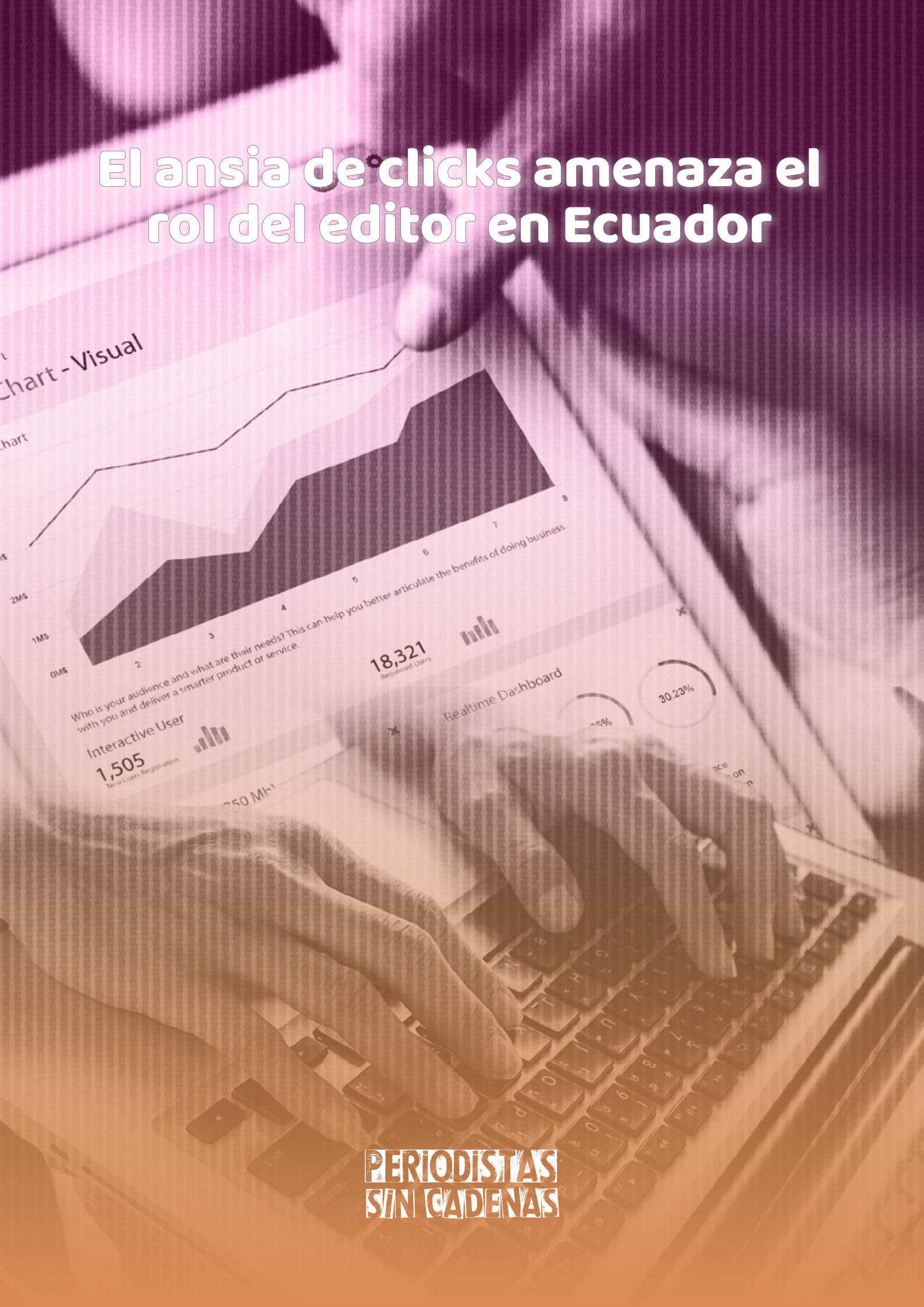
# El ansia de clicks amenaza el rol del editor en Ecuador




PERIODISTAS SIN CADENAS

La Fundación Periodistas Sin Cadenas elabora distintos tipos de análisis en zonas de alto riesgo para la cobertura periodística en Ecuador, con la intención de explicar las causas que provocan vacíos informativos y escenarios de silenciamiento. Estos documentos se levantan sobre la base de los informes previos que la organización ha publicado desde 2021, mediante la realización de grupos focales y de talleres de capacitación. Los análisis de riesgo persiguen una comprensión integral de los peligros que enfrenta la prensa y aportan con una visión complementaria entre elementos coyunturales y sus actores, contextos históricos y fenómenos estructurales que constituyen adversidades para el libre ejercicio del periodismo. Los análisis de riesgo que presentamos se clasifican en:

**1) Análisis de riesgo fríos.-** Son informes explicativos que ofrecen elementos de contexto sobre un caso en particular, para comprender mejor las acciones de uno o varios agentes de amenaza en contra de la prensa, que operan o han operado en una zona bien delimitada del país.

**2) Análisis de riesgos calientes.-** Son informes sobre amenazas a la prensa que surgen como un hecho coyuntural, imprevisto, y que merece atención inmediata. El presente informe corresponde a esta categoría.

**3) Análisis de riesgos temáticos.-** Son informes que abordan fenómenos complejos, de carácter estructural, y que constituyen agentes de amenaza inminente al libre ejercicio del periodismo.

# ÍNDICE


**INTRODUCCIÓN** 4

**01** El vacío editorial: baja calidad y alto riesgo 10
Tareas difusas e incumplidas 12
La viralidad sobre el interés público 17
Entre la inseguridad y la censura 23

**02** El editor, defensor del interés del público 29
Las cualidades de un buen editor 31
Primero calidad y luego la viralidad 35
Los protocolos de seguridad 39

**03** Conclusiones y recomendaciones 42

# Introducción

El deber de un editor es resguardar la calidad de lo que se publica en un medio de comunicación. Se encarga de asegurar que toda la información propagada sea verificada y contrastada, que sea de interés público y que cumpla con las normas éticas y legales. Además, vela por la seguridad tanto de los periodistas como de las fuentes. El trabajo del editor inicia con la planificación de los temas a cubrir, sigue con el acompañamiento a la reportería, continúa con la revisión del material a ser difundido y termina con una evaluación de los efectos de las publicaciones. Los ojos del editor vigilan todo el proceso de producción informativa.

En los últimos años, el rol de los editores se ha transformado en Ecuador debido a la crisis económica que enfrentan los medios de comunicación, la cual ha provocado que las redacciones se contraigan tanto en personal como en recursos. Los ingresos han mermado, pues la era digital abarató el costo de la publicidad, que por décadas fue la principal fuente de los medios.

Si bien no hay datos fiables sobre cómo este fenómeno se ha desenvuelto en Ecuador, un estudio del Pew Research Center, un instituto de investigación con base en Washington D.C, muestra que en la última década el mercado de la publicidad no digital ha descendido vertiginosamente mientras la digital ha crecido a pasos agigantados. Asimismo, el estudio expone que las redes sociales acaparan los ingresos de la publicidad digital, con Meta (Facebook, Instagram, WhatsApp) absorbiendo más de la mitad del mercado, seguida de Google y, en el último año, Tiktok. De esta manera, los medios de comunicación han quedado relegados en el mercado publicitario, provocando una seria carencia de ingresos.

En el país, la crisis económica de los medios de comunicación se ve reflejada en los ingresos que estas compañías han declarado ante las autoridades. La Fundación Periodistas Sin Cadenas (FPSC) analizó los estados financieros que seis medios con alcance nacional presentaron a la Superintendencia de Compañías entre 2015 y 2023. Se tomaron en cuenta dos medios impresos, dos radios y dos televisoras. Se calculó cuánto han subido o han bajado porcentualmente sus ingresos anuales con respecto a los registrados en el 2015 y estos fueron los resultados:

**Los ingresos de los medios ecuatorianos se han reducido**

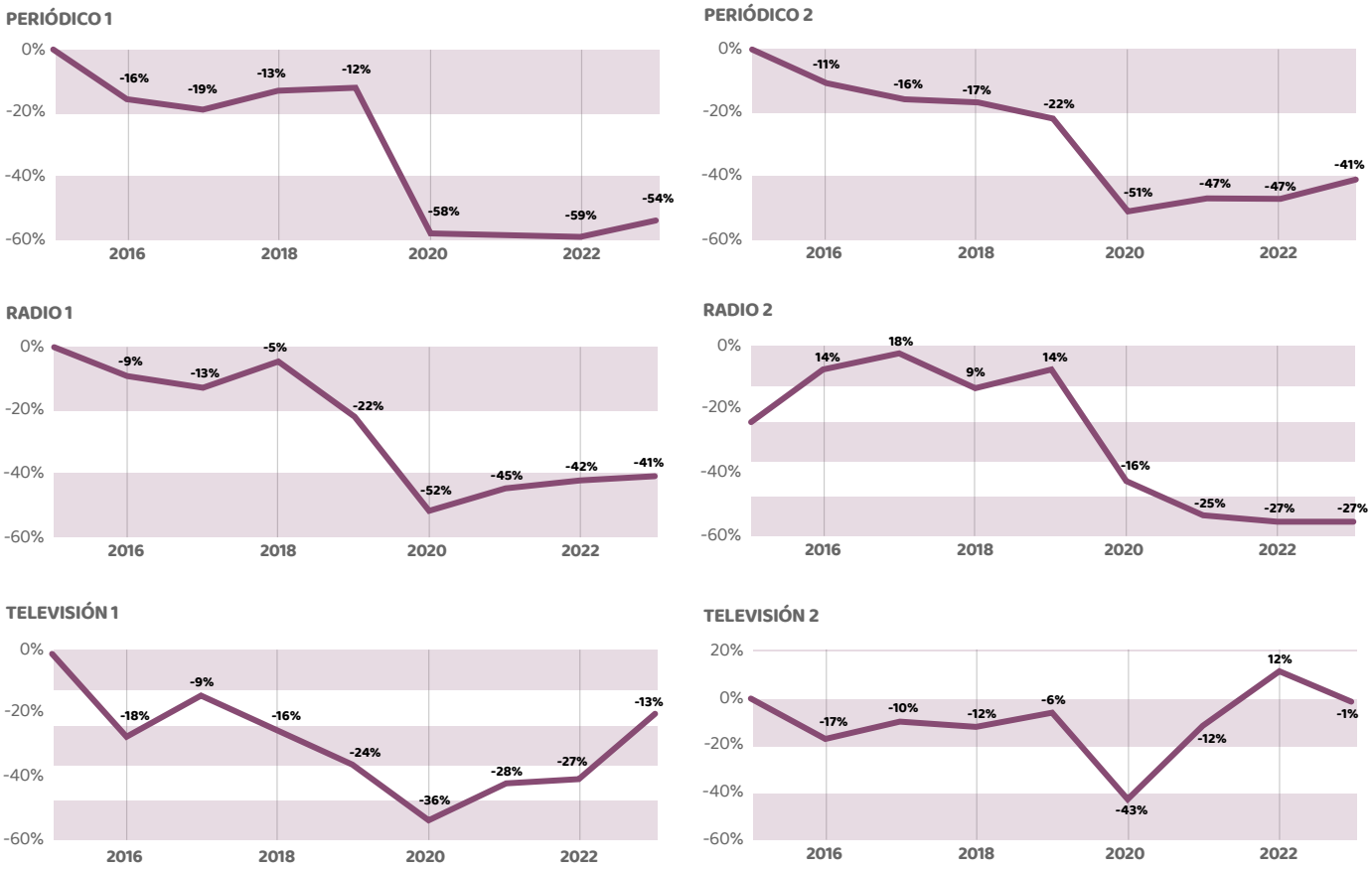



Gráfico N° 1. Fuente: Superintendencia de Compañías. Elaboración: Fundación Periodistas Sin Cadenas

El gráfico muestra que los seis medios analizados enfrentaron el mayor embate económico en 2020, el año de la pandemia de Covid-19. El estudio evidencia, además, que los más afectados han sido los medios escritos y los radiales. Una de las compañías de prensa escrita analizadas facturó en 2023 el 54% menos que en 2015; y la otra, el 41% menos. Mientras que una de las radios estudiadas facturó el 41% menos

que en 2015; y la otra, el 27% menos. Estas cuatro empresas muestran una muy leve o ninguna recuperación económica en los últimos años.

La situación de las empresas televisivas, en cambio, no es tan desalentadora. Una de las compañías analizadas ha tenido una recuperación sostenida luego de la pandemia, aunque no ha podido llegar a los ingresos registrados hace una década.

En 2023 recibió el 13% de ingresos menos en comparación con el 2015. La otra televisora se restableció completamente en 2022, pues ese año recibió el 12% más de los ingresos alcanzados en 2015; y en 2023 el monto se equiparó, pues obtuvo apenas el 1% menos. Las cifras muestran que los cambios en el mercado publicitario no han afectado tanto a este tipo de compañías como sí lo han hecho a los periódicos y las radios.

En este contexto, los editores en Ecuador no solo han tenido que lidiar con la contracción de los equipos de trabajo, sino también con la ola de violencia que golpea al país desde 2021.

El pico más alto de violencia se registró en 2023, cuando la tasa de homicidios llegó a los 46 por cada 100.000 habitantes. Aunque la cifra disminuyó en 2024, un estudio de Insight Crime, un centro de investigación dedicado al estudio del crimen organizado y la seguridad ciudadana en América Latina y el Caribe, ubicó a Ecuador como el país latinoamericano más violento de ese año, con una tasa de 39 homicidios por cada 100.000 habitantes, seguido de Venezuela con una tasa de 26; y Colombia y Honduras con 25.

La situación no ha cambiado este 2025, año electoral, que inició con una de las olas más violentas de los últimos años, según los propios registros oficiales. Ecuador atraviesa por una de las crisis de seguridad más serias de su historia.

Gráfico N° 2. Fuente: Ministerio del Interior e INEC. Elaboración: Fundación Periodistas Sin Cadenas

La violencia en el interior del país no es uniforme. La revista digital PlanV publicó un informe donde se muestra que 16 de de los 221 cantones del Ecuador tuvieron una tasa superior a los 100 homicidios por cada 100.000 habitantes. A la cabeza están Camilo Pone Enríquez (Azuay), con 240; Pueblo viejo (Los Ríos), con 207; y Las Naves (Bolívar), con 151. La investigación sugiere que las muertes escalan en zonas donde los grupos delincuenciales se disputan territorio para desarrollar sus economías ilegales.

Este ambiente de inseguridad ha venido acompañado de ataques a periodistas. La FPSC registró 1.031 ataques contra periodistas y medios de comunicación entre mediados de 2021 y finales de 2024. Las agresiones más comunes fueron la censura, la intimidación y la amenaza de muerte. El año pasado, nueve periodistas tuvieron que salir del país en el exilio por razones ligadas a su trabajo, y uno más se exilió en enero de 2025.

El último informe anual, titulado "La violencia y la precariedad laboral ahogaron al gremio periodístico en 2024", resaltó varios hechos relevantes que pusieron en grave peligro la labor periodística en 2024, como el ataque armado a TC Televisión, durante una emisión en vivo, ocurrido a inicios de ese año. El pro-

grama Los irreverentes conducido por María Sol Borja, Fabricio Vela y José Luis Cañizares fue sacado del aire cuando los periodistas denunciaban presiones políticas sobre ellos. Asimismo, el Gobierno Nacional le quitó la visa a la comunicadora cubana Alondra Santiago, luego de que criticó al Presidente usando la melodía del Himno Nacional. El medio local El Ferrodiario, de Durán, tuvo que cerrar por amenazas de bandas criminales. Y la publicación de supuestos chats del excandidato presidencial Fernando Villavicencio, asesinado en 2023, en plena campaña electoral, puso en riesgo a decenas periodistas que seguían casos de corrupción y crimen organizado, al exponer sus identidad y las de sus fuentes.

A esto hay que añadir el asesinato del periodista Patricio Aguilar, en marzo de 2025, acribillado en medio de una cobertura sobre un caso de secuestro. Este es el ambiente donde los periodistas y editores deben ejercer su profesión.

El periodismo ecuatoriano naufraga en medio de la crisis económica de los medios de comunicación y la crisis de seguridad del país. La calidad de la información y la seguridad de los periodistas se ha visto comprometida. En este escenario, el trabajo de los editores es clave.

Para entender qué papel están jugando, la FPSC realizó seis entrevistas a profundidad a seis profesionales. Los testimonios pertenecen a cuatro periodistas, un editor y una persona que cumple doble función, entre reportera y editora. Dos entrevistados trabajan para medios digitales con alcance de audiencia nacional. Los otros cuatro laboran en medios de prensa escrita (dos locales y dos nacionales), los cuales además mantienen sus propias plataformas digitales. Sus testimonios revelan, entre otras cosas, que la calidad de la información disminuye en la medida en que los medios de comunicación implementan estrategias concentradas exclusivamente en incrementar el tráfico de sus sitios web. El llamado clickbait está poniendo en riesgo la rigurosidad periodística.

01.

# 01. El vacío editorial: baja calidad y alto riesgo

Las cifras económicas muestran que la pandemia golpeó gravemente a los medios de comunicación. Las salas de redacción redujeron su personal en el 2020, lo cual agudizó la acumulación del trabajo de editores y reporteros, haciendo que, en muchos casos, las funciones de los primeros se confundan con los segundos. Esto ha tenido un efecto en todo el proceso de producción informativa, que debería ser vigilada por los editores.

Los testimonios recabados en este estudio muestran problemas en la planificación de los temas a ser abordados. También hay inconvenientes en el seguimiento que el editor debe realizar al periodista durante la recolección de información, dejando de lado discusiones sobre protocolos de seguridad, dilemas éticos y cuestiones legales. Asimismo, hay dificultades para la revisión del material antes de ser publicado, pues la mayoría de información se difunde sin una verificación de datos *(fact-checking)* ni una evaluación de los efectos legales. Por último, la retroalimentación que reciben los periodistas sobre su trabajo y oportunidades de capacitación para mejorar sus métodos, técnicas y uso de herramientas son escasas. Los testimonios muestran que las buenas prácticas son la excepción.

El deterioro de la calidad periodística se agrava en los medios que han ingresado al mercado digital. El incremento de la demanda informativa, por los efectos de la era digital, ha agudizado también el desbordamiento del trabajo en las redacciones, haciendo que la rigurosidad periodística decaiga, de acuerdo con cuatro de los seis testimonios recabados para este informe.

Los problemas en el cuidado de la calidad informativa se agudizan en los medios que han implementado una estrategia enfocada en aumentar el tráfico dentro de los sitios web, tomando en cuenta solamente métricas como las *pageviews* y los usuarios únicos, y dejando de lado otras mediciones para evaluar el compromiso de la audiencia *(engagement)*, como el tiempo de permanencia, el porcentaje de lecturas de calidad, la tasa de retorno de usuarios, el porcentaje de visitas directas, la tasa de conversión a suscriptores o registrados, y el porcentaje mensual de usuarios activos, según los entrevistados.

Estos indicaron que, cuando un medio se concentra en alimentar su tráfico, se da cabida al uso de titulares sensacionalistas desconectados del contenido de las notas, a la proliferación de artículos dedicados a temas virales y la publicación inmediata de noticias superficiales que no cumplen con los parámetros de calidad periodística.

Este tipo de problemas no se observan tanto en medios locales, que aún mantienen su modelo de negocio basado en la publicidad tradicional, no digital. Sin embargo, enfrentan con mayor agudeza otro tipo de inconvenientes, más ligados a los riesgos que imponen las bandas criminales. Son problemas que afectan a todos los medios en general, pero que se los palpa de manera más clara en los medios locales.

En 2024, la FPSC registró 20 agresiones contra medios locales, una cifra que incluye un atentado armado a un medio de Milagro (Guayas) y dos graves amenazas contra dos medios, uno en Quevedo (Los Ríos) y otro en Durán (Guayas). Si bien es el Estado el que debe garantizar la protección al trabajo periodístico, la falta de protocolos de seguridad al interior de los medios, sean nacionales o locales, agrava la situación.

Las entrevistas indican que los editores se ven imposibilitados de coordinar correctamente la cobertura de temas relacionados al crimen organizado y la seguridad ciudadana, pues estos ponen en grave peligro a los periodistas y sus fuentes. Debido a esto, los medios de comunicación han delimitado zonas donde

el acceso de los reporteros está prohibido y han establecido temas en los que se publica solo la versión de las fuentes oficiales, sin la posibilidad de verificación o contrastación.

## Tareas difusas e incumplidas

Uno de los efectos más relevantes de contar con redacciones reducidas por la crisis económica de los medios y, por otro lado, tener que satisfacer la gran demanda informativa de la era digital es que el editor no tenga a su cargo solamente funciones propias de su puesto, sino que estas se confundan con las de los reporteros, diseñadores, community managers e, incluso, con las del personal administrativo.

Cinco de los seis entrevistados para este estudio mencionaron que los editores no se dedican solamente a las funciones propias de su cargo, sino que tienen que cumplir con otras. Lo común es que los editores también hagan coberturas y escriban las notas, y algunos además tengan que diseñar y publicar los contenidos en redes sociales. Incluso, hay editores que deben lidiar con tareas de venta de publicidad. Así, aunque los roles del editor están bien definidos, en la práctica no se cumplen.

"Yo creo que esto se debe a la era digital que estamos viviendo y a la precarización laboral que tenemos en el país dentro del periodismo (...) Muchos editores están asumiendo roles que antes estaban divididos entre más personas. (...) El editor hace la función también de periodista, ir a ruedas de prensa, entrevistar (...) Aparte, a veces, incluso funciones administrativas. Pasa que tienen que encargarse de ver cómo gestionar algunas cosas de la publicidad, cuando eso debería hacerlo una persona que sepa totalmente de cosas administrativas". **LOJ001**

Un editor contó que las funciones de su cargo cambiaron a partir de 2020, cuando el medio para el que trabaja casi cierra por la crisis económica de la pandemia. A esta, se sumó otra en 2022. Los reporteros con experiencia salieron por otros trabajos que les ofrecían mejores salarios. La redacción se redujo a la mitad,

con periodistas jóvenes sin mucha experiencia. Sin embargo, la cantidad de trabajo se mantuvo.

"Por un tema operativo, de recursos humanos, nosotros como editores tenemos también que desempeñar el rol de periodistas al mismo tiempo". **IMB001**

Una de las personas entrevistadas contó que le contrataron como periodista, pero al ingresar también le dieron funciones de edición. No solo tiene que publicar sus propios temas, sino revisar el trabajo de un periodista junior y, cada cierto tiempo, le encargan el puesto de editor de una sección. Su trabajo se desbordó porque, además, debe diseñar y publicar el contenido de sus temas en redes sociales. Tuvo que aprender herramientas de diseño para cumplir con estos deberes adicionales. Así que cuando le ofrecieron acceso a una plataforma para que también revisara el impacto de las publicaciones y los temas de influencia en buscadores y redes sociales, se negó porque el tiempo le es insuficiente.

"No hay recursos suficientes ni humanos ni económicos. Terminas haciendo todo, pero todo lo haces bastante mediocre, así rapidito. La inmediatez le gana a todo y la labor de los editores es presionarte, presionarte, presionarte". **PIC001**

Esta carga de trabajo, refirieron los entrevistados, ha hecho que los editores dejen de cumplir bien las funciones de su puesto. La planificación de las coberturas se ha reducido, en muchos casos, a un breve reporte verbal de qué temas tratará cada periodista, sin espacio a discutir sobre la conveniencia, la profundidad ni el enfoque. Tampoco hay oportunidad de conversar sobre posibles retos éticos o legales que puedan aparecer durante la reportería o durante la redacción. Lo usual es que los editores ya no den seguimiento a la cobertura de los periodistas para asegurarse de que el objetivo de las notas se cumpla.

La revisión de los contenidos a ser publicados también es escasa. Se puede sostener que muy pocos editores alcanzan a corregir todo antes de su publicación. Las revisiones se concentran en temas especiales. Por último, tampoco hay una retroalimentación tras la publicación ni una enseñanza de metodologías, técnicas y herramientas para mejorar el trabajo. Para cumplir con todos los deberes que les encomiendan, los editores se ven obligados a relajar las funciones propias de su cargo.

"(Cuando son temas especiales), les comento la generalidad del tema y hacia dónde me voy a ir, pero es una cuestión de unos cinco minutos, a lo mucho 10 minutos. Para los temas que son del día a día, es un par de minutos (...) y no hay mayor feedback. (...) No hay una reunión sistematizada entre el editor y el periodista". **GUA001**

"Se ha perdido esa guía que significa ser un editor. Antes -yo ya tengo en esto 15 o 16 años- los editores que conocí eran guías, se metían en el tema, te veían que el enfoque sea el adecuado y no se desvíe en el camino, hacían un seguimiento. Eso se ha perdido".
**GUA001**

Solo dos de los entrevistados manifestaron que sí tienen espacio para discutir con sus editores las cuestiones éticas y legales que nacen de sus coberturas, aunque una de las fuentes mencionó que no se hace con mucha frecuencia ni profundidad. El otro afirmó que esas conversaciones eran prioritarias y que, cuando son dudas legales, el editor tiene un departamento jurídico a mano para hacer las consultas necesarias. Del otro lado, un editor afirmó que, desde que siguió una capacitación con una fundación que alienta la excelencia periodística, está entre sus planes crear ese espacio de discusión. Y un periodista señaló que el medio en el que trabaja procura contratar reporteros con mucha experiencia para que resuelvan ese tipo de dilemas por sí mismos, ya que no cuentan con editores en cada sección.

La revisión de los contenidos antes de ser publicados es otro problema en las redacciones. Todos los entrevistados aseguraron que no existe un departamento de fact-checking dentro de

las redacción para hacer una confirmación detallada de la información. Y solo dos de los entrevistados manifestaron que los editores revisan todo el contenido antes de que sea distribuido. El resto manifestó que la revisión de los editores se concentra en los temas más elaborados, que tienen mayor profundidad, y que las noticias inmediatas se publican directamente sin ningún tipo de verificación.

Un editor afirmó que alcanza a revisar una cuarta parte del contenido de manera detallada; al otro extremo, una periodista-editora aseveró que alcanza revisar entre un 60% y un 70% de lo que se produce. Asimismo, tres periodistas contaron que, para los reportajes que son de largo aliento, sí hay una preocupación de que se cumpla con normas legales a fin de evitar retaliaciones administrativas o judiciales. Para ello, cuentan con un departamento jurídico que hace una inspección adicional al contenido, pero eso sucede solo cuando el editor lo considera necesario.

Otra dinámica que se ha perdido dentro de las redacción es el aprendizaje de metodologías, técnicas y herramientas para ejercer el oficio. Todos los entrevistados coincidieron en que los editores ya no comparten ese conocimiento con los periodistas y que estos lo aprenden de forma autodidacta, conversando con otros colegas o en cursos que encuentran en su camino. Lo máximo que han recibido son talleres de escritura y ortografía, mencionaron dos entrevistados.

"Todo lo que yo he aprendido como herramientas ha sido por una búsqueda propia. Sí tuvimos algunos talleres, por ejemplo, para escribir en el entorno digital, pero creo que fueron dos. Sin embargo, todo lo que yo he aprendido siempre ha sido por búsqueda propia y por cuenta propia". **LOJ001**

"Se han hecho talleres de ortografía, pero no de búsquedas, de confirmación, de manejo de datos, de ese tipo de cosas". **GUA001**

"Ahora que estamos un poco viendo el tema de inteligencia artifi-

cial, con mis compañeros, nosotros mismos vamos investigando". **PIC002**

Los testimonios muestran que la reducción de las redacciones y el incremento de la demanda informativa ha provocado que los editores adquieran funciones ajenas a sus cargos y dejen de cumplir con aquellas que sí son esenciales a su puesto como planificar los temas, dar seguimiento a la reportería, discutir cuestiones éticas y legales con los periodistas, revisar la calidad de los contenidos antes de publicarlos y brindar herramientas para que los reporteros mejoren su trabajo.

## La viralidad sobre el interés público

Por principio, una de las tareas primordiales del periodismo, y del editor en particular, es defender el interés público. Este es un concepto muy amplio que ha sido tratado en varios códigos deontológicos. El de la Independent Press Standars Organisation (IPSO), una organización independiente que regula el oficio periodístico en Reino Unido, define al interés público de esta manera: El interés público incluye, pero no se limita a: (1) detectar o revelar el crimen, o intento de crimen, o una irregularidad grave; (2) proteger la salud o la seguridad públicas; (3) proteger al público de ser engañado por las afirmaciones de una persona u organización; (4) revelar la falta o posible falta de una persona u organización para evadir cualquier obligación; (5) revelar un error en la justicia; (6) promover o contribuir al debate público, incluyendo graves casos de irregularidad, conducta antiética o incompetencia concernientes al público; y (7) revelar el encubrimiento o el posible encubrimiento de cualquiera de las anteriores. En otras palabras, el periodismo está abocado a denunciar todo aquello que pueda afectar de forma negativa a una sociedad.

La era digital ha significado un reto para que los medios de comunicación sigan cumpliendo con esta tarea y, a la vez, respondan a la alta demanda de información propia de la era digital. Los testimonios recolectados para este estudio muestran que los medios tradicionales, impresos, tienen mayor posibilidad de desarrollar temas propios de interés público, a profundidad. En cambio, los medios digitales tienden a concentrarse en hacer noticias de temas virales, que dominan el debate en redes sociales, con el objetivo de ganar tráfico en sus sitios web, dejando de lado la posibilidad de hacer reportajes más profundos. La mayoría de estos medios miden el rendimiento de sus redacciones por el número de pageviews obtenidas, pues eso valoriza mejor la publicidad que ofrecen. Los testimonios revelan que el ansia de clicks generado en la era digital ha puesto en riesgo la calidad de la información periodística.

Las diferentes maneras en cómo los medios enfrentan la necesidad de tener tráfico en sus sitios web afectan de forma

directa al trabajo de los editores. Esto se puede apreciar desde la planificación de los temas. La planificación es más efectiva en los medios que mantienen sus versiones impresas y reproducen ese mismo contenido en sus sitios web, pues no están concentrados en ganar visitas, sino en presentar un buen producto al lector.

Una periodista de este tipo de medios comentó que su redacción está dividida en dos: los reporteros que cubren las noticias diarias y una periodista que hace temas especiales. Los primeros definen todas las mañanas su agenda y esta cambia solo si hay un evento importante imprevisto; mientras que la persona encargada de desarrollar reportajes más profundos define los temas con el editor y este hace un seguimiento diario a los avances. Asimismo, un editor de este tipo de medios comentó que los temas establecidos en la planificación son prioritarios, pues así se aseguran que las notas se alineen a la política editorial del medio: difundir temas locales que involucren a la comunidad y que aseguren la credibilidad del periódico. En ambos casos, la planificación es una parte fundamental del proceso.

"Nos aseguramos de que haya voces de la gente, le damos bastante prioridad a la comunidad (...). Acá la gente tiene todavía la costumbre de consumir el diario porque quiere verse en el diario". **IMB001**

"En conversaciones que hemos tenido con los directivos, se ha dejado en claro que no importa el tema de la primicia. No le damos tanto valor a la primicia, sino más bien a la credibilidad que ha ganado la marca". **IMB001**

En los medios digitales donde priman las *pageviews*, en cambio, la planificación pasa a segundo plano y, en algunos casos, se convierte en una mera formalidad, pues, a la final, el trabajo de los periodistas gira alrededor de los temas que se encuentran en tendencia en los buscadores y las redes sociales, los cuales son difíciles de prever, mientras que los temas planificados son pospuestos sin importar, a veces, la urgencia de su publicación.

"El tema que se publica no depende del periodista. Ni siquiera depende del editor. Depende de las métricas. (...) La información política no es prioritaria aquí. No importa si sucedió algo importante en la Presidencia, en la Asamblea o en la Corte Nacional, algo de importancia de la política nacional. Aquí importan las métricas. Hay que ver qué es lo que pega. Y así se termina haciendo notas de Nodal, de Shakira, temas que suban la lectoría. (...). Si lo que está pegando es lo del capibara, se publican unas 10 notas del capibara". **PIC001**

La dinámica general de los medios que buscan ganar clicks es monitorear los temas que están en tendencia tanto en buscadores como en redes sociales, y poner a trabajar de inmediato a los periodistas sobre estos tópicos. Para ganar inmediatez, primero publican una noticia corta informando brevemente los hechos y, luego, hacen una serie de notas sobre el mismo tema con enfoques diferentes, agregando información nueva, opiniones de expertos o más contexto. A veces, este tipo de notas pasan en estos medios como si fueran reportajes de profundidad.

"Las notas de fondo en realidad son puro opinólogos. Llaman a los opinólogos y ya dicen que es un tema de fondo, solo porque se entrevista a la gente que opina". **PIC001.**

En esta dinámica, también hay cabida, aunque pequeña, para temas propios, fuera de coyuntura. Sin embargo, el criterio para dar prioridad a este tipo de notas es, de igual manera, su potencial de atraer visitas. Un periodista estimó, por ejemplo, que en el último año el 95% de su trabajo ha estado marcado por los temas de coyuntura y, el resto, por temas propios planteados por él, debido a que el medio prioriza las tendencias en buscadores y redes sociales. Agregó que, gracias al monitoreo de las pageviews, los editores ya han identificado qué temas generan tráfico aunque no estén en la agenda de la noticia diaria. Por ello, incentivan a los reporteros a conseguir información

exclusiva sobre estos tópicos. Si lo logran, estas notas tienen prioridad sobre cualquier coyuntura. Otro reportero comentó que, antes de proponer sus notas, revisa las tendencias, y trata de colar en la lista algún tema propio de interés público, aunque sabe de antemano que no será aprobado si no tiene posibilidad de generar tráfico. De esta manera, las publicaciones que no se sujetan al asunto viral del momento también tienen que responder a la necesidad de alimentar las visitas.

> "Como ahora están con el tema del tráfico en la web, primero reviso Google Trends y todas estas cuestiones para saber por dónde está el debate y qué es lo que está en tendencia, antes de proponer mis temas. También planteo temas que me pueden llevar un día para investigar uno o dos datos nuevos y con eso sacar una nota, y sé que son temas que mueven clicks". **GUA001.**

> "Hay veces en que yo puedo tener un tema más duro de cómo están conformándose las salas de la Corte Nacional, pero también tengo la historia de un narcotraficante. Obviamente, la historia del narcotraficante va a estar por encima siempre en la agenda, pues genera más visitas". **PIC002.**

La cantidad de pageviews y de usuarios únicos se ha convertido en un parámetro para evaluar el rendimiento de los periodistas, en los medios digitales, lo cual está generando ambientes hostiles de trabajo. Los testimonios recabados muestran que existen tres formas de evaluar a las redacciones a través de las métricas. Un medio analizado pone metas numéricas periódicas (semanales o mensuales) a toda la redacción o a cada una de las secciones, y los editores son los encargados de distribuir el trabajo entre los reporteros para que el objetivo se cumpla. En este caso, la presión recae sobre los periodistas, que se ven obligados a hacer notas breves y superficiales, en secuencia, como si se tratara de una fábrica en línea.

"Aquí te quieren hacer producir, fijo, cinco o seis notas por día porque somos muy pocos. (...) Ha habido veces que me he demorado un par de horas revisando documentos extensos para hacer una nota y los editores ya se ponen preocupados porque no he publicado muchas notas en el día". **PIC001.**

Foto: Galo Paguay

Otra forma de evaluar el rendimiento de los periodistas es poner metas periódicas a cada uno. En estos casos, los reporteros compiten entre sí para acaparar los temas que están en tendencia, pues saben que con ellos tendrán buenas cifras. Un reportero contó que, desde hace pocas semanas, les pusieron metas mensuales para alcanzar un número determinado de notas publicadas, pageviews y usuarios únicos. A él le triplicaron las visitas y le duplicaron los usuarios únicos, con respecto a lo que había alcanzado el mes anterior a la medida. Agregó que esto vino acompañado de un sistema de premios y castigos, entregando bonos económicos a los tres periodistas que alcancen la meta primeros e imponiendo memorándums a los últimos. El periodista aseguró que esto agravó el ambiente laboral, pues la competencia entre periodistas se ha hecho hostil, tanto que varios compañeros han preferido cambiar de trabajo aún por sueldos más bajos.

"Se ha vuelto una cuestión de sobrevivencia más que de hacer un buen periodismo. Con estos nuevos cambios es como si fuese, y te lo digo literalmente, los juegos del hambre porque apenas sale algo de coyuntura en Twitter se pelean. Todo el mundo está peleándose por hacer la nota y, cuando la sacan, es una nota pobre porque recogen los textuales, le agregan por ahí alguna pieza multimedia muy básica, un tuit, y se terminó esa nota y van a ver cuál es la siguiente cosa viral que pueda dar clicks. Se ha perdido esto de 'estoy viendo estos patrones en la ciudad, creo que aquí hay una historia detrás'. Esto ya no hay. (...) Esto se ha vuelto una fábrica de notas y no hay periodismo mayormente.

En esta suerte de juegos del hambre, como te digo, todo el mundo está haciendo notas o refritos. Si ven que una nota pegó, otro viene y hace el refrito. Le dan la vuelta a la nota con una pregunta y le vuelven a lanzar. Entonces, como te digo, se ha dejado de lado el periodismo.

En el último mes salieron dos periodistas. Una persona se fue pese a que iba a ganar menos porque ya no quería estar aquí, por todos estos cambios que han habido. Y además porque hay un ambiente laboral bien feo. Hay muchas rencillas". **GUA001.**

El mismo periodista agregó que, cuando el medio adoptó esta fórmula de premios y castigos, mostró cifras que ponían en duda la eficiencia de esa nueva medida adoptada. Los datos mostraron que, un mes antes, él había sido el periodista que menos notas publicó, pero el que más *page-views* y usuarios únicos logró. La explicación estaba en que él se había dedicado a hacer temas más a profundidad, señaló. Con esta información, quedaba claro que el tráfico puede mejorar no por la cantidad sino por la calidad de las publicaciones. Sin embargo, en la reunión, no hubo espacio para reflexionar si esta hubiera sido una estrategia más adecuada.

"Lo que nos explican es que hay dos tipos de lectores. Los que te encuentran en redes, dan click, entran, ven 15 segundos y se van, y no vuelven nunca más. Entonces, ese tipo de lectores no nos ayudan mucho. Más bien, lo que se trata es de conseguir usuarios

únicos que son gente que ya es leal al medio y eso se gana justamente con temas propios porque la coyuntura la encuentras en todos lados". **PIC002**

Los testimonios muestran que los medios digitales pueden dejar de lado la defensa del interés público por concentrarse en el incremento en el tráfico en sus sitios web, poniendo además en riesgo la calidad de las publicaciones y la credibilidad misma de los medios. Sin embargo, en un entorno guiado por las métricas, la experiencia de uno de los entrevistados muestra que sí hay alternativas para mediar entre la cantidad y la calidad de la producción periodística.

## Entre la inseguridad y la censura

La ola de violencia que enfrenta el país desde el 2021 dificulta la labor periodística y pone a los editores frente a disyuntivas difíciles de resolver. Los testimonios de los entrevistados muestran que, en los medios de comunicación donde han laborado, no han podido establecer o aplicar protocolos de seguridad adecuados para proteger a los periodistas y sus fuentes. De los seis entrevistados, cuatro dijeron que no existen protocolos de seguridad en sus medios, uno afirmó que sí hay pero que no se cumplen y uno describió cómo esos protocolos no son propicios y terminan socavando la calidad de la información. La ausencia de esta herramienta fundamental ha provocado que los editores opten, en muchos casos, por sacar de la agenda temas de alto interés público, sobre todo aquellos relacionados con el crimen organizado, o aborden estos temas considerando solo la versión oficial, sin verificarla ni contrastarla correctamente.

Una de las entrevistadas mencionó que en su redacción no existen protocolos ni se hace ningún análisis de riesgo pues no es necesario, ya que es muy raro que un reportero salga de la oficina para cubrir algún evento. Por el valor que se da a la inmediatez, afirmó, casi toda la información se recoge a través de internet.

"El 99% de periodistas de aquí no sale de su metro cuadrado en el escritorio y me incluyo. No se sale a cubrir las fuentes. (...) Un cierre de campaña sí salimos a cubrir y solo nos dijeron 'irán con cuidado'". **PIC001**

Otro entrevistado manifestó que dos reporteros de su medio viven en zonas consideradas peligrosas y que, para no poner a estos colegas en riesgo, el medio de comunicación, con el consentimiento del editor, estableció un protocolo que consiste en no enviar reporteros a esos lugares. Cuando algún suceso ocurre ahí, el medio solo reporta la versión oficial sin dar crédito al autor de la nota. Contó, además, que una situación álgida en su ciudad es la minería ilegal y que solían abordar este tema cuando la Policía les daba custodia para visitar las minas. Sin embargo, tras el cambio de un comandante, la fuerza pública dejó de organizar esas actividades y no se volvieron a hacer notas de ese tipo.

"Tenemos dos periodistas que viven en uno de los sectores que son considerados de riesgo. Saben que el periodista vive ahí, en su barrio y el periodista evita topar esos temas porque sabe que está en riesgo porque conocen dónde vive, reconoce a su familia. Evitamos lo más que se pueda enviar periodistas allá y, cuando se hacen notas, se hace con la información que manda la policía y no firmamos las notas". **IMB001.**

Dos periodistas contaron que, si bien los medios en los que trabajan no cuentan con protocolos de seguridad, ellos han aprendido a analizar el riesgo para las coberturas a las que se enfrentan. Ambos han alertado a sus editores cuando un tema requiere de cuidados especiales, aunque han tenido suertes distintas. Una de las personas consultadas contó que, en una ocasión abordó un caso delincuencial ocurrido en una zona peligrosa y que el medio le pidió que cumpliera con ciertas condiciones de seguridad difíciles de satisfacer.

Por ello, no pudo continuar con su reportería y tuvo que publicar solamente la versión oficial.

"En mi caso, he tomado ciertas medidas que ayudan a precautelar un poco más mi seguridad y también la seguridad de mis compañeros, pero eso es en mi caso personal, porque he comentado lo que he aprendido, ya que no es algo que se ponga en práctica". **LOJ001.**

"El año pasado estuvimos haciendo un tema que tenía que ver con el presunto secuestro de unos trabajadores. (...) Se canceló el tema ya que se presentaron algunos inconvenientes. (...) Había muchísimas cosas que obstaculizaron, por ejemplo, debíamos conseguir seguridad para trasladarnos al sitio ya que supuestamente este lugar está plagado de bandas delincuenciales de las que nadie habla, pero por eso decidimos al menos esperarnos un tiempo para saber cómo actuar. (...) No avanzamos el tema. Más bien informamos con lo que nos proporcionó la Policía". **LOJ001.**

El otro periodista, en cambio, sí pudo seguir con su trabajo, pues el medio le facilitó las herramientas que él solicitaba. Era un tema de corrupción en una institución en la que se han registrado casos de violencia criminal. Para no exponer su seguridad, solicitó al medio que le diera un correo institucional anónimo y un chip de línea telefónica para contactar a los involucrados. Aunque sus jefes tardaron en cumplir con el requerimiento, al final lo hicieron.

El mismo entrevistado manifestó que, como el medio no tiene protocolos de seguridad, tampoco hay una agenda para cubrir cuestiones sobre crimen organizado. Estos temas se los aborda cuando algún periodista está dispuesto a hacerlo, pero por lo general se hacen notas superficiales con fuentes sacadas solo de internet, pensadas para aumentar el tráfico. En algunas ocasiones, afirmó, ha tenido que hacerle notar al editor que se han cometido errores que han puesto en riesgo a fuentes o involucrados, pues se han publicado las identificaciones de testigos, datos de su ubicación e, incluso, información de sus familiares.

"Yo sí hago el análisis de cuán riesgoso es el tema, de los actores que podrían significar un riesgo para mí, pero al momento en que ya estoy en la reportería, no hay un protocolo". **GUA001.**

Otro de los consultados aseguró que en su medio sí existe un protocolo para cubrir hechos violentos en zonas de alta peligrosidad. Se exige a los reporteros que acudan a esos sitios solo si cuentan con el resguardo de la fuerza pública y vistiendo chalecos antibalas y cascos que la propia empresa adquirió. Él también recibió esos implementos, pero no los utiliza porque la violencia no es tan grave en la ciudad donde trabaja. No obstante, le ha tocado reportear eventos criminales en zonas medianamente peligrosas, sin medir los riesgos, por orden de su editor, a pesar de que los directivos han pedido a los periodistas que no se lo hagan. Estas coberturas han sido necesarias porque el medio sí requiere que las versiones oficiales sean contrastadas en el lugar de los hechos, recogiendo las declaraciones de testigos.

"Sí existe un protocolo de seguridad, tenemos chalecos, cascos, pero acá (en esta ciudad) no se pone en práctica. (...) Este protocolo es justamente solo para temas de seguridad en cobertura en lugares de conflicto". **PIC003.**

"Por decisión editorial, nos han pedido que tengamos mucho cuidado, que no nos pongamos en riesgo, pero al rato de los ratos el editor no mide mucho esas cosas y solo pide que se haga y ya". **PIC003.**

Otro periodista indicó que, si bien en su medio no existen protocolos de seguridad, cada vez que coordina con su editor una cobertura delicada, analiza el riesgo y diseña un protocolo con él. Juntos organizan la logística (transporte y hospedaje, básicamente), establecen un cronograma de actividades para la cobertura y planifican un horario para que él se reporte a la redacción. Con esta metodología, él ha podido hacer coberturas en zonas de alta peligrosidad y en la frontera norte.

Los testimonios muestran que, en general, los periodistas no cuentan con protocolos de seguridad apropiados para informar sobre hechos criminales en zonas de alto peligro y que el editor es un agente clave para incrementar o disminuir ese riesgo. En la mayoría de casos, la responsabilidad de salvaguardar la seguridad del periodista recae sobre él mismo. En este escenario, lo más probable es que los medios solamente comuniquen la versión oficial de los hechos, sin verificación ni contrastación, o que los temas sean censurados. De esta manera, la mayor afectación la asume la audiencia, al no poder contar con información de calidad.

02.

## 02. El editor, defensor del interés del público

Los malentendidos sobre la labor de los editores tienen una larga historia dentro de los medios de comunicación latinoamericanos. El periodista colombiano Carlos Eduardo Huertas lleva más de una década interactuando con colegas de toda la región, pues es director ejecutivo de Connectas, una plataforma periodística con sede en Bogotá, fundada en 2012, que brinda acompañamiento editorial y gestiona financiamiento para realizar investigaciones periodísticas transnacionales. Además, Connectas organiza cada año la Cátedra Martin Baron, un programa intensivo para formación de editores, que inició en 2022.

Huertas afirma que, años antes de la pandemia, el papel del editor ya venía desfigurándose en muchos medios, pues se había establecido como la persona que se ocupaba meramente de fijar los espacios para la publicidad. Además, añade, era visto como el encargado de garantizar que ningún contenido afectara los intereses de los dueños de esos medios.

La situación se agudizó con la pandemia, pues con esa crisis no solamente se desdibujó más la figura del editor sino que se perdió la actividad dentro de las salas de redacción ya que empezó a primar el trabajo virtual. Huertas recuerda que un periodista que hace poco empezó a recibir el acompañamiento editorial de Connectas comentó: "Es la primera vez que hablo con un editor en mi vida", pese a que ya tenía años en el oficio. Este reportero explicó al equipo que siempre había trabajado de manera remota y que, en su mente, el editor solamente se encargaba de pedir notas, recibirlas, corregirlas y publicarlas. Nunca antes había recibido un acompañamiento correcto. Estas experiencias indican

que el rol del editor atraviesa por una crisis en Latinoamérica desde hace ya varios años.

Para evaluar el correcto desempeño de un editor, Huertas parte del fundamento, de su razón de ser: el principal deber del editor es defender los intereses de la audiencia. Para lograr esto, el editor tiene a su cargo tareas relacionadas, por un lado, con la producción del contenido y, por otro, con la administración de recursos para que esa actividad sea viable y sostenible. El editor navega en dos aguas. Debe cuidar que la calidad del contenido responda a las necesidades del público y, a la vez, debe ayudar a que esa actividad tenga sostenibilidad económica.

A simple vista, estas dos actividades aparecen como complementarias, pues a mayor calidad del producto, mayor valor económico. Sin embargo, hay escenarios, sobre todo en épocas de crisis, donde esas aguas pueden chocar. Por ejemplo, si el tratamiento correcto de cierta información pone en riesgo algún interés comercial de los dueños del medio de comunicación, o si las necesidades comerciales de la empresa buscan imponer una agenda informativa. Asimismo, el editor tiene que lidiar con las presiones externas, pues es común que la difusión de información de interés público afecte los intereses particulares de actores poderosos. Estas presiones pueden incluso poner en riesgo la seguridad del equipo de trabajo.

Por estas razones, el editor debe desarrollar habilidades versátiles, en diferentes campos. Debe contar con aptitudes técnicas propias del periodismo que le permitan garantizar la calidad informativa; además, con capacidades administrativas para gestionar correctamente los recursos; con conocimientos de protocolos de protección para salvaguardar la integridad del equipo; y con habilidades de negociación que le permitan hacer prevalecer los valores periodísticos frente a cualquier riesgo que provenga tanto del interior como del exterior del medio de comunicación.

## Las cualidades de un buen editor

Dentro del campo informativo, el editor se encarga de seleccionar los temas a ser tratados, definir con qué enfoque serán abordados, planificar el cronograma de trabajo, supervisar el avance de las tareas, revisar los contenidos elaborados por los periodistas, los fotógrafos, los videógrafos y los diseñadores, y establecer los canales, los espacios y los horarios en que serán publicadas todas las piezas. De esta manera es cómo el editor garantiza que todo el material publicado sea claro, preciso y objetivo; que cumpla tanto con las normas estilísticas como con los estándares éticos definidos por el medio de comunicación. Estas labores están directamente relacionadas con garantizar la calidad informativa.

Huertas destaca que, para cumplir con estos roles, un buen editor debe desarrollar ciertas cualidades. Primero, debe mostrar su compromiso por alcanzar la mejor calidad posible. "Debe ser obsesivo en la búsqueda de la calidad y la mejoría en cada paso, cada nuevo producto, cada nueva publicación", afirma Huertas. Para lograr esto, el editor debe ser meticuloso, cuidar los detalles, cultivar su filigrana. Debe tener un adiestramiento en el uso de las técnicas periodísticas en todas las etapas de la producción periodística, desde la planificación, la recolección de información, la verificación y la contrastación, hasta la puesta en escena, que involucra el cuidado del lenguaje, y un buen criterio para el uso de material gráfico y audiovisual.

Asimismo, el editor tiene a su cargo tareas de índole administrativo. Es el encargado de que su equipo de trabajo, compuesto por reporteros, funcione con eficiencia. Para ello, el editor participa en los procesos de contratación del personal que estará bajo su mando y en la definición de los recursos destinados para la capacitación del equipo.

El editor también debe contar con habilidades de liderazgo y gestión. El primero consiste en crear una visión moral de hacia dónde se quiere llevar a un equipo, mientras que la gestión son las actividades diarias para recorrer ese camino. Un editor muy

permisivo o muy autoritario puede crear un ambiente laboral inadecuado, en el cual las tareas cotidianas no se realicen de forma eficaz, poniendo en riesgo la producción informativa. Por otro lado, el editor tiene que dialogar y coordinar con otros equipos como el de fotógrafos, videógrafos, diseñadores, ilustradores y con otros editores. Para llevar a cabo estas funciones, es necesario que el editor tenga conocimientos de administración de recursos humanos.

Huertas afirma que un buen editor es una fuente de inspiración, una fuente de orientación, un coequipero. Considera que lo ideal es construir un ambiente laboral adecuado para que la sala de redacción se convierta en un espacio enriquecedor, de crecimiento profesional y personal. Por el lado profesional, hay que tener en cuenta que el trabajo no termina con la publicación de los contenidos, sino que es necesario hacer una retroalimentación que desarrolle las habilidades de los miembros del equipo. Por el lado personal, el editor debe ser empático y solidario, comprendiendo el entorno en el que se desenvuelven sus colaboradores. El relacionamiento y la conversación cotidianos son imprescindibles. Un buen equipo de trabajo no es solo el que cumple con las metas laborales, sino el que crea satisfacción individual por ello.

El propio Martin Baron, quien estuvo al frente de las redacciones del Boston Globe y el Washington Post, ha afirmado, dentro de las capacitaciones que ofrece Connectas, que un buen editor no es egoísta y conoce bien a su equipo. El editor trabaja para que sus colegas periodistas cumplan mejor su trabajo, les ayuda a relucir sus fortalezas y a compensar sus debilidades. Para lograr esto, el editor debe tener una buena comunicación con los reporteros, no solo de la agenda noticiosa, sino que debe llegar a comprender sus aspiraciones personales. Así entenderá sus necesidades y objetivos, y podrá ayudarle a que canalice mejor sus esfuerzos para hacer el mejor periodismo que le sea posible. Además, el editor debe ser consciente de que el crédito de los buenos trabajos no son de él, sino que son enteramente de los periodistas. La satisfacción del editor se funda en el éxito de sus compañeros.

Foto: Galo Paguay

Las habilidades administrativas del editor no terminan con su relación con el equipo, sino que también abarcan la gestión de otro tipo de recursos. El editor debe supervisar que los reporteros cuenten con los medios logísticos, como transporte y viáticos, para realizar su trabajo. También debe estar atento a las necesidades tecnológicas, tanto a nivel de equipos como de programas informáticos. Por último, el editor tiene a su cargo la ejecución de un presupuesto asignado por la compañía. Estas capacidades administrativas también son imprescindibles para un buen editor.

Al respecto, Huertas resalta las cualidades que el editor debe desarrollar frente a los vertiginosos cambios tecnológicos. Un buen editor debe dedicar parte de su tiempo a capacitarse. No basta con formarse dentro del campo informativo en el que trabaja, sino que también debe prepararse permanentemente en las nuevas herramientas digitales, ya que el periodismo es uno

de los oficios que más se ve afectado por los desarrollos tecnológicos. La penetración del internet, el auge de las redes sociales y de los canales streaming y el progreso de la inteligencia artificial han transformado completamente la industria y el quehacer periodístico, y el editor debe estar a la vanguardia para que esos cambios no toquen los principios de la profesión.

Baron sostiene que parte de proteger los intereses de las audiencias pasa por el esfuerzo de garantizar que la información sea lo más comprensible posible. Esto va de la mano de la necesidad de dominar las nuevas narrativas del mundo digital para satisfacer al usuario contemporáneo. No basta con mostrar el mismo contenido que se transmite analógicamente en plataformas digitales. Estas requieren el uso de otros lenguajes para compenetrarse con el producto. Asimismo, demandan que esos contenidos se adapten bien a sus dispositivos y que la información les llegue de forma inmediata. Esto exige que el editor esté al día con la vanguardia tecnológica y con las formas en que las audiencias consumen contenidos.

Por otro lado, Huertas destaca que un editor debe ser "un buen diplomático" en su relación con los dueños del medio de comunicación. Pensar que el editor es un engranaje dentro de la redacción para asegurar que las publicaciones sirvan a los intereses individuales de los directores o los propietarios de la empresa es una desnaturalización del rol del editor. Por el contrario, este debe tener mucho celo para cuidar la independencia con la que los periodistas elaboran los contenidos y tener habilidades de negociación en caso de que esa información entre en contradicción con algún interés particular al interior del medio, para hacer prevalecer el derecho del público a estar informado correctamente.

Tampoco es bueno entrar en conflicto con los directores ni con los dueños. Hay que saber mediar. Baron sostiene que es importante trabajar conjuntamente con los directores para explicarles que su injerencia dentro de la redacción puede socavar la credibilidad del periodismo, pues los lectores sí pueden identificar la injerencia del dueño del medio en el contenido publicado. Es

importante hacer notar que, si se difunden contenidos sesgados, la reputación del medio se verá afectada, creando desconfianza en el público y, por ende, disminución en los ingresos económicos de la empresa. El principal activo de un medio de comunicación es su reputación y el editor es su principal guardián.

## Primero calidad y luego la viralidad

Muchos medios de comunicación han optado por un modelo de negocios que trastoca la relación directa entre la calidad del contenido periodístico y su capacidad para alcanzar la mayor difusión posible. El modelo de negocio tradicional de un medio de comunicación partía del fundamento de que la calidad de la información le otorgaba una buena reputación a la marca del medio, gracias a lo cual aumentaban las audiencias y, como consecuencia, el valor de la publicidad difundida crecía. La ecuación era: a mayor calidad, mayor reputación, mayor audiencia, mayor ingreso por venta de publicidad. De esta manera, calidad informativa y prosperidad económica iban de la mano.

Sin embargo, este modelo se vio arrasado por la era digital. Huertas afirma que las empresas tecnológicas, como las redes sociales y los buscadores, suplantaron a las compañías de publicidad. Estas últimas eran las que medían las audiencias de los medios para entregarles pauta. Huertas explica que las empresas tecnológicas empezaron a tratar directamente con los medios para ofrecerles directamente la publicidad. Luego vino un segundo estadio donde estas empresas tecnológicas empezaron a privilegiar ciertos contenidos para entregar esa pauta, poniendo en riesgo la independencia de los medios para definir lo que se publica. Después llegó otra etapa en que las empresas tecnológicas se adueñaron de las audiencias y, por ende, de los ingresos de la pauta. Y, ahora, el negocio publicitario es al revés: los medios de comunicación deben pagar a esas empresas tecnológicas para que publiciten sus contenidos.

Huertas es crítico con esta situación: "Claramente, (a las empresas tecnológicas) nunca les interesaron los medios de comunicación. (...) Se dieron cuenta que no era la información lo que

importaba, sino los contenidos. Entonces, apoyan todo lo que sea generación de contenidos, así sea basura. No importa si es desinformación o no, pero si es ese contenido se vuelve viralizable y se vuelve una atracción de tráfico para sus productos, pues eso para ellos está bien. (...) Y todavía hay medios que perversamente tratan de sobrevivir con ese modelo, pues están escribiendo contenidos en función de atrapar clicks que les permiten milésimas de centavo de dólar para que, sumados por muchos, puedan alcanzar un ingreso para sostenerse. Y es más perverso aún cuando a las compañías tecnológicas les tienes que pagar para que destaquen tu contenido". Estas prácticas dejan en evidencia que este nuevo modelo de negocio no se asienta sobre la calidad informativa.

Este modelo impone nuevas dinámicas. Los temas ya no se definen en el seno de la sala de redacción, en reuniones entre los editores y los periodistas, sino que están ligadas al monitoreo de redes sociales y buscadores para explotar contenidos que acaparan la atención del público. En esa lógica, algunos medios de comunicación han empezado a evaluar la eficiencia de sus periodistas con la cantidad de visitas que generan sus notas. "Este modelo del clickbait hace que la empresa trabaje en función de generar contenidos de mucho tráfico que no necesariamente son los de mejor calidad. (...) Son contenidos sensacionalistas, contenidos que capturan con títulos engañosos, con información sesgada. Se genera toda una deformación de lo que es la naturaleza periodística. (...) Si fuéramos sacerdotes, nos interesaría el bienestar de las almas y no cuántas hostias entregamos. No es un momento fácil para el periodismo. Hay unas imposiciones que hacen que se sacrifique la calidad periodística", afirma Huertas. En este contexto, la labor del editor queda atrapada en una situación que lo obliga a dejar de lado su misión principal: salvaguardar el interés del público.

Al respecto, Baron alerta que, en el ánimo de atender los intereses del lector, el editor puede terminar encadenado a la medición de las visitas. Esto es un peligro, pues hay muchos asuntos periodísticos muy relevantes que no tienen que ver con las métricas, sino con los principios. Hay muchas historias de inte-

rés público, casos de abusos y de corrupción, de las cuales las audiencias no quisieran tener que enterarse. Si los medios solo atendieran a las métricas, las investigaciones periodísticas quedarían fuera de la agenda.

En 2001, cuando Baron estaba al frente del Boston Globe, dirigió una investigación que ganó fama mundial, pues se retrató en la película Spotlight, galardonada con el premio Oscar al mejor filme en 2016. El trabajo reveló los abusos sexuales contra niños que la Arquidiócesis Católica de Boston había encubierto durante décadas. Baron afirma que, si en esa época habrían preguntado a la ciudadanía si quería conocer una investigación sobre ese tema, lo más probable es que la respuesta habría sido negativa y ese trabajo nunca habría salido a la luz. Parte de la labor periodística es señalar los ámbitos donde la sociedad no está funcionando bien, precisamente para demandar correctivos. Es por esto que el periodismo es una de las bases de la democracia. Tampoco se trata de desconocer la utilidad de las métricas. En realidad, son herramientas necesarias, pues permiten evaluar el rendimiento de un equipo de trabajo. El problema es haber establecido que el desempeño periodístico se puede valorar con un indicador, el número de visitas, que no mide la calidad informativa. Entonces, el desafío es determinar cuáles son los indicadores más apropiados para hacer esa valoración, pues hay que ser conscientes de que no hay métricas perfectas.

El Financial Times ha definido 37 métricas, con sus respectivos riesgos y advertencias, en cinco ámbitos: tráfico e interacción para comprender a la audiencia; publicidad para maximizar su rendimiento, suscripción para optimizar el embudo de adquisición (transformar a los usuarios ocasionales en leales); retención para aumentar el valor del ciclo de vida de las suscripciones; y eficiencia operativa para evaluar la salud financiera de la empresa. El editor debe tener una buena comprensión de todos estos indicadores para definir cuáles son los más adecuados, considerando que cada métrica tiene sus limitaciones, para evaluar correctamente el rendimiento del equipo.

Huertas apunta que no es sencillo salir del nuevo modelo de negocio basado en la cantidad de visitas, pero que hay alternativas. Recuerda que, si bien la publicidad era la principal fuente de ingresos en el modelo tradicional, este sí era diversificado. "El modelo de negocios de los medios de comunicación for profit siempre ha tenido una pata en las suscripciones, otra pata en las membresías, otra en la publicidad, otra en los proyectos especiales. Y la mezcla de esas patas hace sostenible el modelo", afirma. Para él, es necesario empezar a poner atención en estas otras fuentes de ingresos para no depender de la publicidad que merma la calidad periodística.

En la última década, resalta Huertas, múltiples plataformas periodísticas han encontrado en la cooperación internacional, a través de la obtención de fondos concursables, el apoyo para su sostenibilidad. Sin embargo, este modelo entró en una grave crisis desde inicios de este 2025, con la llegada de Donald Trump a la Presidencia de Estados Unidos, pues retiró de forma masiva la cooperación que ese país entregaba a proyectos destinados a fortalecer la democracia en el mundo, entre ellos, los destinados a plataformas periodísticas. Este recorte, además, vino acompañado con un discurso estigmatizante contra los medios que en años anteriores habían recibido ese tipo de apoyo. A pesar de esto, este modelo resultó efectivo para sostener medios dedicados a difundir información de calidad y es posible que, en el futuro, en un nuevo contexto político global, vuelva a funcionar.

Otra alternativa, agrega Huertas, es el modelo de negocio basado en el pago directo de la audiencia, a través de suscripciones. En este modelo, el medio tiene que cultivar tanto la credibilidad como la fidelidad y, para ello, la calidad informativa es imprescindible. Huertas reflexiona que la credibilidad es indispensable para cualquier tipo de negocio. "Si compras una nueva olla que te la venden como fantástica y después te das cuenta de que no es tan fantástica, pierdes la credibilidad sobre ese producto y nunca más vuelves a comprar. Pero si te sale muy buena, hasta la recomiendas y vas a comprar otra cosa en ese mismo lugar. El periodismo también implica que su producto sea de calidad y que no frustre a la gente", sostiene Huertas.

El siguiente paso es fidelizar a la audiencia que valora el contenido de calidad que se le brinda, creando una comunidad con ella. Esto requiere de crear contenido más especializado para llenar las expectativas específicas de ese grupo. "El contenido basura, la gente lo encuentra en cualquier lado, pero el contenido relevante, solo en ciertos lugares. Obviamente el modelo de negocio cambia, ya no es un negocio tan masivo, es un negocio mucho más de nichos, de comunidades y yo creo que por ese lado hay que seguir apostando. Hay la necesidad de sacrificar ciertas cosas en ciertos temas para seguir siendo fuerte en temas específicos que son los que soportan la credibilidad del medio y permiten eh seguir construyendo una marca que tenga valor". Creando contenido de calidad que llene las expectativas de la audiencia es como estas estarán dispuestas a pagar por una suscripción.

Huertas apunta que uno de los principales errores de los medios de comunicación ha sido regalar el contenido poniéndolo como acceso libre para todos los usuarios, pues esto ha desvalorizado el trabajo periodístico. "Si tú tienes una panadería, tú calculas cuánto te cuesta la harina, cuánto te cuesta la electricidad, cuánto te cuestan los huevos y los demás ingredientes, y sabes que tienes que vender el pan a 10 pesos para poder tener una utilidad. Los medios decidieron hacer esas cuentas y saben que hacer periodismo es costoso, pero decidieron abrirlo y entregarlo gratuitamente. Esto se supone que iba a generar valor, pero terminó siendo una gran pérdida porque porque la audiencia terminó no desvalorizando ese producto". Hacer circular información de forma gratuita desincentiva al público a pagar por contenido de calidad.

## Los protocolos de seguridad

Honduras vivía una de las épocas más violentas de su historia, cuando Huertas visitó junto con varios colegas una sala de redacción en San Pedro Sula, reconocida como la capital industrial hondureña, y se llevaron una sorpresa. Le preguntaron a un editor cómo habían resuelto para seguir informando en un momento en el cual esa ciudad era una de las más peligrosas

del continente para hacer periodismo. La respuesta fue tajante: "Nosotros practicamos la autocensura". Aquellas palabras provocaron mucha desazón, recuerda Huertas.

El año más violento de Honduras fue el 2011, cuando la tasa de homicidios alcanzó las 83 muertes por cada 100.000 habitantes. Para ponerlo en contexto, el peor año en Ecuador fue el 2022, con una tasa de 46 muertes por cada 100.000 habitantes. Ese nivel tan alto de inseguridad explicaba el silencio de los periodistas, algo que también está pasando en Ecuador, según revelan los informes provinciales publicados por Periodistas Sin Cadenas.

Ese silencio, afirma Huertas, es como las cenizas que deja un incendio que arrasó con todo. Con el silencio la ciudadanía pierde el derecho a estar informada. No queda nada. El editor, como protector del interés del público dentro de un medio de comunicación, tiene a su cargo el diseño y aplicación de estrategias que le permitan al equipo periodístico salvaguardar su integridad y la de sus fuentes, proteger los recursos con los que se trabaja y resguardar la información. Estas estrategias están enmarcadas dentro de unos protocolos de seguridad. Su principal objetivo, por supuesto, es cuidar el bienestar de los periodistas, ya que sin ellos ninguna historia es posible. El fundamento de todo protocolo es que ninguna historia, por buena o necesaria que sea, vale más que la vida de una persona.

Asimismo, los protocolos de seguridad están pensados para evitar la autocensura, facilitar que el periodista realice su trabajo en las mejores condiciones posibles. La autocensura no es un protocolo de seguridad, es la consecuencia de no tener un protocolo. El propósito es no dejar que el silencio se instale. Huertas explica cómo funciona un protocolo de seguridad con una metáfora. Si el silencio son las cenizas que dejó un incendio, el equipo periodístico debe actuar como si fueran los bomberos encargados de aplacar las llamas. En los cuerpos de bomberos, cada miembro tiene una función imprescindible: una persona se encarga de contestar las llamadas y anotar la dirección donde ocurre el incendio, otra de alistar las mangueras, otra de condu-

cir la motobomba al sitio, otra de alistar las escaleras y, finalmente, hay alguien que sofoca el fuego. Este último sería el periodista. Pero, ¿qué pasaría si alguien, en toda la cadena, comete un error, si la persona que contestó el teléfono anotó mal la dirección o si la persona responsable no cargó el tanque con agua o si la escalera no quedó bien asegurada? Todo puede quedar en cenizas. Huertas usa esta metáfora para recalcar que, dentro de un protocolo de seguridad, se deben definir acciones y responsables bien capacitados para cumplirlas adecuadamente.

Varias organizaciones periodísticas han diseñado manuales de seguridad, que están disponibles en línea. La Fundación Periodistas Sin Cadenas tiene habilitado en su sitio web un curso virtual gratuito sobre este tema. Se titula "Guía de seguridad para periodistas todoterreno". Este aclara varios conceptos fundamentales relacionados a la seguridad y define una serie de parámetros necesarios para crear protocolos eficaces, partiendo de un correcto análisis de riesgo que permita la definición de estrategias, técnicas y herramientas más adecuadas dependiendo del contexto y los objetivos que persiga el trabajo periodístico. Todo buen editor debe tener una excelente destreza de esta área.

# 03.

# 03. Conclusiones

- El periodismo ecuatoriano atraviesa una crisis estructural que impacta en el rol del editor. La precarización económica de los medios y el recrudecimiento de la violencia en el país han socavado la capacidad de los editores para cumplir con su misión principal: resguardar la calidad informativa y proteger el interés público.

- La transformación del modelo de negocio mediático, orientado crecientemente hacia la rentabilidad digital basada en métricas de tráfico (como los pageviews y usuarios únicos), ha relegado el criterio editorial a un segundo plano. Los editores, en lugar de fungir como garantes de la rigurosidad y la profundidad del contenido, se han convertido en gestores de productividad cuantitativa. Esta lógica de mercado ha favorecido el auge del clickbait, la superficialidad informativa y la pérdida del compromiso con el periodismo de investigación. En este contexto, se observa que el editor pierde progresivamente autoridad y capacidad de incidir en la agenda pública, especialmente cuando los temas virales determinan qué se publica y qué no.

- A este fenómeno se suma la drástica reducción de las salas de redacción desde 2020, como consecuencia de la pandemia y el descenso sostenido de los ingresos por publicidad. La contracción de equipos ha obligado a los editores a asumir múltiples funciones, como reportería, diseño, publicación en redes sociales e incluso gestión publicitaria, en detrimento de sus tareas sustantivas: planificación, seguimiento, revisión, retroalimentación y acompañamiento ético y legal del trabajo periodístico. Esta dispersión de funciones ha erosionado la calidad de las publicaciones y

debilitado el rol del editor como guía del proceso informativo.

- Los testimonios recogidos en el estudio evidencian que las prácticas editoriales de calidad, como la planificación de temas, la verificación de datos, el análisis legal de contenidos, el desarrollo profesional de los periodistas y la retroalimentación sistemática, son hoy la excepción y no la norma. La carga laboral excesiva, la presión por producir de manera inmediata y el desdibujamiento de los roles dentro de las redacciones impiden que los editores puedan ejercer a cabalidad sus funciones. Esta situación compromete no solo la calidad, sino también la seguridad de los periodistas y la credibilidad de los medios.

- Por otra parte, el incremento inusitado de la inseguridad en Ecuador desde 2021 ha generado un contexto de autocensura, omisiones informativas y cobertura limitada sobre temas de alto interés público como son el crimen organizado, la corrupción y la violencia. Los testimonios recabados muestran que un error común es pensar que el no publicar cierta información o publicarla sin la correcta verificación, usando solo fuentes oficiales, es un protocolo de seguridad. Por el contrario, un protocolo de seguridad está diseñado para publicar información de calidad protegiendo al equipo periodístico y a sus fuentes. La falta de protocolos de seguridad efectivos y aplicados en la mayoría de medios del país ha dejado a los periodistas desprotegidos y, en muchos casos, obligados a tomar decisiones personales sobre su seguridad. En este escenario, los editores, lejos de liderar una estrategia institucional de protección, actúan a menudo de forma reactiva o delegan en los reporteros la evaluación de los riesgos. Esto ha derivado en un deterioro del derecho a la información de la ciudadanía.

- Sin embargo, no todas son malas prácticas. Algunos medios impresos, que mantienen una estructura editorial menos presionada por el tráfico digital, logran sostener que los editores cumplan con sus funciones de planificación, seguimiento y aseguramiento de la calidad informativa. También existen casos aislados de medios digitales que no solamente toman en

cuenta las pageviews y los usuarios únicos para medir el rendimiento de la sala de redacción, sino que han integrado otros más ligados a la calidad como el engagement o la conversión de usuarios ocasionales a leales. No obstante, estas experiencias son puntuales y no representan la situación general.

- En suma, el rol del editor en Ecuador enfrenta una triple amenaza: la precarización del trabajo, el secuestro de la agenda por la lógica algorítmica de las plataformas digitales, y la violencia que limita el ejercicio libre del periodismo. Esta confluencia ha erosionado los cimientos del oficio y pone en riesgo tanto la integridad de quienes lo ejercen como la calidad informativa. Recuperar el rol estratégico del editor, reconfigurarlo según las exigencias contemporáneas y dotarlo de herramientas, formación y respaldo institucional son tareas necesarias para preservar un periodismo que sirva a la ciudadanía y no solo a los algoritmos o al miedo.

## Recomendaciones

- La restauración del rol del editor como garante de la calidad periodística y defensor del interés público exige un fortalecimiento de las capacidades en diversos niveles del ecosistema mediático ecuatoriano, para enfrentar la crisis económica y la violencia generalizada. Es una tarea en la que deberían participar no solo los medios de comunicación, sino también las organizaciones periodísticas, los formadores y las autoridades.

- Los medios de comunicación deben asumir con claridad que el tráfico web no puede ser el único criterio de evaluación del rendimiento periodístico. Es imperativo transitar hacia modelos de medición que incorporen indicadores relacionados con la calidad informativa como el tiempo de lectura, el retorno de usuarios, el nivel de interacción, la conversión a suscripciones o la fidelidad de la audiencia. Esto permitiría a los editores recuperar su capacidad de decidir con criterios profesionales qué merece publicarse, sin estar subordinados ciegamente a lo que dicta el algoritmo de las redes sociales y los buscadores para marcar tendencias informativas.

- En este sentido, los editores deben participar activamente en el diseño de las métricas internas de sus medios. Es indispensable capacitarlos para que comprendan el ecosistema digital, sin sacrificar los valores periodísticos. Instituciones académicas, organizaciones de cooperación y fundaciones que trabajan por la libertad de prensa pueden liderar la creación de programas específicos sobre "métricas con enfoque editorial", dirigidos a jefes de redacción y editores.

- Otra recomendación clave es restaurar la figura del editor como planificador de contenidos. Incluso en contextos de alta demanda e inmediatez, debe asegurarse que existan espacios para la selección, calendarización y desarrollo de temas de interés público. Los medios que han logrado mantener sus versiones impresas han demostrado que esto es posible. Debe priorizarse el trabajo en equipo entre editores y periodistas, donde las decisiones de cobertura no sean impuestas desde la administración ni dictadas por las plataformas digitales, sino construidas colectivamente.

- Además, se debe establecer una rutina mínima de retroalimentación editorial. Los medios pueden institucionalizar sesiones breves, semanales o quincenales, donde los editores den seguimiento a la calidad del trabajo, orienten metodologías, discutan dilemas éticos y fomenten el aprendizaje mutuo. Para ello, es recomendable definir tiempos protegidos dentro de la jornada laboral, de modo que la urgencia informativa no ahogue la formación profesional.

- En un entorno de violencia creciente, los editores deben liderar la implementación de protocolos de seguridad. Se requieren estrategias que contemplen análisis de riesgo, planes de comunicación interna, planificación de coberturas seguras, procedimientos de respuesta ante amenazas y mecanismos de autocuidado para los equipos. Los editores deben ser capacitados como responsables directos de estos protocolos. El silencio no debe ser la respuesta. Se debe promover un periodismo responsable y seguro, no uno autocensurado.

- Asimismo, es recomendable que los medios establezcan comités internos de seguridad, integrados por editores, reporteros y personal administrativo, que supervisen el cumplimiento de estos mecanismos, documenten incidentes y coordinen con redes de apoyo externas. Las fundaciones especializadas en libertad de expresión pueden ofrecer soporte técnico para el diseño de estos protocolos y formar a los editores como enlaces clave en la gestión del riesgo.

- Además, los medios deben dejar de delegar de manera informal tareas editoriales a reporteros. Es una práctica común en los medios de comunicación ecuatorianos el otorgar el cargo de editor a reporteros experimentados que no han tenido formación ni experiencia específica en ese rol. El editor contemporáneo necesita un conjunto de competencias ampliadas: conocimiento técnico del oficio, habilidades de liderazgo, capacidades administrativas, criterio ético, destrezas digitales, herramientas de gestión del riesgo, entre otras. Por ello, es necesario impulsar un proceso de formación para cumplir el rol editorial, a través de talleres certificados, diplomados o cátedras especializadas.

- Este proceso puede ser impulsado por universidades y organizaciones que defienden la libertad de prensa. Se debe promover el acceso gratuito o becado para editores de medios locales o emergentes. Al mismo tiempo, se podrían generar mentorías entre editores experimentados y jóvenes en formación, para garantizar el traspaso de conocimiento y revitalizar la práctica editorial en el país.

- El actual modelo basado en el clickbait ha demostrado ser insostenible a largo plazo, además de empobrecer la credibilidad de los medios. Es necesario que las empresas periodísticas exploren modelos de ingresos diversificados que incluyan, entre otras cosas, suscripciones, membresías, financiamiento colectivo, cooperación internacional, proyectos especiales y generación de servicios editoriales.

- Para que estos modelos sean viables, la calidad periodística debe convertirse en un diferencial estratégico. La figura del editor es central en esta apuesta. Debe liderar la producción de contenidos especializados, fomentar la investigación de largo aliento y orientar narrativas innovadoras que conecten con audiencias exigentes. Un periodismo que aspire a ser sostenible necesita un editor con voz, visión y herramientas.

- Por último, los testimonios recabados para este informe muestran que los ambientes hostiles, la competencia interna por métricas y la falta de reconocimiento deterioran tanto la calidad del trabajo como la salud emocional del equipo. Los editores tienen una responsabilidad directa en mejorar el clima laboral, fomentar la cooperación por encima de la rivalidad y reconocer los logros colectivos. Para ello, se recomienda que los medios desarrollen políticas de bienestar laboral, incluyendo pausas activas, acompañamiento psicológico, mecanismos de resolución de conflictos y evaluaciones cualitativas del desempeño. Los editores deben ser parte activa de estas estrategias.

CRÉDITOS:

Fundación Periodistas Sin Cadenas
Julio de 2025.

Este informe fue posible gracias al apoyo del Centro de Ginebra para la Gobernanza del Sector de Seguridad (DCAF).