evitar el colapso o cerrar sus puertas.
- A partir de este contexto internacional y local ¿Qué estrategias implementó el medio para sobrellevar esta crisis global y, digamos, sobrevivir en este escenario planteado?
 - o **En caso de trabajo remoto** – ¿El trabajo remoto producto de la pandemia le ha traído beneficios o por el contrario ha representado una barrera para sus actividades?

2. Modelo de Negocio y herramientas –

- ¿Cómo funciona el modelo de negocio y cuál es la propuesta de valor del medio de comunicación?
- ¿De qué manera se transformó, adaptó o cambió el modelo de negocio debido a la pandemia?
- ¿Conoce modelos de colaboración colectiva (donaciones, crowdfunding, voluntariados)?
 - o ¿Los ha usado para financiar sus proyectos u organización?
 - o ¿Ha logrado alcanzar las metas propuestas en la recolección de ayudas?
- ¿Cómo utiliza la tecnología dentro de sus proyectos para llegar a más personas?
- ¿Utiliza productos tecnológicamente innovadores como Big Data, inteligencia artificial, computación en la nube, realidad virtual, realidad aumentada, etc.; para agregar valor a sus productos o servicios?
- ¿Utiliza la tecnología para reducir tiempos en creación? (*AI para escritura, Plantillas para videos, motion graphics, plugins, Algoritmos para presentación de datos, etc.*)
 - o Si la respuesta es sí, ¿qué tecnologías usa? ¿Son estas de pago o de uso libre?

3. Relación con el usuario

- Teniendo en cuenta que el usuario siempre está buscando la novedad, ¿qué estrategias ha adoptado para mantenerse al día y aportar contenido de valor?
- Considerando que las nuevas generaciones llegan con nuevas plataformas, ¿cómo es la adopción y adaptación a nuevos medios digitales (como TikTok, Kwai, Instagram Reels, Spaces de twitter)?
- ¿Su organización tiene en cuenta los usuarios como actores activos dentro los procesos de creación de contenidos? ¿o lo perciben más como una dinámica de pasividad?
 - o *Actores pasivos (consumen contenido e interactúan con él) o son actores activos (generan y co-crean contenido).*
- ¿Su medio ha abierto espacios de participación en el que los usuarios puedan generar discusiones o aportar conocimiento?
 - o En caso de que su organización abra espacios para que los usuarios puedan publicar contenido generado por ellos mismos, ¿cuenta usted con reglas, filtros, o requerimientos para que estos sean aprobados?

4. Relaciones estratégicas

- ¿Trabaja en equipo con otras empresas o medios del sector?
 - o Si la anterior pregunta es sí, ¿bajo qué modelos lo ha hecho? (eje: colaboración, tercerización, cofinanciación, etc.).
 - o ¿y esta suele ser más permanente o esporádica?
- ¿Recibe regalías por productos licenciados?
 - o En las industrias creativas y culturales existe el modelo de negocio por regalías, el cual permite tener ingresos pasivos sobre un trabajo realizado. Esta puede ser por productos audiovisuales, sonoros, investigaciones, etc.
- ¿El medio de comunicación recibe algún tipo de apoyo del gobierno?
- ¿Considera que los apoyos del gobierno a los medios alternativos digitales son suficientes?
- ¿Qué estrategias cree necesarias implementar en el gobierno para potenciar, mejorar o proteger los medios digitales alternativos?

Anexo 2. Tabla de síntesis de formas de participación por medio de comunicación para la Creación de valor

Creación de valor		
Forma de participación / Subcódigo	Medio de comunicación	Mecanismo específico
Cofundación	Ciudad Morada	Este es un medio de comunicación local y comunitario de San Javier (Medellín), que surge como iniciativa popular para la publicación y difusión de ejercicios periodísticos y ciudadanos de la comunidad cercana, principalmente jóvenes.
	No Apto	Este medio inicia como iniciativa de una persona para generar una plataforma que reciba columnas de opinión de terceros. Posterior a la lectura y publicación de varios escritos, algunos de sus columnistas se suman a ser parte de las dinámicas administrativas del medio.
Coelección	Ciudad Morada	Cómo ya se mencionó, este es un medio donde las dinámicas de creación, edición y publicación son responsabilidad completa de la audiencia participante. Es posible encontrar este tipo de dinámicas en los espacios de publicación "Editores de ciudad"
	Mutante	Desde Mutante existe una estrategia de tres fases para la generación de la producción periodística: Hablar, Comprender, Actuar. En la primera fase, "Hablar", el equipo del medio se encarga de recoger opiniones, percepciones e información disponible entre la audiencia para abordar temáticas enmarcadas en su agenda mediática. Esta recopilación de percepciones se realiza por medio de grupos de WhatsApp con sus usuarios, por medio de redes sociales y comunicaciones recibidas directamente por otros medios de interacción.
	Ciudad Morada	Nuevamente, la audiencia es autora de los contenidos publicados en el medio, por lo que juega una parte activa de la selección de contenidos.
	El Armadillo	Este medio, similar a Mutante, recibe recomendaciones recurrentes de sus usuarios para la investigación de temáticas específicas (por medio de redes sociales). Sin embargo, cuenta con una estrategia particular de recurrir a los donantes de sus Vaki para recopilar posibles contenidos que sean de valor para sus usuarios.

Creación de valor		
Forma de participación / Subcódigo	Medio de comunicación	Mecanismo específico
Cocreación UGC	Al Poniente	Este es un medio de curaduría de columnas de opinión de más de 500 columnistas a nivel nacional e internacional. Estos columnistas generan contenidos relacionado a política, cultura, economía y demás temáticas de interés general. Los equipos editoriales de cada sección revisan esos contenidos para publicarse posteriormente en la plataforma web.
	Ciudad Morada	En coherencia con su objetivo de democratizar y abrir escenarios de participación para jóvenes de la comuna 13 en Medellín, Ciudad Morada recibe y publica contenidos producidos por los usuarios por medio de la estrategia "Habitare" y las publicaciones de "Editores de ciudad".
	Manifiesta	Si bien este medio tiene un equipo consolidado para publicaciones editoriales, implementa estrategias de recepción y publicación de columnas de opinión de usuarios que estén interesados a desarrollar productos periodísticos con un enfoque feminista.
	No Apto	Cómo ya se mencionó anteriormente, No Apto es una plataforma de opinión que recibe trabajos de opinión de terceros. Se reconocen que estas columnas suelen contener contenidos relacionado con política y otros temas de interés público en la ciudad de Medellín.
Asistencia a eventos	Al Poniente	Previo a la pandemia, Al Poniente apoyaba eventos culturales y de temáticas políticas principalmente en universidades de la ciudad de Medellín. Con la llegada de la virtualidad y la pandemia se comenzaron a realizar eventos culturales propios o en alianza con terceros, cursos de temas de interés y conversaciones en línea que fomentaran el aprendizaje y la participación de sus usuarios en escenarios divergentes en tiempos de encierro. Estos solían ser gratuitos o tener un costo simbólico que aportara a costos mínimos de la logística del evento.
	Mutante	Mutante, desde su estrategia de "Actuar", gestiona eventos en línea relacionados principalmente con sus estrategias de movilización social e incidencia frente a su agenda temática.
	Ciudad Morada	Ciudad Morada realiza encuentros de cartografías ciudadanas, creación de crónicas juveniles y eventos en su sede institucional que comparte con la "Casa de las estrategias".
	Baudó AP	Los eventos gestionados por Baudó AP, en modalidad virtual y presencial, se relacionan con escenarios de formación en periodismo, laboratorios visuales y encuentros de creación periodística, centrados en temas de protección ambiental y fortalecimiento de comunidades.
	El Armadillo	El Armadillo realiza eventos presenciales de formación periodística y de conversación ciudadana en lugares de encuentro público, llamados "Café Armadillo". Estos eventos pueden estar planteados desde el propio medio de comunicación o suelen estar en alianza con organizaciones como Comfama.
	Aquinoticias	Los eventos realizados por este influenciador son encuentros en vivo desde su perfil de redes sociales y pueden darse a manera de conversación o como grabación en directo de denuncia pública a situaciones durante procesos de movilización social.
	Colombiano Indignado	Como el anterior, los eventos promovidos por este influenciador suelen ser conversaciones en vivo en redes sociales o plataformas de video, como YouTube.
	La Silla Vacía	De todos los medios entrevistado, este es el medio de comunicación que más eventos realiza, esto pues posee una capacidad logística mayor. Dichos eventos suelen estar relacionados a temáticas políticas, debates ciudadanos, entre otros. Los eventos son presencial y virtual, y pueden realizarse individualmente por el medio de comunicación o con otros aliados de interés, como medios de comunicación, universidades, entre otros.
	No Apto	Por último, el medio No Apto ha comenzado a realizar eventos en línea y presenciales con temáticas principalmente políticas y de empresarismo. Estos son dirigidos por miembros del equipo de columnistas del medio. También están en proceso de construir alianzas con otros medios de comunicación regionales para llevar a cabo estos espacios.
Coedición	Ciudad Morada	Si bien el medio de comunicación cuenta con un equipo editorial para la curaduría y edición de los textos que se publican en la plataforma, existe una apertura a los usuarios para que sean parte de los procesos de curaduría y revisión de sus contenidos. Esto para promover las dinámicas de aprendizaje, formación y responsabilización de sus audiencias con las lógicas de publicación como herramienta de contrapoder.

Anexo 3. Tabla de síntesis de formas de participación por medio de comunicación para la Captura de valor

Captura de valor (ganancias)		
Forma de participación / Subcódigo	Medio de comunicación	Mecanismo específico
Suscripción	N/A	
Donaciones sin plan de comunicación o divulgación	Mutante	Estrategia de comunidad Mutante
	Al Poniente	Recepción de donaciones para situaciones específicas
	Vorágine	Uso de la herramienta VAKI
	Baudó AP	Aporte financiero a proyectos de investigación específicos
	El Armadillo	Estrategia de adopta a un Armadillo
	Aquinoticias	Uso de herramientas como Nequi y VAKI
	Colombiano Indignado	Uso de la herramienta VAKI
	El Tamal News	Uso de la herramienta VAKI
	Revista Escarlata	Uso de herramientas como Daviplata, Nequi y VAKI
	La Silla Vacía	Estrategia Los Super Amigos
Donaciones con plan de comunicación o divulgación	Mutante	Comunidad Mutante+: Los usuarios realizan aportes económicos al medio para el sostenimiento
	Vorágine	Estrategia de VAKI: Esta estrategia de crowdfunding simplemente habilita el canal de VAKI y lo mantiene abierto para la posibilidad de financiar el medio
	Baudó AP	Club de navegantes: Los usuarios realizan aportes para financiar proyectos específicos de investigación. Estos generan contenidos y accesos privilegiados
	El Armadillo	Adopta a un Armadillo: Estrategia de crowdfunding abierta en la plataforma VAKI, los usuarios que aportan son consultados para posibles temáticas e investigaciones
	Colombiano Indignado	Estrategia de VAKI: Esta estrategia de crowdfunding simplemente habilita el canal de VAKI y lo mantiene abierto para la posibilidad de financiar los medios
	El Tamal News	
	Revista Escarlata	
La Silla Vacía	Súper amigos: Esta estrategia de financiación representa el 4% de la financiación del medio, permite a los usuarios hacer aportes al medio y recibir accesos y contenidos privilegiados	
Membresía	Baudó AP	Club de navegantes: Permite el acceso a: * Productos editoriales de estrategia "Fábricas de Agua del Río Bogotá". * Suscripción al Newsletter de Baudó AP * Piezas editorial * Aporte al proyecto * Certificado de donación (válido para ciertos montos)
	La Silla Vacía	Súper amigos: Permite el acceso a: * Acceso gratuito a cursos virtuales y descuento en los cursos presenciales * Acceso a charlas, talleres y eventos. * Participación en cafés con la redacción de la Silla Vacía. * Notas de voz de WhatsApp personalizadas con noticias de actualidad narradas por periodistas del medio. * Descuentos en libros escritos por los periodistas y otros productos de La Silla Vacía. * Descuentos en los viajes locales de la estrategia La Silla Viajera. * Boletín mensual de análisis de coyuntura. * Contacto directo con el medio de comunicación vía WhatsApp. * Acceso a salidas grupales a museos, reservas naturales, entre otros. * Acceso a canal de close friends en Instagram.

Pago por asistencia a eventos	Al Poniente	Este medio propone eventos como cursos de interés general, talleres de escritura, entre otros, con precios significativos
	Baudó AP	Algunos de los espacios abiertos como talleres y laboratorios cuentan con un cobro representativo
	El Armadillo	Algunos de los espacios abiertos como talleres y laboratorios cuentan con un cobro representativo
	La Silla Vacía	Algunos de los espacios como conferencias, eventos patrocinados o propios suelen tener cobro – Este representa el 6% de los ingresos del medio de comunicación

Fuente: Elaboración propia

Anexo 4. Tabla de síntesis de formas de participación por medio de comunicación para la Red de valor

Red de valor		
Forma de participación / Subcódigo	Medio de comunicación	Mecanismo específico
<i>Click for cash economy</i>	Al Poniente	Este medio recibe ingresos gracias a la presencia de piezas publicitarias en su plataforma web, por lo que reciben ingresos por la cantidad de visitas obtenidas
	El Páramo	Al igual que el medio anterior, este cuenta con espacios disponibles para publicidad en su plataforma web, pero buscan que esta publicidad sea de marcas con intereses similares a la agenda mediática que proponen
	Aquinoticias	Estos medios reciben <i>click for cash</i> gracias a su naturaleza de nativos de las redes sociales. Allí ellos reciben ingresos por usuarios conectados y cantidad de visualizaciones por contenido
	Colombiano Indignado	
	El Tamal News	
	Revista Escarlata	
Diseminación UDC	Al Poniente	Todos los medios cuentan con mecanismos de diseminación de contenidos en diferentes canales, principalmente establecidos en las redes sociales Facebook, YouTube, Instagram, Twitter y algunos TikTok
	Mutante	
	Vorágine	
	Ciudad Morada	
	Baudó AP	
	Manifiesta	
	El Armadillo	
	Aquinoticias	
	Colombiano Indignado	
	El Tamal News	
	Revista Escarlata	
	Marea Política	
	La Silla Vacía	
No Apto		
Reedición UEC	Aquinoticias	En estos dos medios, y los que son nativos de redes sociales, es posible encontrar dinámicas de “remix”, en donde el contenido producido es usado para estrategias de participación de usuarios en redes sociales
	Colombiano Indignado	Los contenidos de este medio suelen ser citados como fuentes en otros medios y productos co, no necesariamente periodísticos, por lo que es común ver la dinámica del “remix” y la llamada de imágenes, titulares o apartados.
	La Silla Vacía	
	No Apto	Este medio ha adquirido cierta legitimidad entre las corrientes críticas de la administración municipal en Medellín, por lo que sus columnas suelen ser citadas en el material audiovisual o escrito producido por estos sectores
<i>Feedback</i>	N/A	

Fuente: Elaboración propia