

Número 24 · Mayo de 2022

## Las estrategias de sostenibilidad de los medios nativos digitales en Uruguay. Los casos de *Sudestada* y *Portal 180*

ALVARO LEVIN OLIVERA

Universidad de la República de Uruguay

alvaro.levin.olivera@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0001-6888-6328>

### *The sustainability strategies of native digital media in Uruguay. The Sudestada and Portal 180 cases*

**RESUMEN**    **ABSTRACT**

En Uruguay son escasas las experiencias de medios informativos nacidos por y para la web y que se hayan podido sostener en el ecosistema mediático más allá de tres o cuatro años. *Sudestada*, en línea desde mayo del 2014, y *Portal 180*, en línea desde el año 2008, son dos ejemplos de medios que han logrado sobrevivir y permanecer en el ecosistema mediático.

El presente trabajo busca responder el interrogante en torno a cuáles son las estrategias que explican la permanencia de estos dos medios en el sistema de medios.

De forma específica, la investigación persigue: a) describir y explicar los modelos de negocio de los medios nativos digitales seleccionados; b) analizar la utilización y prácticas tecnológicas así como los formatos y estrategias de difusión; c) examinar y distinguir las interacciones de las comunidades de lectores con los contenidos publicados por los medios en redes sociales.

*In Uruguay, there are few experiences of news media born by and for the web and that have been able to sustain themselves in the media ecosystem beyond three or four years. Sudestada, online since May 2014, and Portal 180, online since 2008, are two examples of media that have managed to survive and remain in the media ecosystem.*

*This work seeks to answer the question around: what are the strategies that explain the permanence of these two media in the media system?*

*Specifically, the research aims to: a) describe and explain the business models of selected native digital media; b) analyze the use and technological practices as well as the formats and dissemination strategies; c) Examine and distinguish the interactions of the communities of readers with the content published by the media on social networks.*

**PALABRAS CLAVE**    **KEYWORDS**

Periodismo digital; Medios nativo-digitales; Modelo de negocio; Sostenibilidad medios digitales; Medios digitales en Uruguay.

*Digital journalism; Native-digital media; Business model; Sustainability digital media; Digital media in Uruguay.*

Levin-Olivera, A. (2022). Las estrategias de sostenibilidad de los medios nativos digitales en Uruguay. Los casos de *Sudestada* y *Portal 180* *Hipertext.net*, (24), 55-66. <https://doi.org/10.31009/hipertext.net.2022.i24.05>

## 1. Introducción

Una de las consecuencias que ha tenido el proceso de digitalización en el campo del periodismo refiere a la proliferación de medios de comunicación digitales que han nacido por y para la web. A nivel mundial no se han podido contabilizar con exactitud, pero se estiman por cientos de miles (Salaverría, 2019). La pluralidad de medios es una fortaleza en el marco de la libertad de expresión de una ciudad, país o región.

En este contexto, Uruguay presenta escasos medios nativos digitales que han logrado la sustentabilidad económica y periodística. La gran mayoría de las experiencias han tenido uno, dos o tres años de funcionamiento y, al corto o mediano plazo, no logran alcanzar la sostenibilidad económica para mantenerse a flote en el ecosistema mediático. Por lo general, los medios tradicionales son también los principales dominadores en audiencia y rating en las propuestas digitales.

Por este motivo, resulta relevante focalizar el estudio en los medios que, fuera del amparo de las marcas mediáticas tradicionales, han logrado hacerse un lugar dentro del ecosistema. Uno de los proyectos de medios digitales uruguayos que consiguió sustentarse -compitiendo con los medios tradicionales-, es *Sudestada* ([www.sudestada.com.uy](http://www.sudestada.com.uy)), medio especializado en el periodismo de investigación (Figura 1), y que ha logrado abordar temáticas complejas y con alto impacto nacional e internacional: el caso Bárcenas, las casas y negocios de Eugenio Figueredo, las conexiones del Lava Jato en Uruguay.

Este medio ha sido fundado a partir de la obtención de un premio por una investigación periodística en 2014 por cuatro periodistas de larga trayectoria en medios periodísticos uruguayos, contando con el reconocimiento de colegas. Ellos son Fabián Werner, Darío Klein, Walter Pernas y Pablo Alfano.

Por su parte, desde el año 2008 está en línea el *Portal 180* ([www.180.com.uy](http://www.180.com.uy)), portal informativo (Figura 2) que conduce el reconocido periodista Joel Rosenberg, quién conduce desde el año 2006 un programa periodístico radial denominado "No Toquen Nada", líder de audiencia desde hace casi una década. Utilizando el éxito de este programa, Rosenberg junto al equipo periodístico fundó – a partir de la inversión inicial del empresario español Fernando "Quico" Mañero- este portal, que fue independiente y autónomo hasta el año 2019, cuando pasó a formar parte del pool de medios del Grupo Magnolio, compuesto también por las radios El Espectador, Urbana, Del Sol, Disney y Azul.

Los medios nativos digitales condensan muchos de los cambios que la digitalización ha generado en el campo periodístico. Focalizar el estudio en algunas características de estos medios puede permitir conocer algunos de los desafíos y obstáculos que existen y/o existirán en el ecosistema mediático. El estudio sobre éstos en Uruguay cobra una importante relevancia si tenemos en cuenta que este país no tiene un gran mercado, como Argentina o Brasil. Por lo tanto, este trabajo se enfoca en conocer, describir y analizar las dinámicas propias y particulares de ese ecosistema mediático a partir de sus posibilidades de innovación, de permanencia y de sobrevivencia.

El aporte de esta investigación tiene que ver con la explicitación de modelos de negocios que hacen sustentables a los medios; el análisis del valor de los contenidos periodísticos y su impacto en el ecosistema, así como la interacción de la audiencia y la utilización de la tecnología. El estudio es exploratorio y, si bien aborda los casos de *Sudestada* y *Portal 180*, lo que nos permitirá obtener resultados generales, pretende mostrar hallazgos que permitan, en posteriores investigaciones, ser analizados y/o comparados con otros medios nativos digitales uruguayos. Se analizarán publicaciones de

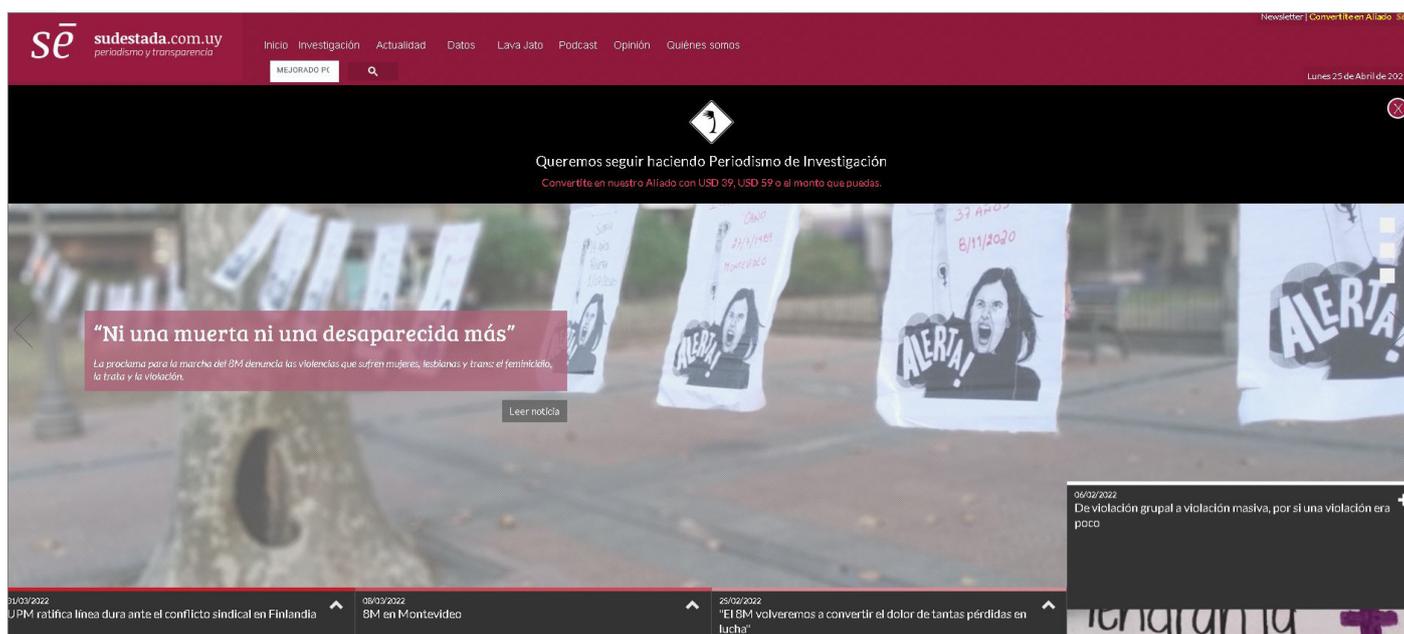


Figura 1. Captura de pantalla principal del medio *Sudestada*.



Figura 2. Captura de pantalla principal del medio *Portal 180*.

alto impacto entre enero de 2015 y diciembre de 2016, coincidiendo con un momento de construcción de marca por parte de *Sudestada* y estabilidad y permanencia para *Portal 180*.

Otra de las problemáticas principales que se presenta en este trabajo tiene relación con la posibilidad de sobrevivencia y permanencia de los medios digitales en el ecosistema de Uruguay. Este concepto refiere a comprender a los medios en dos sentidos: por un lado, dentro del ambiente que ellos crean y, por otro, como especie que intenta permanecer y desarrollarse en el sistema.

Así como en otros países la disrupción digital es un campo de oportunidades a emprendimientos innovadores, en Uruguay no parece ser tan clara la perspectiva de negocios para este tipo de desarrollos. Existe una tradición hegemónica de los medios tradicionales nacionales que se reparten el mercado, lo que no favorecería a encontrar un lugar o espacio para la supervivencia de los digitales. Por ejemplo, en el trabajo "En pocas manos. Mapa de la Concentración de medios en Uruguay" (Gustavo Gómez et al, 2017), se describen y ejemplifican la cantidad de señales en tv abierta, tv para abonados y radios, tanto en la capital como en el interior, que posee el grupo Romay.

Según la última encuesta de *El Perfil del Internauta Uruguayo* (EPIU), que data de diciembre del 2021 (Figura 3), la cantidad de usuarios que leen noticias mediante portales web es de 2,1 millones de personas –en un país que cuenta con 3,4 millones de habitantes– y en el rating de lectores digitales, los medios que se ubican en los primeros cinco lugares: *Montevideo Portal* (53%), *El Observador* (46%), *Subrayado* (46%), *El País* (45%) y *La Diaria* (34%). Los medios seleccionados en este trabajo, *Portal 180* se ubica en 13ª posición con un 6%, y *Sudestada* no se ubica dentro de los primeros quince lugares. Cabe señalar que en los quince medios explicitados en el EPIU, solamente tres son nativos digitales (*Montevideo Portal*, *La Red 21* y *Portal 180*).

Por su parte, la *Unidad Reguladora de Servicios de Comunicación* (URSEC), con datos al cierre de junio 2021, explicita que en Uruguay el 99% de la población tiene acceso a internet. No hay grandes accidentes geográficos en los 176.214 kilómetros cuadrados que forman parte del territorio, facilitando de esta manera la colocación de puestos de accesibilidad web. Otro de los datos relevantes que se desprenden del EPIU 2021 es que el 91% de la población es usuario de internet, promediando 6 horas por día de conexión. Y un detalle no menor es que cerca de la mitad de los hogares (42%) tiene acceso a por lo menos

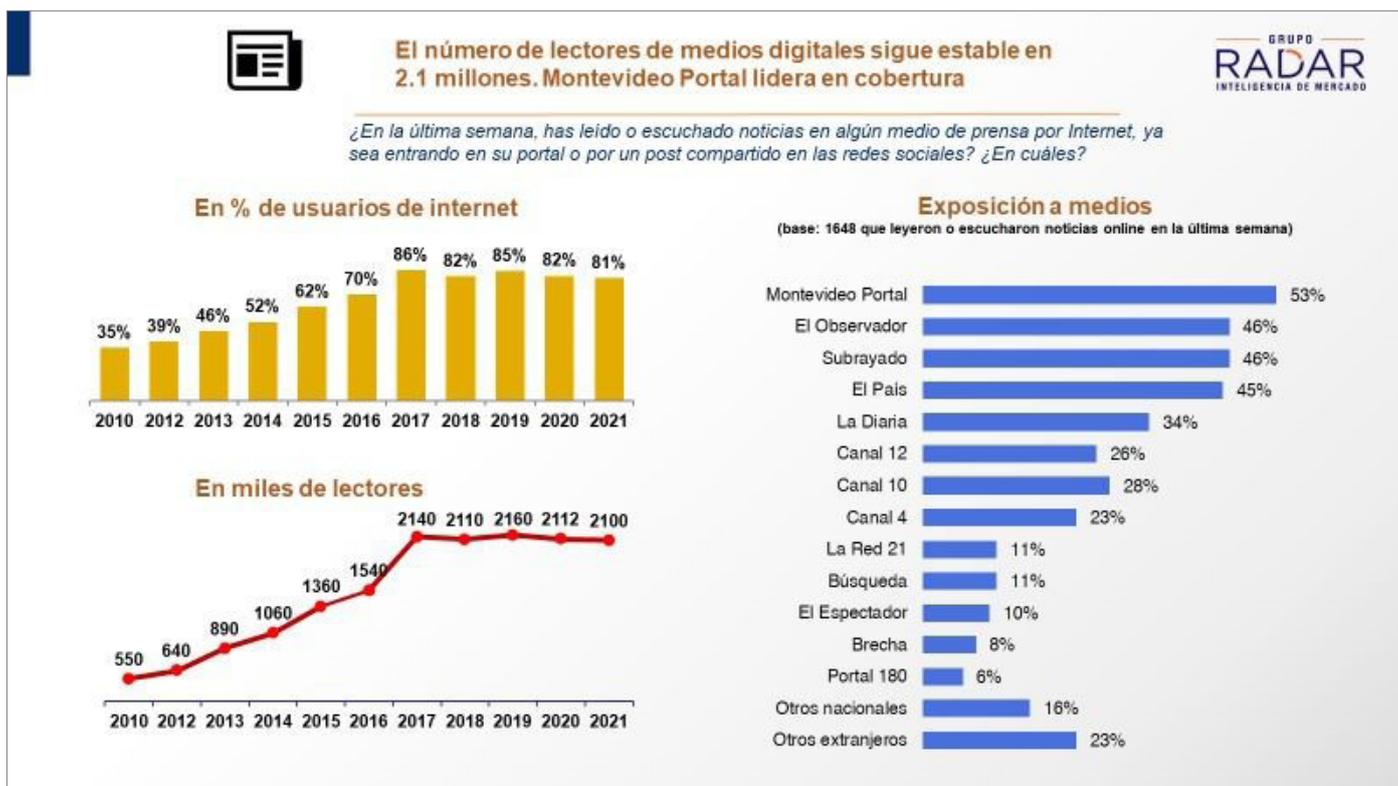


Figura 3. Gráfica de la Encuesta *El Perfil del Internauta Uruguayo 2021*.

una computadora del Plan Ceibal, impulsado en la primera presidencia del Dr. Tabaré Vázquez con el fin de brindar una computadora a cada niño y niña del sistema educativo uruguayo.

La elección del medio *Sudestada* para este estudio responde a dos intereses complementarios. Por un lado, es de los pocos medios de comunicación digital que han sorteado la barrera de los cinco años de existencia de forma continua a nivel de producción de contenidos. A modo de ejemplo, ha tenido impactos relevantes como en el caso de corrupción de Eugenio Figueredo o las conexiones del Lava Jato en Uruguay. Por otro lado, este medio se dedica al periodismo de investigación y de datos, siendo prácticamente el único que desarrolla ese trabajo en Uruguay (ya sea web u otros soportes). El criterio de demarcación temporal seleccionado (2015-2016) para el estudio de este caso se debe a que aquel ha representado un período fundamental en el posicionamiento del medio dentro del ecosistema mediático uruguayo a partir del impacto de sus investigaciones, las cuales, en algunos casos, fueron citadas por gran parte de la prensa tradicional.

Asimismo, la inclusión del caso *Portal 180* responde al análisis de un medio que tiene un modelo de negocio diferente al de *Sudestada*, con una lógica cimentada en la publicidad tradicional. A su vez, coincide con éste en el intento de plantear una agenda temática propia, que trascienda la coyuntura.

Si bien los medios seleccionados fueron fundados en diferentes momentos históricos, al igual que ocurre en otras

regiones geográficas, la creación de medios nativos digitales busca promover una mirada alternativa o distinta a los medios generalistas, ya sea en los formatos que se eligen como en las agendas temáticas a cubrir. Se destaca en este sentido los aportes de Tejedor y Plá Pablos (2020) sobre los casos de medios alternativos español. En esta línea, también se destaca el estudio de caso del medio *eldiario.es* realizado por Carles Rius Baró (2018)

En cuanto a casos de estudios de medios latinoamericanos se destacan los análisis sobre los medios *Chequeado*, *Red Acción*, *Animal Político*, *Verdad de Juárez*, *Quinto Elementos Lab*, *Distintas Latitudes*, *La Silla Vacía*, *CeroSetenta*, *Ojo Público*, *GK*, *Efecto Cocuyo*, *El Faro*, *El Pitazo*, *El Vistazo*, *El mostrador*, *Nómada*, *Periodismo de Barrio* y *14ymedio* que realiza el investigador español José Antonio González Alba (2019). También el registro de los medios *Mi Voz*, *Cosecha Roja*, *Mi Mula*, *Ciper Chile* en el trabajo de grado de Ariadna De Salsas Vilá (2017)

En cuanto a los desafíos que implican la construcción de agendas, sostenibilidad económica y efectos esperados con las historias periodísticas en Latinoamérica se destaca el ensayo de Zuluaga y Trujillo (2019).

En Brasil, la investigadora Roseli Figaro (2021; 2018) viene coordinando una serie de trabajos que dan cuenta de las rutinas productivas de los periodistas digitales, la fragilidad financiera de los nuevos emprendimientos periodísticos, la diversidad y profundidad de las temáticas que se abordan y el campo de batalla ideológico que se genera desde los nuevos

emprendimientos respecto al sistema de medios hegemónico de grupos como O Globo, UOL. También en este país se destacan los estudios sobre el medio *Nexo* (Lenzi, 2019) y el mapeo de medios nativos digitales en el Estado de Mato Grosso (Tamires Ferreira et al, 2019)

En Uruguay, en el año 2019 se publicó el estudio *¿Vivir o sobrevivir? Sostenibilidad de las alternativas mediáticas en Uruguay* (Kaplún et al) , un trabajo realizado entre 2015 y 2018 por el grupo Altermedia (Alternativas Mediáticas) de la Facultad de Información y Comunicación de la Universidad de la República. El grupo busca comprender cómo pueden generarse y sostenerse alternativas mediáticas en Uruguay. En este sentido, el trabajo indaga sobre la propiedad de los medios, la gestión, los contenidos y los modelos comunicacionales en juego, y focaliza en estas categorías para detectar alternativas en alguna de ellas por parte de los trece casos seleccionados en el estudio, entre los que se incluye tanto a *Sudestada* como *Portal 180*.

## 2. Objetivos

Una de las características del ecosistema mediático uruguayo es que la gran mayoría de los medios digitales provienen de procesos de convergencia donde se replica el modelo tradicional.

El objetivo general del estudio es avanzar en el conocimiento sobre las estrategias (modelo de negocio, innovación tecnológica y formatos de contenido y difusión) que los medios nativos digitales despliegan para sostenerse dentro del ecosistema mediático en Uruguay en relación a las grandes empresas mediáticas tradicionales que lideran el mercado.

Los objetivos específicos de este trabajo son:

- a) Describir y explicar los modelos de negocio del medio nativo digital en relación a los medios tradicionales.
- b) Analizar la utilización y prácticas tecnológicas, formatos y estrategias de difusión que realizan los medios nativos digitales dentro del ecosistema mediático digital
- c) Examinar y distinguir las interacciones, en relación a los contenidos, de las comunidades de lectores en las plataformas observadas.

## 3. Marco conceptual

El periodismo digital se ha convertido en una disciplina de estudio fuertemente amplificada y desarrollada en el campo de la comunicación y medios. Los primeros medios nacieron a mediados de la década de los noventa, y se puede decir que hoy, en día, el periodismo digital es una de las áreas más estudiadas, a tal punto que la cantidad de medios digitales a nivel mundial se estima en cientos de miles. A su vez, ésta posee

varios sectores de investigación. El objeto de estudio de este trabajo se construye a través de la relación entre las diversas áreas temáticas: modelos de periodismo digital, medios y plataformas, economía política de los medios, marco tecnológico, convergencia multimedia, modelos de innovación y nuevas audiencias de los medios.

Tradicionalmente, los medios de comunicación se han diferenciado en base a tres criterios: el soporte, la periodicidad y la temática. Con la idea de diferenciar y definir a los medios digitales de los analógicos, es que los primeros dos criterios toman relevancia (Salaverría, 2017).

En este sentido es que un medio digital es descrito como aquel que se caracteriza por estar publicado en soporte digital y no estar sometido a periodicidad alguna, ya que admite tanto fórmulas de publicación periódica de actualización constante como su cobertura diferida, lo que lo convierte en un medio multitemporal (Salaverría, 2017).

Siguiendo al investigador español, se puede explicitar una clasificación o tipología de medios, a partir de nueve criterios o dimensiones a tomar en cuenta:

- I) Plataforma: solo web, solo tablet, solo móvil, multiplataforma. El desarrollo de la tecnología permite cierto tipo de soportes.
- II) Temporalidad: los periódicos, los de actualización continua, los policrónicos-que son una mezcla de los dos primeros-.
- III) Temáticos: información general e información especializada. Cabe señalar que dentro de los medios de información especializada también hay diferentes niveles de profundidad.
- IV) Alcance: global, nacional, local, hiperlocal. Si bien en la web existe la posibilidad del acceso desde cualquier parte del mundo, este criterio está más enfocado en lo que refiere a los destinatarios principales del medio.
- V) Titularidad: pública, privada, comunitarios.
- VI) Autoría: tiene que ver con quiénes son los responsables editoriales del medio. Puede ser individual o colectiva.
- VII) Enfoque: el fin último debería ser el de informar, y en este sentido existen medios netamente periodísticos (que se perciben con claridad) y otros que no lo son, como los institucionales, de propaganda o publicidad.
- VIII) Finalidad económica: con ánimo de lucro, sin ánimo de lucro.
- IX) Dinamismo: este criterio tiene que ver con el nivel de aprovechamiento de las posibilidades hipertextuales, multimediales e interactivas de los medios digitales. En esta línea

están los estáticos (escaso uso) y los dinámicos.

Por su parte, así como los medios tradicionales (prensa, radio y televisión) impactaron en el periodismo en tanto práctica profesional con sus diferentes rutinas de trabajo, la irrupción de la web en el ecosistema mediático ha generado una revolución en la forma de investigar, producir y difundir las producciones periodísticas. El entorno digital planteó oportunidades y desafíos que, en comparación con los medios tradicionales, resultó toda una novedad. Plantea Fabián Berguero:

*A diferencia del periodismo ejercido hasta fines del siglo pasado, este nuevo profesional de los medios cuenta con diversas plataformas para publicar sus contenidos: ya no sólo es el sitio de noticias propiamente dicho, sino también aquellas en la que participa mayoritariamente la gente. Tanto redes de altísimo nivel dialógico como Facebook, pasando por otras con fuerte impronta en el breaking news como Twitter, hasta las redes propias de cada medio de comunicación, creadas para interactuar con usuarios y estos usuarios que leen, producen, comentan, critican, participan, conversan y quieren ser escuchados, leídos y confrontados. (2012, p.117)*

El citado investigador argentino realizó una sistematización sobre las características que presentan los medios digitales. A los clásicos conceptos de multimedialidad, hipertextualidad e interactividad le sumó varios ítems que hacen a lo más específico del periodismo digital, como: *Hipertextualidad, Interactividad, Multimedialidad, Personalización, Memoria, Actualización continua, Reticularidad, Digitalización, Convergencia*.

Además, este fenómeno ha repercutido en la forma de producir y distribuir los productos periodísticos, de forma diferente a la los demás soportes (radio, tv y prensa), así como también a la forma en que los usuarios consumen la información.

Entender a qué nos referimos con medios nativos periodísticos digitales y sus características son aspectos conceptuales centrales en el presente trabajo, pero también lo es el hecho de que éstos se inscriben en procesos más amplios de cambios tecnológicos y mediáticos. Por ello, el aporte conceptual en torno a las hipermediaciones que plantea Carlos Scolari es útil en el sentido de inscribir el campo del periodismo digital dentro de la comunicación interactiva en general. Define el autor: "Al hablar de hipermediación no nos referimos tanto a un producto o medio sino a procesos de intercambio, producción y consumo simbólicos que se desarrollan en un entorno caracterizado por una gran cantidad de sujetos, medios y lenguajes interconectados tecnológicamente de manera reticular entre sí" (Scolari, 2015, p.113).

### 3.1. Características del periodismo nativo digital

El periodismo digital es un campo que involucra al periodismo que se desarrolla en las redes así como aquel que se vale de

las tecnologías digitales. En esta conceptualización, se podría incorporar la televisión digital y la radio digital. Siguiendo el planteo que hace el investigador español Ramón Salaverría, el término "periodismo digital" es más general y descriptivo al de "cibermedios", ya que éste último involucra solamente a los medios que se encuentran en las redes.

En el caso del presente trabajo, entendemos que los medios digitales a los que nos referimos son los que desarrollan periodismo en las redes y al mismo tiempo se valen de las tecnologías digitales para generar productos periodísticos singulares y específicos. Por este motivo optamos por tal generalización.

Uno de los elementos que define a lo "nativo" es que se trata de medios que desarrollan un periodismo basado en la producción de contenidos originales para internet. Actualmente se considera (Salaverría, 2019) que la innovación es la etapa por la que está atravesando el periodismo digital, superando a las tres anteriores: I) repetición, donde los medios digitales mantenían el formato de los diarios; II) enriquecimiento, a partir de contenido con hipervínculos, pero manteniendo el volcado de contenidos provenientes de otros soportes; III) renovación, donde se esbozaron algunos elementos vinculados a la participación e interacción de la audiencia. Uno de los rasgos fundamentales en esta etapa de "innovación" es que se producen cambios disruptivos, totalmente genuinos del ecosistema digital.

### 3.2. Convergencia, participación e inteligencia colectiva

Los contenidos que se crean desde los medios se distribuyen y circulan por diferentes plataformas. En este punto, la audiencia, o mejor dicho, los "prosumidores" (productores y consumidores), los actualizan, comparten, comentan; en definitiva, generan una interacción que propicia nuevos significados, y así sucesivamente por cada uno de los que participan. En el presente trabajo no se desconocen algunas de las críticas que se le realizan al investigador Henry Jenkins - referente en el campo de la convergencia-, tales como un énfasis excesivo en el "poder" que le adjudica a los usuarios (Hay y Couldry, 2011), subestimando aspectos vinculados a las relaciones de poder.

El investigador Henry Jenkins, un referente en esta área de estudio/análisis, define a la convergencia-el primero de los conceptos a tratar- como el "Flujo de contenido a través de múltiples plataformas mediáticas, la cooperación entre múltiples industrias mediáticas y el comportamiento migratorio de las audiencias mediáticas, dispuestas a ir casi a cualquier parte en busca del tipo deseado de experiencias de entretenimiento. «Convergencia» es una palabra que logra describir los cambios tecnológicos, industriales, culturales y sociales en función de quienes hablen y de aquello a lo que crean estar

refiriéndose" (Jenkins, 2006, p.14).

Se trata de una mirada sistémica de la convergencia, que trasciende lo instrumental o el simple cambio de plataforma o tecnología. Una de las ventajas que tal vez tienen los medios nativos respecto a los tradicionales es que no tienen la herencia de formas tradicionales que se traducen en un obstáculo para la innovación. Por su parte, una de las ventajas de los medios tradicionales (y tal vez en Uruguay esto se vea de forma aún más clara) es que su arraigo histórico en el sistema de medios les permita tener una audiencia fidelizada sin realizar mayores esfuerzos por innovar en el terreno digital.

El comportamiento de los públicos también forma parte de los desafíos de los medios ya que por un lado existe la posibilidad de crear nichos de audiencias, con ciertos intereses en común, mientras que por otro la necesidad de conseguir "clicks" implica la publicación de contenidos que sean impactantes. La navegabilidad por la web y la retención de lectores forman parte de las estrategias de marketing de los medios, que implican procesos de trabajo con un alto grado de incertidumbre, ya que no existen recetas únicas.

El poder está presente en las propuestas comunicacionales, y en este enfoque de la convergencia como sistema cultural, las comunidades tienen la posibilidad de colaborar en la construcción de conocimiento y habilidades mediante propuestas participativas que impliquen la toma de decisiones colectivas. Aquí se introduce el término inteligencia colectiva, donde los miembros de una comunidad se nutren de los aportes que realizan sus miembros, pudiendo tener el potencial de generar espacios de creación, oposición y resistencia mediática. Ya sea que se trate de un contenido producido por un colectivo social o por un medio digital en sí, el interés de quién lo emite es que genere cierta propagabilidad en su circulación y distribución.

### 3.3. Ecosistema mediático

La irrupción de internet primero y, últimamente, las posibilidades de contar con un Smartphone con wifi y acceso a datos permanente, han generado cambios revolucionarios en cuanto a la producción, circulación, distribución y consumo de los contenidos periodísticos digitales.

La metáfora ecológica proviene de la idea de comparar los ambientes y especies que conforman un ecosistema con lo que ocurre en la relación y estructura de los medios, donde el ingreso de un "nuevo jugador" afecta al ambiente. El investigador Carlos Scolari (2015) plantea que existen dos dimensiones: una dimensión ambiental, que refiere a que los medios crean un ambiente que rodea al sujeto y modela su percepción y cognición; y otra dimensión intermedial de la ecología de los medios, que apunta a entender a los medios de comunicación como "especies" que viven en el mismo ecosistema y establecen relaciones entre sí. Entendemos que para el análisis de Sudestada, esta mirada nos permitirá analizar lo "singular"

que tiene el medio en su especie, así como la irrupción que puede generar en el ambiente mediático. Renó profundiza en el estudio de los ecosistemas:

*En realidad, estudiar la ecología de los medios es mucho más que intentar descubrir hasta cuándo un medio puede sobrevivir. Es comprender cómo se desarrolla y se consolida la relación entre sociedad y medios, en una diversidad mediática donde hay espacio para todos los medios, viejos y nuevos. Se trata de reconocer la relación entre ellos –sociedad y medios– y cómo se ocupa el ecosistema, sea por un proceso convergente, sea por una articulación de tareas. Lo que importa entender es cómo eso ocurre, y por qué. (Renó, 2015, p.247)*

Por su parte, Anderson, Bell y Shirky (2012), en el ensayo sobre Periodismo Posindustrial, plantean:

*El principal efecto de los medios digitales es que no hay un efecto principal. Los cambios provocados por internet y los teléfonos móviles, y las aplicaciones que corren sobre ellos, son tan diversos y profundos como para hacer imposible cualquier intento de entender la transición actual como una fuerza o factor único. Para comprender esto como un cambio en el ecosistema ayuda saber dónde están apareciendo los cambios y de qué forma interactúan. (2012, p.42)*

Un camino posible para analizar el ecosistema de medios es tratar de establecer algunos factores que influyen en el mismo. Canavilhas (2011) describe tres factores y los clasifica como i) intermediáticos, ii) contextuales y iii) tecnocomunicacionales.

El primer factor se compone de la relación y características entre los medios, donde es relevante el concepto de remediación, referido a que cuando un medio ingresa al ecosistema, los demás se acomodan a esta circunstancia, por lo que no desaparecen sino que se reconvierten. El ingreso de la radio afectó a la prensa, luego la televisión hizo lo propio con la radio y, en las últimas décadas, el surgimiento de los medios digitales implicó una explosión en las formas mediáticas tradicionales.

El segundo factor involucra los aspectos que tienen que ver con las prácticas de consumo por parte de los receptores. Estas se caracterizan por ser individualizadas, descentralizadas y en continuo movimiento. Éste elemento es tomado en cuenta por los medios digitales a la hora de establecer rutinas de distribución y circulación de los contenidos:

*El lugar donde se produce la comunicación ya no es el de los otros sino el de cada uno, situación que puede influir en el interés por determinados contenidos debido a la ubicación momentánea del receptor. El momento en que recibimos la información deja de ser previamente decidido, al convertirse en un ciclo continuo y muchas veces directo, que permite a los emisores explotar nuevas hipótesis de relacionarse con los consumidores. (Canavilhas, 2011, p. 19)*

El tercer factor se refiere a la parte instrumental, donde las interfaces y herramientas favorecen la innovación en aplicaciones y plataformas, teniendo como faros de orientación la mejora continua de la interactividad y usabilidad:

*Las nuevas interfaces más amigas del usuario han abierto el ecosistema a nuevos públicos y el incremento de la interactividad permite ahora la participación de los consumidores en el proceso informativo. Esta situación cambia el equilibrio del sistema... se pasó de un sistema "media-céntrico" a un "yo-céntrico" algo que implica a los usuarios en todo el proceso, tanto en la colaboración en la producción como al nivel de la redistribución de noticias a través de las redes sociales. (Canavilhas, 2011, p.22).*

## 4. Metodología

En este apartado detallamos el diseño metodológico que se adapta a los objetivos específicos que se plantea esta investigación para dar cuenta del objetivo general del trabajo.

Al mismo tiempo, conviene puntualizar que específicamente interesan los medios periodísticos, o sea aquellos que buscan información pública y que mediante las técnicas periodísticas la convierten en diferentes productos periodísticos: noticias, crónicas, reportajes, entrevistas, especiales multimedia, etc.

Más allá de la discusión semántica (cibermedios, nuevos medios, etc.), en este trabajo se hablará de medios nativos digitales periodísticos. Es necesario explicitar el recorte ya que el campo de medios digitales puede ser muy amplio, incluyendo proyectos que tengan más que ver con el entretenimiento o las redes sociales que con la tarea específicamente periodística.

El trabajo de campo combina las siguientes técnicas de investigación cualitativa: entrevistas en profundidad y análisis de contenido.

En cuanto al objetivo de describir y explicar los modelos de negocios, se aplicó la técnica cualitativa de la entrevista en profundidad para reconstruir las prácticas y estrategias de los directores del medio *Sudestada*. Se realizaron entrevistas a los tres directores actuales del medio: Fabián Werner, Pablo Alfano y Darío Klein. Por su parte se entrevistó a los responsables del medio Portal 180: Karen Jawetz y Mauricio Erramuspe.

La técnica utilizada fue la de elaborar un guión o guía de preguntas que sean de respuestas abiertas y, al mismo tiempo, que puedan presentarse u ordenarse de diferentes formas según transcurra la charla con el entrevistado. El autor español Miguel Valles (1999) referenció este tipo de entrevista, que fue descrita por Fiske, Kendal y Merton (2002) como "entrevista focalizada", una sub clasificación en el espectro de la entrevista en profundidad. Plantean los autores que para que este tipo de entrevista sea productiva debe basarse en cuatro criterios: i) "no dirección", tratando de que la mayoría

de las respuestas sean libres o espontáneas; ii) "especificidad", buscando obtener respuestas concretas; iii) "amplitud", permitiendo conectar diferentes eventos y conceptos; iv) "profundidad y contexto personal", depurando las evocaciones y características afectivas y evaluando si tuvo significación central o periférica.

El segundo objetivo específico de la investigación refiere a analizar la utilización y prácticas tecnológicas, formatos y estrategias de difusión que realizan los medios nativos digitales dentro del ecosistema mediático digital.

Por último, para cumplir el tercer objetivo específico, referido a indagar sobre la interacción de la comunidad de lectores con los contenidos publicados en las plataformas observadas, se utilizó la técnica de análisis de contenido, en su dimensión cuantitativa y también desde lo cualitativo. Laurence Bardin define a la técnica de análisis de contenido como "el conjunto de técnicas de análisis de las comunicaciones tendentes a obtener indicadores (cuantitativos o no) por procedimientos sistemáticos y objetivos de descripción del contenido de los mensajes permitiendo la inferencia de conocimientos relativos a las condiciones de producción/recepción (contexto social) de estos mensajes" (1996: 32) Específicamente, la aplicación de esta técnica, desde el enfoque cualitativo, permite comprender e interpretar las interacciones y distribución de los contenidos por parte de los usuarios. Según Abela

*La principal idea de estos procedimientos son preservar las ventajas del análisis de contenido cuantitativo desarrollando nuevos procedimientos de análisis interpretativo. El análisis de contenido cualitativo no sólo se ha de circunscribir a la interpretación del contenido manifiesto del material analizado sino que debe profundizar en su contenido latente y en el contexto social en que se desarrolla el mensaje. (2012, p.24)*

## 5. Resultados preliminares

### 5.1. Modelo de Negocio

En el caso de *Sudestada*, aquí hemos encontrado diferentes etapas, que se pueden dividir en tres momentos temporales: a) 2014-2017, b) 2017-2019, c) de 2019 en adelante.

La primera se caracterizó por conseguir recursos económicos a partir de fondos concursables y proyectos específicos. Algunos muy relevantes y otros más pequeños, se destinaron fundamentalmente al pago de notas a colaboradores mientras que las investigaciones de largo aliento se realizaron con trabajo voluntario por parte de los directores fundadores. Esta etapa inicial tuvo una gestión artesanal, sin mayor planificación, pero permitió posicionar al medio dentro del campo del periodismo de investigación en Uruguay.

Una segunda etapa se inaugura a partir de la selección del medio por parte de *Open Foundation Society* y la entrega de 50 mil dólares no reembolsables a ejecutar durante dos años. El modelo de negocio, es decir, la búsqueda de una sustentabilidad económica al mediano plazo fue el objetivo y contrapartida que solicitaban desde la organización internacional, lo cual no fue alcanzado por el medio. Las vías para conseguir recursos fueron: generación de un club de aliados y la creación de cursos de formación en periodismo de investigación. Si bien la autosostenibilidad no se logró, si hubo algunos éxitos puntuales tales como la creación de redes transfronterizas y los ingresos generados con el curso de formación realizado en 2019.

La tercera etapa se abre a partir de la finalización del apoyo con la fundación internacional. A nivel económico se abrió un momento de incertidumbre, que tiene algunos puntos positivos sobre los cuales apoyarse: nuevos cursos de periodismo de investigación, presentación consistente a proyectos concursables -con trabajo previo consolidado a partir de los antecedentes en investigación del medio- y la utilización de los vínculos creados con medios de comunicación de otros países, con el potencial de la participación en redes y alianzas con otros medios. De todas formas, la viabilidad del medio, como "especie" en el ecosistema mediático uruguayo, es insegura donde los éxitos periodísticos no se reflejan en los ingresos económicos. Darío Klein, uno de los directores de *Sudestada* explica que

*(...) nos profesionalizamos hace un año y medio. Hasta ese momento era un medio donde se juntaban un grupo de amigos a hacer periodismo. Después planteamos el objetivo de hacer las cosas en serio. Pone dos años. Ahí empezamos a hacer una redacción, a poder contratar gente. Estamos aprendiendo, dando golpes de balde y viendo cual es el mejor camino, que funciona y que no.* (Entrevista personal, 2021)

Por su parte, otro de los directores, Fabián Werner detalla que

*(...) la mayor parte de la plata va a los contenidos. Fue una decisión y prioridad bien clara. Una vez que resolvimos cuestiones empresariales, decidimos que la plata la vamos a destinar para pagar notas y también la de cobrar algo nosotros en relación al tiempo que le dedicamos.* (Entrevista personal, 2021)

En el caso de *Portal 180*, desde sus inicios el modelo de negocio se basa en la publicidad más tradicional: la venta de banners a partir de la cantidad de impresiones y visualizaciones mensuales. El lapso de tiempo entre 2008 – 2018, el modelo fue exclusivamente la venta digital, que sobre el final de este período no permitía sostener el medio, a lo cual, la fusión con el Grupo Magnolio fue necesario para la sobrevivencia, y actualmente la venta publicitaria se suma a la estrategia comercial que posee el grupo a nivel general.

El responsable en contenido, Mauricio Erramuspe, y la encargada del área comercial, Karen Jawetz, coinciden en plantear que el tipo de contenido que ellos generan y crean –sobrio, sin estridencias ni polémicas- junto a la reputación y credibilidad de los periodistas son los principales activos que tienen para convencer a diferentes clientes y empresas que contraten espacios publicitarios.

Otro de los detalles en cuanto al modelo de negocio, es que las contadas oportunidades en las que han incursionado en periodismo de datos o proyectos específicos, éstos se han auto gestionado, a fin de no crear nuevos gastos. Por este mismo motivo, fueron muy pocas estas iniciativas que hayan durado más de un año. Karen plantea algunos de los desafíos en

*(...) la línea de no vender contenidos es una línea que a mí como gerenta comercial se me hace muy difícil. Podríamos ganar más plata en el corto plazo pero a la larga, el medio se funde porque los contenidos periodísticos empiezan a quedar inconsistentes... Creo que tenemos un medio muy honesto. Te puede gustar o no, entretener, interesar, divertir o lo que sea. Como periodistas tienen mucho para decir y contar, y a mí me encantan lo que dicen y comunican y en esa línea pude transmitirle a las marcas ese sentir.* (Entrevista personal, 2021)

## 5.2. Utilización y prácticas tecnológicas

Un primer elemento que identifica a las prácticas tecnológicas de *Sudestada* es el aporte de documentación y evidencia en las investigaciones que publican. Este elemento es fundamental en cuánto a que les ha permitido mantener un rigor y calidad de las producciones que es muy alto, al punto tal, que no han tenido un solo desmentido – hasta el momento- por información falsa en su trayectoria como medio. Esta práctica se fortalece también con la serie de enlaces que dejan disponible en las notas, ya sea de forma interna – que direcciona a otra nota o documento propio del medio – o en la cita a otros medios de comunicación. Fabián Werner percibe que:

*(...) hasta ahora el fuerte nuestro sigue siendo el texto. Periodismo riguroso, serio, en texto. Después le agregamos alguna cuestión pero el fuerte es ése. Por eso la gente nos lee y nadie hasta ahora ha podido desmentir algo. Creo que es parte de la fuerza de la marca: la gente sabe que las notas están documentadas y éstos están publicados. Vos los ves, los bajas y los distribuís si quieres.* (Entrevista personal, 2021)

En segundo lugar, el tipo de publicaciones que realizan les permite replicar los contenidos cada cierto lapso de tiempo, así como la posibilidad de mantener un seguimiento a los fenómenos sociales. Por ejemplo, las investigaciones sobre Eugenio Figueredo, que se iniciaron en 2015, han sido objeto de varias reactualizaciones permanentes, y a diferencia de otros medios de comunicación en Uruguay, en *Sudestada* se puede visualizar una sección específica con todas las notas refe-

ridas a las coimas y lavados de dinero del ex vicepresidente de la FIFA. Otro de los directores de Sudestada, Pablo Alfano entiende que:

*(...) en esta época donde vos tomas un celular y puedes leer lo que quieras, la mitad de las cosas son imposibles de verificar, seguimos haciendo un tipo de periodismo que cuando vas leyendo te das cuenta que es fácilmente verificable y chequeable. Es muy difícil que veas una nota en Sudestada que no esté respaldada por un documento o una declaración. Entonces, creo que un sector grande de la gente valora eso, que tiene que ver con un tema de credibilidad, confianza y que lo que estás haciendo es periodismo. (Entrevista personal, 2021)*

Un tercer elemento identificable refiere a las prácticas disruptivas e innovadoras. En el período estudiado se pudo detectar dos prácticas novedosas: a) la mixtura entre prácticas tradicionales del periodismo de investigación (conseguir datos y documentos exclusivos), con la presentación visual de propiedades y lugares; b) incorporación de videos resumen, que sintetizan información relevante de las investigaciones. En el primer punto, la presentación de las propiedades a nombre de Eugenio Figueredo fue un hito, ya que todos los medios de comunicación del Uruguay levantaron y replicaron a Sudestada. El segundo punto fue una modalidad que se inauguró con la investigación sobre Fripur, y las 96 mil reproducciones del video en la red social Facebook sirvió de dato para consolidar una práctica tecnológica que el medio sigue utilizando.

Por su parte, *Portal 180* tiene un uso tradicional de las tecnologías. La velocidad de los cambios tecnológicos y digitales apenas les ha permitido actualizar la propuesta. Desde sus inicios, el texto, audiovisual e imagen han sido sus recursos, y junto a la contratación de los servicios de algunas agencias han logrado mantener cierta rutina de producción.

No se destacan por la innovación en las narrativas ni por la explotación de los recursos. Es más, los responsables destacan que podrían hacer mejor las cosas pero no les da el tiempo ni tienen el equipo suficiente, ya que si bien la redacción está compuesta por 6 a 8 personas, todas desarrollan también tareas para las demás plataformas del Grupo Magnolio.

Tuvieron dos proyectos que intentaron utilizar las posibilidades del entorno tecnológico pero no se pudieron sostener. Por un lado, la transmisión deportiva mediante el sitio web -que duró un par de años-, pero no logró sostenerse financieramente. Y por otro lado, una iniciativa de periodismo de datos que contó con financiamiento estatal durante un año, pero no logró autogestionarse y por lo tanto, tampoco formó parte de las nuevas rutinas de trabajo del equipo de redacción. Explica Mauricio Erramuspe, jefe de contenidos de *Portal 180*:

*Hicimos todo un trabajo de transmisiones de "Fútbol por 180", pero duró un tiempo. Fuimos bastante tradicionales la utilización de la tecnología. Hubo un momento donde*

*hacíamos más videos, con costos muy bajos... Otro proyecto fue "180 Datos". Fue una experiencia muy buena, pero después no se pudo sostener en el tiempo por falta de recursos económicos... Nunca nos metimos en el tema de generar contenidos con diferentes narrativas. Más bien hemos tenido un encare bastante tradicional: texto, audio, imágenes y algo de videos. (Entrevista personal, 2021)*

### 5.3. Generación de contenidos y relación con la audiencia

En *Sudestada*, la participación e interacción de la audiencia con los contenidos se describe como muy incipiente, registrando un hito en la investigación sobre Fripur. A partir de allí se percibe un aumento sostenido en el involucramiento de la audiencia en la red social Facebook. De todas formas, el público que lee y consume *Sudestada* es de un nicho específico, fenómeno que se puede interpretarse a partir de que la cantidad de seguidores en las diferentes redes sociales aumenta de forma paulatina y sostenida así como en los testimonios de los entrevistados. Esto contradice el planteo teórico donde el prosumidor como un activo generador de contenidos. Darío Klein percibe que:

*(...) la gente nos respeta, sabe que somos serios y nos ha hecho ganado un lugarcito y creo que no somos universalmente conocidos sino que somos un medio de nicho, pero cada vez más conocidos. Creo que además es un respeto bien ganado y hay que cuidarlo. Además del periodismo de investigación buscamos temas que nadie toca: medio ambiente, de derechos humanos, lavado de dinero, corrupción empresarial... no es que nosotros los trabajamos mejor que otros, sino que nadie los trata" (Entrevista personal, 2021).*

Al mismo tiempo, no se registra una estrategia específica para fomentar la interacción con los lectores y consumidores del medio. Espontáneamente se generan ciertos intercambios y acciones de comunicación pero el medio carece de una estrategia digital específica en la creación, consolidación y desarrollo de la audiencia. Por el contrario, hay una valoración muy alta desde el medio respecto al contenido y la información que se publica, y dentro de las expectativas, está que la audiencia se comprometa y fidelice a partir de las publicaciones. El énfasis está colocado en el contenido, lo cual abre la posibilidad potencial de que, tal vez, con una planificación estratégica en el fortalecimiento de la audiencia, se pueda mejorar el impacto del medio. A diferencia de los medios tradicionales, la difusión y publicación de los contenidos no implican ingresos económicos.

Otro de los elementos fundamentales que se desprende en la sostenibilidad de *Sudestada* es la fuerte vocación y compromiso que explicitan respecto al periodismo de investigación. Es un eje en el cual se articulan las decisiones editoriales, comerciales, estratégicas. El lugar que ocupan en el ecosistema mediático uruguayo, y el reconocimiento de los colegas,

es parte de este proceso. La creación de una agenda específica de temas, vinculados a Derechos Humanos, Medio Ambiente, Corrupción Empresarial y Lavado de Activos, los ha consolidado en una posición relevante dentro de los medios especializados en periodismo de investigación en Uruguay.

En *Portal 180*, la creación de contenidos está directamente con la cantidad de impresiones y visualizaciones que desde el departamento comercial se venden a los clientes. Por este motivo, cualquier propuesta de contenidos que se perciba como nueva o innovadora deberá contar con una propia estrategia comercial ya que el presupuesto es muy ajustado.

En cuanto al vínculo e interacción con la audiencia, los comentarios se han suprimido y si bien en las redes sociales hay espacios para la interacción, el medio no promueve ni trabaja en esta línea. Mantienen un formato de difusión y transmisión de contenidos.

Por su parte, destaca Mauricio Erramuspe, que tanto los eventos deportivos como las elecciones presidenciales son definitorias en la explosión de seguidores en las redes sociales. En estas temáticas el medio se destaca por sobre otros en la conexión y seguimiento por parte de gran parte de la audiencia que conforma al Grupo Magnolio, donde se destaca también el cruce de contenidos en las diferentes redes y plataformas que poseen.

A modo de balance, Erramuspe cree que "se ha logrado una identidad, que es reconocible. Sobriedad, seriedad, y creo que en algún punto se ha consolidado. Pienso en los seguidores de redes sociales, el tráfico (que no es despreciable), hay una comunidad que sigue eso. Considero que tiene que ver con la credibilidad, y no hemos sido nunca escandalosos". (Entrevista personal, 2021)

## 6. Conclusiones

Los medios seleccionados plantean diferentes modelos de negocio, utilización de la tecnología, generación de contenidos, al tiempo que presentan ciertas similitudes respecto al vínculo con la audiencia.

Desde *Sudestada* la opción por no recibir recursos económicos a partir de la publicidad tradicional es una decisión editorial que está relacionado con las temáticas que abordan y la concepción periodística respecto a la irrestricta libertad informativa. En este sentido, *Portal 180* cubre otras temáticas y con diferentes abordajes, y alimentándose de los contenidos que genera el exitoso programa periodístico radial *No Toquen Nada*, la parrilla informativa se nutre de noticias e informes especiales, pero no se caracteriza por investigaciones periodísticas que impliquen impactos políticos y sociales.

Los fondos concursables o de organismos internacionales son el mecanismo por el cual se puede financiar el periodismo de

investigación, y la iniciativa en crear un club de aliados no ha tenido el suficiente éxito como para concretarse en una fortaleza de *Sudestada*. De todas formas, la necesidad de innovar y experimentar para obtener recursos es una de las tareas diarias del medio para sostenerse. En el caso de *Portal 180*, el modelo es más estático, y la estrategia más importante ha sido la de fusionarse con Grupo Magnolio, más relacionado a los emprendimientos de gran escala mediática.

En la dimensión de las prácticas tecnológicas son marcadas las diferencias entre los medios. En *Sudestada* es un valor diferencial y sustantivo de sus producciones periodísticas mientras que en *Portal 180* no se pondera. Esto se relaciona también con el tipo de historias y contenidos de publicar. También se relaciona con los orígenes y desarrollos de cada medio: mientras uno se fundó en el año 2008 y el otro en el 2014, los contextos tecnológicos, junto a las rutinas productivas forman parte de las dinámicas que utilizan las redacciones, y por tanto, con las limitaciones económicas que se plantean, los caminos para la innovación son acotados.

Por último, en cuánto al vínculo con la audiencia, los medios no se destacan por incentivar ni fortalecer las vías de contacto y *feedback*. Son más bien tradicionales, lo cual podría explicarse por una valoración muy alta del contenido que publican, y por tanto la creación de comunidades de lectores y usuarios se daría por la calidad de las historias que publican.

Una de las preguntas que subyace al trabajo, y que podría abordarse en nuevas profundizaciones de la temática es: ¿qué oportunidades y desafíos tienen el ejercicio del periodismo digital en el Uruguay?

## Nota final

Esta investigación forma parte de la Tesis de Maestría en Información y Comunicación de la Facultad de Información y Comunicación de la Universidad de la República (Udelar) en proceso de finalización, que al mismo tiempo es parte de una profundización del Trabajo Integrador Final de la Especialización en Comunicación Digital de la Universidad Nacional de La Plata (UNLP), denominado *Las Estrategias de Sostenibilidad de los Medios Nativos Digital en Uruguay. El Caso de Sudestada*, defendido en Setiembre 2020.

## Referencias

- Abela, J.A (2012). *Las técnicas de análisis de contenido: una revisión actualizada*. Fundación Centros de Estudios Andaluces.
- Anderson, C.; Bell, E. y Shirky, C. (2012). *Periodismo Posindustrial: adaptación al presente*. Asociación de Periodistas de Aragón.
- Bardin, L. (1996). *Análisis de contenido*. Akal ediciones.
- Berguero, F. (2013). *Desencuentros en la red. Pactos de lectura en sitios de noticias digitales*. Facultad de Periodismo y Comunicación Social, UNLP, La Plata.

- Canavilhas, J. (2011). El nuevo ecosistema mediático. *Index Comunicacion*, (1), 13-24. <https://journals.sfu.ca/indexcomunicacion/index.php/indexcomunicacion/article/view/4>
- De Salsas Vilà, A. (2017). *El ecosistema informativo digital en Sudamérica: Análisis y comparativa de casos de prensa nativa digital en Argentina, Chile y Perú*. [Tesis de grau, Universitat Autònoma de Barcelona]. <https://core.ac.uk/download/pdf/132092624.pdf>
- Fíguro, R. y Nonato, C. (2021). *Arranjos jornalísticos alternativos e independentes no Brasil: organização, sustentação e rotinas produtivas*. ECA-USP: Centro de Pesquisa em Comunicação e Trabalho. [http://www2.eca.usp.br/comunicacaoetrabalho/wp-content/uploads/E-book\\_Arranjos-Jornalisticos\\_Brasil-2.pdf](http://www2.eca.usp.br/comunicacaoetrabalho/wp-content/uploads/E-book_Arranjos-Jornalisticos_Brasil-2.pdf)
- Fíguro, R. (2018). *As relações de comunicação e as condições de produção no trabalho de jornalistas em arranjos econômicos alternativos às corporações de mídia*. ECA-USP: Centro de Pesquisa em Comunicação e Trabalho. [http://www2.eca.usp.br/comunicacaoetrabalho/publicacoes\\_cpct/as-relacoes-de-comunicacao-e-as-condicoes-de-producao-no-trabalho-de-jornalistas-em-arranjos-economicos-alternativos-as-corporacoes-de-midia-2/](http://www2.eca.usp.br/comunicacaoetrabalho/publicacoes_cpct/as-relacoes-de-comunicacao-e-as-condicoes-de-producao-no-trabalho-de-jornalistas-em-arranjos-economicos-alternativos-as-corporacoes-de-midia-2/)
- Fiske, M., Kendall, P. L. y Merton, R. K. (2002). Propósitos y criterios de la entrevista focalizada. *Empíria. Revista de Metodología de Ciencias Sociales*, (1), 215-227. <https://doi.org/10.5944/empiria.1.1998.740>
- Gómez, G., Franco, F., Gelves F. y Thevenet. N. (2017). *En pocas manos. Mapa de la concentración de medios de comunicación en Uruguay*. Organización Friedrich Ebert Stiftung (Fesur). <https://anaforas.fic.edu.uy/jspui/handle/123456789/48320>
- González Alba, J.A (2019). Los emergentes nativos digitales en América Latina: control de poder, verificación, derechos humanos y diversificación del negocio. *Cuadernos de Periodistas*, (39), 62-73. [https://www.cuadernosdeperiodistas.com/media/2020/04/62\\_73-Jose-Antonio-Gonzalez.pdf](https://www.cuadernosdeperiodistas.com/media/2020/04/62_73-Jose-Antonio-Gonzalez.pdf)
- Grupo Radar (2021). *El Perfil del Internauta Uruguayo, edición 2021*. <https://gruporadarllc.com/shop/informes/30-informe-1.html>
- Hay, J. y Couldry, N. (2011). Rethinking Convergence/Culture: An Introduction. *Cultural Studies*, 25(4-5), 473-486.
- Jenkins, H. (2006). *Convergence culture. La cultura de la convergencia de los medios de comunicación*. Paidós.
- Jenkins, H., Ford, S. y Green, J. (2015). *Cultura Transmedia. La creación de contenido y valor en la cultura en red*. Gedisa.
- Kaplún, G. (coord.) (2019). *¿Vivir o sobrevivir? Sostenibilidad de las alternativas mediáticas en Uruguay*. FESUR, Uruguay. <http://library.fes.de/pdf-files/bueros/uruguay/15739-20191204.pdf>
- Lenzi, A. (2019). O jornalismo digital do brasileiro Nexo. Asociación Brasileña de investigadores en en Periodismo. Ponencia 17º Encuentro Nacional de Investigadores en Periodismo. Universidad Federal de Goias, Brasil. [https://www.researchgate.net/publication/336899824\\_0\\_jornalismo\\_nativo\\_digital\\_do\\_brasileiro\\_Nexo](https://www.researchgate.net/publication/336899824_0_jornalismo_nativo_digital_do_brasileiro_Nexo)
- Renó, D. (2015). Movilidad y producción audiovisual: cambios en la nueva ecología de los medios. En Scolari, C. (Ed.), *Ecología de medios. Entornos, evoluciones e interpretaciones*, (pp. 247-263). Gedisa.
- Salaverría, R. (2019). Periodismo Digital: 25 años de investigación. *Profesional de la información*, v.8(1), e280101. <https://orcid.org/0000-0002-4188-7811>
- Salaverría, R. (2017). Tipología de los cibermedios periodísticos: bases teóricas para su clasificación. *Revista Mediterránea de Comunicación*, 8(1), 19-32. <https://doi.org/10.14198/MEDCOM2017.8.1.2>
- Scolari, C. (2015). Ecología de los medios: de la metáfora a la teoría (y más allá). En Scolari, C. (ed.), *Ecología de medios. Entornos, evoluciones e interpretaciones*, (pp. 15-44). Gedisa.
- Tamires Ferreira, C., et al (2019). Jornalismo Digital Independiente en Mato Grosso. Asociación Brasileña de investigadores en en Periodismo. Ponencia 17º Encuentro Nacional de Investigadores en Periodismo. Universidad Federal de Goias, Brasil. <http://sbpjour.org.br/congresso/index.php/sbpjour/sbpjour2019/paper/viewFile/2157/1041>
- Tejedor, S. y Pla-Pablos, A. (2020). Análisis del modelo de ingresos en medios nativos digitales de carácter alternativo en España. *Revista de Comunicación*, 19(1), 275-295. <https://doi.org/10.26441/RC19.1-2020-A16>
- Unidad Reguladora de Servicios de Comunicación (2021). *Informes del Mercado del Sector Telecomunicaciones, Junio 2021*. Gobierno de Uruguay. <https://www.gub.uy/unidad-reguladora-servicios-comunicaciones/datos-y-estadisticas/estadisticas/informes-mercado-del-sector-telecomunicaciones>
- Valles, M. (1999). *Técnicas Cualitativas de Investigación Social*. Síntesis.
- Zuluaga Trujillo, J. y Gómez Montero, S. M. (2019). Medios nativos digitales en América Latina: agenda, sostenimiento e influencia en Chasqui. *Revista Latinoamericana de Comunicación*, (141), 303-315. <https://revistachasqui.org/index.php/chasqui/article/view/3333/3231>

## CV

**Alvaro Levin Olivera**. Licenciado en Educación Física (Universidad de la República), Técnico en Comunicación Social (Universidad del Trabajo del Uruguay), Especialista en Comunicación Digital (Universidad Nacional de La Plata) y maestrando en Facultad de Información y Comunicación (Universidad de la República), Maestría en Información y Comunicación. Docente adjunto del Instituto Superior de Educación Física (ISEF/ Universidad de la República), encargado de la Unidad de Comunicación de ISEF y periodista. Colabora en los medios Sudestada ([www.sudestada.com.uy](http://www.sudestada.com.uy)) y Zona Mixta ([www.zonamixta.uy](http://www.zonamixta.uy)).