



Credibilidad en crisis: causas, consecuencias y soluciones desde el periodismo

LLUÍS CUCARELLA

Primera edición: mayo de 2025

Índice

Introducción.....	3
Causas principales de la pérdida de la confianza en los medios	7
Algunas ideas para recuperar la credibilidad en los medios digitales	30
Proyectos periodísticos recientes que recuperan la confianza del público	41
Plan de acción paso a paso para recuperar la credibilidad de un medio digital.....	50
Conclusiones	64
Sobre el autor.....	66
Sobre la Fundación Luca de Tena.....	66

INTRODUCCIÓN

En las últimas décadas, la confianza pública en los medios de comunicación ha experimentado una notable y preocupante erosión. Jamás la coyuntura global y los errores propios de la industria de los medios habían creado una situación tan delicada como la que se vive ahora.

Como acertadamente recordaba Juan Carlos Laviana en Cuadernos de Periodistas¹, “lejos quedan expresiones de la vida cotidiana como “viene en el periódico”, para certificar la autenticidad de un hecho, y “saldrá en los papeles” o “lo han dicho en la radio”, para subrayar la relevancia de un acontecimiento”, **fórmulas que, para información de los más jóvenes, dan cuenta del lugar central que ocuparon los medios en la construcción del relato colectivo.**

Esta creciente desconfianza en los medios de comunicación, lejos de ser puntual o limitada a ciertas regiones, se ha extendido globalmente, transformándose en una crisis generalizada que afecta tanto a los medios tradicionales como a los digitales.

En España, la situación es particularmente alarmante. Según los últimos estudios disponibles², tan solo uno de cada tres españoles confía en la mayoría de las noticias que recibe, mientras que un creciente porcentaje de ciudadanos opta activamente por evitar consumir noticias debido a la fatiga informativa, la desconfianza y la saturación.

Es cierto que no todo es culpa de los medios y que no todo el fenómeno de la evitación de noticias queda dentro del campo de juego de nuestra industria. La proliferación masiva de desinformación en plataformas digitales y redes sociales ha agravado esta crisis. La facilidad con la que se crean y distribuyen noticias falsas o deliberadamente engañosas ha llevado a la audiencia a una postura de escepticismo generalizado, dificultando aún más el discernimiento entre información fiable y manipulada.

Este contexto digital no solo facilita la propagación de bulos, sino que también permite la manipulación activa del discurso público mediante campañas

¹ Recuperar la confianza perdida, el gran desafío de los medios | Cuadernos de Periodistas 2024 | <https://www.cuadernosdeperiodistas.com/recuperar-la-confianza-perdida-el-gran-desafio-de-los-medios/>

² Digital News Report 2024 España. | Reuters Institute for the Study of Journalism. <https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/es/digital-news-report/2024>

organizadas, bots automatizados y técnicas de amplificación artificial que profundizan la confusión y polarizan aún más las sociedades.

Pero en paralelo, y solo por avanzar una de las causas sobre las que luego regresaremos, los cambios estructurales en los modelos de negocio del periodismo digital han tenido un impacto directo sobre la calidad del contenido informativo y sobre la confianza en la información.

La presión económica generada por la caída en ingresos publicitarios tradicionales y la competencia feroz por captar clics ha incentivado prácticas periodísticas centradas en el sensacionalismo y el clickbait.

Como consecuencia, la calidad periodística ha disminuido en muchos medios, generando una percepción generalizada de falta de rigor, superficialidad y parcialidad en las noticias. Esta degradación del contenido contribuye directamente a aumentar la desconfianza ciudadana.

Esa misma presión económica ha hecho que el dinero procedente de gobiernos nacionales, regionales, provinciales o locales sea tan relevante en la cuenta de explotación, que algunos medios ligan prácticamente su futuro a la permanencia de sus benefactores en las instituciones, alejándose del más mínimo rigor e independencia editorial.

Asimismo, los medios tampoco son inocentes ante la polarización política creciente en numerosos países, que ha incidido profundamente en la manera en que los medios son percibidos por el público.

En entornos altamente polarizados, como el español y el de algunos países latinoamericanos, por poner ejemplos cercanos, los medios ofrecen información que refuerza las propias creencias ideológicas de sus lectores, rechazando de manera automática casi cualquier fuente que perciban como contraria a su posición, para evitar que se enfaden y cancelen las suscripciones, o se marchen a un medio situado más a la izquierda o más a la derecha.

Esto genera cámaras de eco mediáticas donde las audiencias consumen información sesgada o parcializada, minando, a la larga, aún más, la confianza general en el periodismo.

Así, al final, entre las audiencias que buscan información no sesgada, se genera la percepción de que los medios "tienen agenda" o están al servicio de determinados intereses políticos o económicos. Esta es otra de las razones principales por las que los ciudadanos manifiestan desconfiar profundamente de la prensa.

La gravedad de esta situación radica no solo en la disminución cuantitativa de la confianza pública, sino en las implicaciones cualitativas que conlleva esta ruptura. El periodismo cumple un papel esencial en las sociedades democráticas: es (debería ser) el principal canal a través del cual los ciudadanos se informan sobre

asuntos públicos, toman decisiones políticas basadas en información rigurosa y participan activamente en la vida cívica.

Por tanto, una crisis en la credibilidad de los medios como la que estamos viviendo, repercute directamente en la calidad de la democracia, al erosionar la base informativa sobre la cual se sustenta el debate político y la toma de decisiones colectiva.

Es imperativo, por ende, comprender que la confianza en los medios no es solo una cuestión técnica o empresarial, sino un pilar fundamental para la cohesión social y el fortalecimiento democrático. La restauración de esta confianza requiere esfuerzos coordinados y sostenidos que involucren transparencia radical, compromiso ético renovado, participación ciudadana activa, inclusión y diversidad editorial, así como adaptabilidad estratégica ante los constantes cambios tecnológicos.

Recuperar la credibilidad perdida no es únicamente una tarea urgente del periodismo, sino un requisito imprescindible para garantizar la salud de las sociedades democráticas modernas.

Ante este panorama preocupante, es crucial tener claras las causas subyacentes a esta crisis, así como proponer estrategias prácticas que permitan restaurar la confianza perdida.

Este informe tiene precisamente ese objetivo: ofrecer una exploración fundamentada de las causas principales que han llevado al actual estado de desconfianza, e identificar prácticas exitosas y sostenibles capaces de reconstruir la credibilidad del periodismo.

Las páginas que siguen, por tanto, presentan no solo una radiografía del problema actual, sino también un conjunto integral de soluciones basadas en evidencia empírica, estudios académicos, ejemplos prácticos de éxito y recomendaciones claras para medios de comunicación, periodistas, legisladores y la sociedad civil en general.

Asimismo, el Apéndice detalla un modesto e introductorio plan de implementación por fases, paso a paso, con Indicadores Clave de Rendimiento (KPIs) específicos y cuantificables, diseñado para que las organizaciones mediáticas puedan emprender un camino estructurado y monitorizado hacia la reconstrucción de la confianza con sus audiencias.

Entendemos que, aunque evidentemente las soluciones para atajar esta crisis por parte de cada medio son puramente cualitativas, presupuestar las acciones y medir los avances con KPI cuantitativos permite lograr resultados más tangibles.

CAUSAS PRINCIPALES DE LA PÉRDIDA DE LA CONFIANZA EN LOS MEDIOS

Como comentábamos anteriormente, en esa incipiente pérdida de la confianza en los medios, hay factores que son **atribuibles a los propios medios** (endógenos al sector) y **factores externos o contextuales**. Analicemos unos y otros.

Causas atribuibles a los propios medios

Este bloque examina cómo ciertas prácticas, decisiones editoriales y problemas internos de los medios de comunicación han minado la confianza del público. Entre ellas destacan la percepción de sesgo y polarización, la falta de transparencia, el sensacionalismo, el incumplimiento de códigos éticos, los conflictos de interés, la crisis del modelo de negocio y la consiguiente pérdida de independencia editorial, entre otros. Cada uno de estos factores contribuye desde dentro a que buena parte de la ciudadanía hoy mire a la prensa (y a otros medios tradicionales) con recelo.

Sesgo informativo y polarización editorial

Una de las críticas más recurrentes es que los periódicos no son neutrales y presentan la información de forma sesgada en función de agendas políticas o ideológicas. En España, diversos análisis señalan **la *politización de la información* como uno de los principales problemas de la credibilidad de nuestra prensa**³. Muchos medios han adoptado posturas partidistas claras, lo que conlleva la percepción de que las noticias están filtradas por ideología. Cuando la audiencia percibe que un diario siempre favorece a un partido o corriente determinada, disminuye su confianza en que recibirá información objetiva. Según esos mismos informes, solo un 2% de los españoles afirma confiar plenamente en *los medios*, y esta baja confianza guarda relación directa con esa sensación de sesgo: el 49% de los usuarios españoles afirma haber visto críticas a los medios en redes sociales precisamente por su falta de imparcialidad.

En América Latina ocurre algo similar. La polarización política de la sociedad a menudo se refleja en los medios, alimentando la desconfianza. Por ejemplo, en Argentina la mayoría de la prensa se percibe dividida en dos bandos –prensa pro-gobierno vs. prensa opositora– según reporta el Digital News Report 2024. Esta

³ La pérdida de confianza en los medios de comunicación: no me lo creo | Hoja del lunes de Alicante | <https://www.hojadellunes.com/la-perdida-de-confianza-en-los-medios-de-comunicacion-no-me-lo-creo/#>

alineación editorial con facciones políticas refuerza la idea de que los medios no informan de manera independiente, sino que actúan como “voceros” de intereses particulares. Como resultado, Argentina registra uno de los niveles más bajos de confianza en las noticias entre los países de su entorno.

En México⁴, tras la llegada al poder de un gobierno crítico con la prensa tradicional, se recortó drásticamente la publicidad oficial a ciertos medios; algunos grupos mediáticos entonces encontraron financiación alternativa a cambio de endurecer su línea editorial contra el gobierno. Este **incentivo a volverse más extremos o sesgados** para atraer apoyos económicos profundiza la polarización: “*Las personas tienen incentivos para volverse más extremas... no solo por cómo funcionan los algoritmos, sino porque así consiguen que la gente aporte dinero*” explicaba un analista sobre el caso mexicano en Foreign Policy. Dichas dinámicas desgastan la credibilidad de la prensa, ya que la audiencia percibe motivaciones ocultas tras la cobertura noticiosa.

Cabe destacar que la **polarización mediática** tiende a generar un círculo vicioso de desconfianza. En un entorno polarizado, cada sector del público solo confía en los medios afines a su postura y acusa de sesgo a los contrarios. Esto reduce la confianza general en *todos* los medios, porque incluso los esfuerzos de objetividad pueden ser interpretados como alineamiento con un lado u otro. Investigaciones recientes⁵ indican que la polarización política y la desconfianza en las noticias están interconectadas: por ejemplo, los consumidores tienden a dar crédito únicamente a la información (verdadera o no) que se alinea con su ideología, reforzando sus propios sesgos cognitivos. Así, si los periódicos son vistos como *actores políticos* más que como observadores neutrales, es lógico que buena parte del público les retire su fe.

En suma, **el sesgo informativo percibido y la polarización editorial** –ya sea real o asumida por la audiencia– han erosionado la confianza. Para el lector resulta difícil confiar en medios que parecen anteponer agendas ideológicas a la búsqueda imparcial de la verdad. Restaurar la credibilidad exigirá contrarrestar esta percepción mediante un periodismo plural, equilibrado y alejado de trincheras partidistas.

Falta de transparencia en procesos editoriales y propiedad de los medios

Otro factor interno crítico es la **opacidad** con que operan muchos medios respecto a sus procesos editoriales, criterios de publicación e incluso sus estructuras de propiedad y financiamiento. La confianza requiere *transparencia*: los ciudadanos

⁴ Foreign Policy | <https://foreignpolicy.com/2024/06/21/latin-america-media-disinformation-trust-reuters-study/>

⁵ Aumenta la preocupación por los bulos: el 70% de los encuestados duda de la veracidad del contenido online | <https://www.unav.edu/web/digital-news-report/entradas/-/blogs/aumenta-la-preocupacion-por-los-bulos-el-70-de-los-encuestados-duda-de-la-veracidad-del-contenido-online>

quieren saber *quién* decide lo que se publica, bajo *qué reglas* y *quién financia* o *posee* el medio, para evaluar posibles influencias. Sin embargo, una proporción importante de medios no ofrece esa información de forma clara, lo que siembra dudas sobre su integridad.

Un estudio reciente en Colombia ejemplifica este problema⁶. El Centro de Estudios en Periodismo (Ceper) de la Universidad de los Andes, junto con el **Global Disinformation Index**, evaluó 34 de los sitios de noticias más leídos del país y encontró que el **40% presentaba un “riesgo medio” de desinformación debido a la falta de transparencia en sus políticas editoriales y fuentes de financiamiento**. Es decir, casi la mitad de los principales medios colombianos no publicaban información básica como quién es el propietario o responsable editorial, o cómo se financian. Además, un 12% fue clasificado con *riesgo alto* por contenido abiertamente sesgado o manipulador, reflejando que la opacidad a veces viene acompañada de otras malas prácticas. Los investigadores revisaron si en las webs aparecían datos como la razón social de la empresa dueña, nombres de los directivos y editores, o si se detallaban los mecanismos de corrección de errores. En muchos casos brillaban por su ausencia.

La situación no es exclusiva de Colombia. En España⁷, el público también reclama mayor transparencia de los medios. De hecho, **la transparencia informativa encabeza la lista de criterios para confiar en las noticias**: el 76% de los españoles considera "muy importante" que un medio sea transparente en cómo publica la información. También valoran que haya *estándares periodísticos claros* y que el medio tenga una trayectoria reconocida de rigor (61% destaca la trayectoria o reputación de la marca). Cuando estas condiciones no se cumplen, la confianza se resiente. Por ejemplo, si un periódico comete un error grave, pero oculta la rectificación o no explica qué salió mal, los lectores pierden fe en su honestidad.

La **falta de transparencia en la propiedad de los medios** es otro punto sensible, especialmente en países donde unos pocos grupos empresariales controlan numerosos canales. En América Latina, muchos mercados informativos están altamente concentrados: en Colombia⁸ se observa que “*el ecosistema de medios no es diverso, en la medida que son pocos los grupos económicos que controlan las mayorías del mercado, por ejemplo los dos canales privados de televisión, los dos periódicos de circulación nacional o las dos grandes cadenas de radio*”. Si el

⁶ GDI y Ceper lanzaron informe sobre riesgos de desinformación en el mercado periodístico en Colombia | UNIANDES | <https://ceper.uniandes.edu.co/noticia/gdi-y-ceper-lanzaron-informe-sobre-riesgos-de-desinformacion-en-el-mercado-periodistico-en-colombia/>

⁷ La transparencia y la pluralidad, claves para recuperar la confianza en los medios de información | UNAV | <https://www.unav.edu/web/digital-news-report/entradas/-/blogs/la-transparencia-y-la-pluralidad-claves-para-recuperar-la-confianza-en-los-medios-de-informacion>

⁸ Riesgos de la desinformación en Colombia | UNIANDES | <https://www.uniandes.edu.co/es/noticias/periodismo-y-comunicaciones/riesgos-de-la-desinformacion-en-colombia>

público desconoce quiénes son esos dueños y cuáles son sus otros intereses económicos o políticos, puede sospechar que existen conflictos de interés ocultos. La opacidad en este aspecto impide al ciudadano “seguir la pista del dinero” y entender posibles **connivencias** entre medios y poder.

Los expertos coinciden en que incrementar la transparencia ayudaría a **recuperar la confianza perdida**. Algunas buenas prácticas recomendadas incluyen: publicar claramente las fuentes de financiación (accionistas, principales anunciantes, aportes estatales), detallar el código ético o libro de estilo editorial, explicitar los criterios para corregir errores (y efectivamente exhibir las correcciones cuando ocurren), e incluso firmar las noticias con el nombre de los periodistas responsables.

En resumen, **la opacidad editorial y corporativa** ha minado la credibilidad de los periódicos ante una ciudadanía cada vez más exigente. Como indicamos más adelante en el apartado de medidas que podrían tomarse, para reconstruir la confianza, los medios deberán *abrirse* más: explicar sus procesos, reconocer sus errores públicamente, mostrar quién está detrás de cada artículo y quién financia la operación. La transparencia, junto con la pluralidad, se revela como **clave para recuperar la confianza perdida**.

Sensacionalismo y búsqueda de clics (*clickbait*)

La transformación digital de la prensa trajo consigo la presión por la audiencia inmediata y los *clics*, a veces a costa de los principios informativos. Muchos medios han caído en el **sensacionalismo** y los titulares gancho (*clickbait*) para atraer tráfico en internet, sacrificando la calidad y la veracidad en aras de incrementar la audiencia. Esta estrategia puede lograr picos de visitas a corto plazo, pero a la larga erosiona la confianza de los lectores, que se sienten engañados o defraudados por contenidos superficiales o titulares exagerados.

En España, la utilización del *ciberanzuelo* (término castizo para *clickbait*) ha sido señalada junto al sensacionalismo como prácticas que **sacrifican la calidad y la veracidad de la información**. Un ejemplo típico es el titular escandaloso que luego no se corresponde con el cuerpo de la noticia, o que exagera un hecho menor convirtiéndolo en catástrofe. Estos recursos crean *expectativas falsas* y cuando el lector comprueba la discrepancia, su reacción es la frustración y la pérdida de confianza en ese medio. No es de extrañar, como desvela el Digital News Report de 2024, que el público identifique estas prácticas como factor de desconfianza: **4 de cada 10 internautas españoles (43%) dicen que la publicación de contenido sensacionalista o exagerado reduce su confianza en un medio**. La audiencia castiga así la falta de sobriedad informativa.

El problema no es menor. En el análisis colombiano citado, dentro del 12% de sitios evaluados con *alto riesgo* se encontraron casos de **sensacionalismo rampante, sesgos marcados y titulares que no coincidían con el contenido real**. Estas características llevaron a clasificar a esos medios como manipuladores de la

información. Aunque se trate de un porcentaje relativamente pequeño, tienen un impacto notorio en la conversación pública, pues a menudo los contenidos sensacionalistas son los que más se viralizan en redes sociales. Además, incluso los medios serios pueden sentir la tentación de adoptar titulaciones más efectistas para no quedarse atrás en la lucha por la atención.

El **clickbait** suele también asociarse con la proliferación de noticias triviales o de entretenimiento disfrazadas de importancia, mientras que se descuidan asuntos complejos pero relevantes. Ello puede generar la impresión de que la prensa persigue *lo llamativo sobre lo importante*, debilitando la percepción de su función social. Sumado al bombardeo constante de alertas y titulares diseñados para generar *impacto emocional*, se produce en el público una saturación que deriva en cinismo o desapego.

Paradójicamente, a corto plazo el sensacionalismo puede atraer a lectores esporádicos, pero destruye la relación de **confianza a largo plazo** con la audiencia fiel. **La audiencia no perdona**, la confianza es la piedra angular de un medio, y una vez perdida por prácticas sensacionalistas, es muy difícil recuperarla. Muchos lectores acaban migrando hacia fuentes que perciben como más serias o, peor aún, abandonando el consumo informativo regular.

Para remediar este daño, varios expertos y organizaciones abogan por un **retorno al rigor** en la presentación de las noticias. Esto implica titulares proporcionados y fieles al contenido, jerarquizar correctamente la relevancia de los hechos y resistir la tentación del amarillismo. Los medios que están revirtiendo la tendencia de desconfianza suelen enfatizar la calidad sobre la cantidad de clics, con la convicción de que una audiencia comprometida y confiable vale más que un tráfico volátil de usuarios defraudados. En definitiva, **el sensacionalismo y el clickbait han minado la credibilidad periodística**, y la única salida sostenible es recuperar los estándares clásicos de sobriedad, veracidad y contexto en la información.

Débil cumplimiento de estándares éticos y deontológicos

Los medios de comunicación cuentan (en teoría) con códigos éticos y deontológicos que deben guiar su práctica: veracidad, independencia, equidad, respeto por las personas, distinción clara entre información y opinión, entre otros principios. No obstante, la **percepción pública** es que estos estándares muchas veces se incumplen o se aplican de forma laxa. Cada escándalo periodístico –ya sea por difundir noticias falsas, plagiar contenido, invadir la privacidad indebidamente, o mezclar intereses comerciales con la información– deja una huella de desconfianza difícil de borrar.

A nivel global, diversos estudios de opinión revelan un **escepticismo profundo hacia la honestidad de los periodistas**. El Barómetro de Confianza Edelman 2023 halló que una proporción mayoritaria de la población cree que líderes en distintos ámbitos “*están tratando deliberadamente de engañar*” al público mediante información falsa o exagerada, y **esa preocupación alcanza a los líderes**

periodísticos casi tanto como a los políticos o empresariales. En concreto, entre un 61% y 64% de las personas manifestaron temer que *los periodistas* (al igual que gobernantes o empresarios) “*estén engañando a la gente a sabiendas*”. Esta alarmante cifra sugiere que muchos ciudadanos ven a los medios no como garantes de la verdad, sino como actores que podrían ocultarla o distorsionarla intencionalmente. Se trata de una quiebra fundamental en la relación prensa-público, pues la integridad es la base del pacto de confianza.

En España y Latinoamérica abundan ejemplos que han alimentado esta percepción. Desde casos de noticias que resultaron ser falsas o imprecisas por no haber sido debidamente verificadas, hasta conflictos de intereses no revelados (periodistas que a la vez cobran de instituciones sobre las que informan, por ejemplo) que ponen en entredicho la ética profesional. La *auto-regulación* periodística a veces falla: los Consejos de Prensa o Defensores del Lector no siempre actúan con firmeza o no existen en muchos medios. Y cuando las sanciones por malas prácticas son débiles o inexistentes, el público recibe el mensaje de que “todo vale” por el *rating* o la primicia.

Otro aspecto es la **falta de objetividad y equilibrio** en la cobertura informativa, vinculada con el sesgo ya mencionado. Los códigos deontológicos suelen exigir contrastar fuentes, buscar la versión de todas las partes involucradas y evitar juicios de valor en las noticias. Sin embargo, en la práctica se observan frecuentemente noticias incompletas o cargadas de adjetivos que revelan la posición del medio. En la medida en que la audiencia percibe propaganda, rumor o difamación donde debería haber periodismo, la confianza se desvanece.

La ética periodística también se pone a prueba en situaciones de crisis. Por ejemplo, durante la pandemia de COVID-19 o conflictos políticos, ha habido portadas sensacionalistas, difusión de teorías no comprobadas e incluso acoso mediático a ciertas figuras. Cada uno de esos excesos queda marcado en la memoria colectiva. Como consecuencia, **los periodistas están siendo vistos más como “fuerzas divisivas” que como unificadoras**, según Edelman 2023. El mismo estudio indica que, a ojos del público, los periodistas quedaron en 2024 entre los perfiles menos confiables (49% de confianza), solo por encima de los líderes gubernamentales (42%). Dicho de otro modo, la reputación ética del periodismo se encuentra en entredicho.

Es importante notar que muchas veces la *percepción* pesa tanto como la realidad. Aunque la mayoría de los periodistas individuales actúe con integridad, algunos casos resonantes de conductas antiéticas (por ejemplo, el *phone hacking* en tabloides británicos, o el uso de cámaras ocultas de forma dudosa) contaminan la imagen de todo el colectivo. Si a esto sumamos el discurso de ciertos líderes que tildan a la prensa de “*corrupta*” o “*fake news*” cuando la cobertura les es adversa, el resultado es un caldo de cultivo donde el público no sabe en quién confiar.

Para enfrentar esta causa de desconfianza, los medios deben **redoblar su compromiso con los estándares deontológicos** y hacerlo visible. Algunas acciones podrían ser: capacitar constantemente a sus plantillas en ética y fact-checking, establecer mecanismos externos de supervisión (ombudsman independientes), ser más transparentes en corregir los errores y diferenciarlos claramente de la desinformación maliciosa. La sociedad civil y las asociaciones de prensa también juegan un rol **fomentando la alfabetización mediática**, para que el público distinga entre un error humano rectificado de buena fe y una mentira deliberada. Solo con una conducta ética intachable y *visible* los medios podrán aspirar a que el público les devuelva la confianza perdida.

Conflictos de intereses y connivencias político-económicas

La estrecha relación (a veces demasiado estrecha) entre algunos medios de comunicación y los poderes políticos o económicos es otra de las causas internas que explican la erosión de la confianza. Cuando la audiencia percibe que un medio actúa movido por **intereses ajenos a su función informativa**—ya sean los intereses de su propietario, de un gobierno, de un partido político o de sus principales anunciantes—, deja de considerarlo un árbitro neutral y pasa a verlo como *parte interesada*, reduciendo drásticamente su credibilidad.

En la última década han salido a la luz diversos ejemplos de esta *connivencia*. En España, tradicionalmente se ha hablado de grandes grupos mediáticos vinculados a conglomerados bancarios o industriales, o de periódicos sostenidos por cuantiosa publicidad institucional (anuncios contratados por el gobierno de turno). Esto genera dudas sobre la independencia de sus líneas editoriales. De hecho, una de las principales críticas que se hace a algunos diarios españoles es que han subsistido económicamente gracias a publicidad gubernamental en épocas recientes. También ahora. El subtexto es claro: si un medio depende demasiado del dinero público, podría caer en la autocensura o la propaganda para mantener ese flujo, minando su credibilidad ante la ciudadanía.

En Latinoamérica, la situación ha sido aún más explícita en ocasiones. La llamada “prensa mercenaria” en algunos países recibía pagos encubiertos por publicar líneas favorables a determinados gobiernos o empresas. En México, como se mencionó, el gobierno anterior solía distribuir grandes partidas de publicidad oficial entre medios afines; al cortar esa financiación en 2019, varios medios tuvieron que buscar patrocinadores privados que a su vez exigían una línea editorial opositora más radical. Esto puso en evidencia cómo **el financiamiento condicionaba la línea informativa**, confirmando los temores del público sobre conflictos de interés. En Argentina y otros países, es frecuente que magnates con aspiraciones políticas adquieran medios de comunicación: el resultado suele ser una cobertura editorial sesgada para favorecer sus negocios o campañas, lo cual no pasa inadvertido para la audiencia.

Incluso en democracias consolidadas, se observan casos de “**puertas giratorias**” entre la política y el periodismo: periodistas que pasan a ser asesores de políticos y viceversa. Si bien la experiencia en ambos campos no es negativa per se, sí alimenta la percepción de un contubernio donde los medios formarían parte del mismo entramado de poder que deberían vigilar. La credibilidad sufre cuando los ciudadanos piensan que los periodistas callan ciertos temas para proteger a sus aliados o jefes.

Un ejemplo ilustrativo ocurrió en Estados Unidos con el *Washington Post* bajo la propiedad de Jeff Bezos. Bezos decidió eliminar la tradicional declaración editorial de apoyo a candidatos (*endorsement*) durante la elección, en un aparente intento de mostrarse neutral. Sin embargo, posteriormente impulsó cambios en la sección de Opinión del diario para evitar críticas incómodas a ciertas ideas pro-mercado y promover únicamente visiones afines a la suya, lo que provocó la renuncia del editor de Opinión y la indignación de muchos suscriptores.

En seis meses, el *Post* perdió 300.000 suscriptores, evidenciando que el público penalizó esa *intromisión del dueño en la línea editorial*. Este caso refleja cómo **los intereses cruzados de propietarios y editores** pueden lastrar la reputación incluso de marcas periodísticas prestigiosas.

La sospecha de **manipulación informativa por intereses ocultos** no solo debilita la confianza en los medios, sino que también alimenta teorías conspirativas y polariza más a la sociedad. Si cada grupo cree que “*los medios del otro lado están comprados*”, nadie confía en nadie. Así, la prensa deja de ser un espacio común de hechos compartidos, con el consiguiente daño para el debate democrático.

Para mitigar este problema, los medios deben **aislar sus redacciones de las presiones comerciales y políticas**. Esto implica barreras éticas entre publicidad e información (evitar el *advertorial* encubierto), declarar abiertamente los potenciales conflictos (por ejemplo: “este medio es propiedad de X empresario que a su vez tiene negocios en tal sector”), y sobre todo, practicar un periodismo basado en evidencias aun cuando incomode a sus patrocinadores o aliados políticos. La credibilidad se fortalece cuando el público comprueba que un periódico informa de un escándalo que involucra a un anunciante importante, o cuando critica por igual a gobiernos de distinto signo. Lamentablemente, estos gestos de independencia son percibidos como escasos en el contexto actual.

En conclusión, **los conflictos de interés y la connivencia político-económica** han minado la percepción de independencia de los medios. La ciudadanía teme (a veces con razón) que *donde manda capitán, no manda periodista*. Romper esa percepción requerirá un esfuerzo consciente de los medios por reforzar su independencia editorial y *demostrarla* con hechos, para convencer al público de que se deben solo a él y a la verdad.

Crisis económica del modelo de negocio y sus efectos en la calidad

La industria periodística, y muy en especial la prensa escrita, atraviesa una **crisis profunda de su modelo de negocio** desde hace más de una década. La disrupción digital redujo dramáticamente los ingresos por venta de ejemplares y por publicidad tradicional, llevando a recortes de personal, cierre de delegaciones, disminución de inversiones en investigación y, en general, a un periodismo con menos recursos. Esta precarización tiene un impacto directo sobre la **calidad del contenido** que los medios ofrecen, y por ende sobre la confianza que ese contenido genera. Muchos lectores perciben que el periodismo de hoy ya no alcanza los estándares de profundidad, precisión y rigor de antaño, lo cual les lleva a desconfiar de lo que leen.

En informes internacionales⁹ se reconoce que la **incertidumbre financiera** es uno de los grandes desafíos que enfrenta el sector de noticias junto con la baja confianza y la evasión de noticias por parte del público. La confluencia de estas tendencias forma un círculo vicioso: la caída de ingresos lleva a contenidos de menor calidad (por ejemplo, menos periodistas cubriendo más temas, con menos tiempo para cada reportaje), lo que hace que la gente valore menos esos medios y quizá deje de pagar por ellos o de visitarlos, agravando aún más la crisis de ingresos. En 2023, los datos mostraban que el modesto crecimiento que se había logrado en suscripciones digitales se estaba estancando, en parte por la crisis económica general y en parte porque muchos usuarios no encuentran suficiente valor diferencial en la oferta noticiosa.

La **“gratuidad” de la información en internet** (real o aparente) puso a los periódicos en una difícil posición: competir por clics con actores nativos digitales, redes sociales e incluso con bulos que se difunden más rápido. Ante la caída de ingresos, algunos optaron por abaratar costes –reduciendo redacciones, recurriendo más a contenido de agencia o replicado, o incluso utilizando inteligencia artificial para generar notas rutinarias–. Estas medidas pueden mantener la productividad, pero a costa de diferenciación y calidad. Un periodista sobrecargado difícilmente investigará a fondo o verificará cada dato minuciosamente. El resultado, a ojos del público, es un periodismo más superficial y propenso a errores. Si el lector encuentra imprecisiones o coberturas pobres con frecuencia, su confianza en ese medio decae.

Como señala Jelani Cobb (decano de la Escuela de Periodismo de Columbia) en una reciente conferencia¹⁰, *“la crisis de nuestro modelo de negocio ha dañado, precisamente, al segmento más confiable del periodismo”*. Paradójicamente, los primeros sacrificados por los ajustes presupuestarios suelen ser aquellas

⁹ Trust, paywalls and generation social: 2023 online news trends in six charts | Press Gazette | <https://pressgazette.co.uk/publishers/digital-journalism/trust-paywalls-and-generation-social-2023-online-news-trends-in-six-charts/>

¹⁰ Texto de la Reuters Memorial Lecture 2025 de Jelani Cobb: Problemas de confianza. Credibilidad, credulidad y periodismo en tiempo de crisis | Reuters Institute | <https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/news/texto-de-la-reuters-memorial-lecture-2025-de-jelani-cobb-problemas-de-confianza-credibilidad>

secciones de mayor prestigio –investigaciones en profundidad, corresponsalías internacionales, periodismo de datos– que son costosas de sostener. Al resentirse esas áreas, se resiente también la confianza del público informado, que valora mucho ese tipo de trabajos. En España, por ejemplo, hemos visto cómo grandes cabeceras redujeron sus páginas de reportajes o cerraron delegaciones regionales. En Latinoamérica, numerosos periódicos tradicionales han migrado al entorno digital pero con redacciones mermadas y menor alcance, perdiendo incidencia y, con ello, relevancia ante el público.

La crisis del modelo también forzó a algunos medios a buscar ingresos por vías que pueden comprometer la confianza, como la **publicidad nativa o contenidos patrocinados** mimetizados como periodismo. Si un lector descubre que un supuesto artículo en realidad era una pieza publicitaria de pago, sentirá que el medio traicionó su confianza. De igual modo, la necesidad de atraer clics (ya analizada en la sección de sensacionalismo) se agudizó por la presión económica: un titular sensacionalista puede parecer justificable si trae un 20% más de tráfico y con ello más ingresos de publicidad programática, pero el daño reputacional a largo plazo es difícil de medir.

En definitiva, los problemas financieros han colocado a los medios en una situación de *compromiso permanente* entre sobrevivir económicamente y servir al público con calidad. Muchos ciudadanos entienden que la prensa pasa apuros económicos, pero eso no les hace más indulgentes con los *fallos periodísticos*; al contrario, a veces interpretan esa precarización como desinterés o negligencia. Así, la crisis económica acaba percibiéndose también como **crisis de credibilidad**.

Sin embargo, conocer esta causa permite vislumbrar soluciones. Algunas voces cualificadas sostienen que la única salida para los medios es, contraintuitivamente, apostar más por la calidad: *“la única salida para los medios de comunicación, imprescindibles en un sistema democrático, es la creación de un producto impecable con foco en su audiencia”¹¹*.

Es decir, reconstruir la confianza ofreciendo un periodismo de altísimo nivel que la gente esté dispuesta a respaldar (ya sea pagando por suscripciones o destinando tiempo y atención). Iniciativas de periodismo independiente financiadas por los propios lectores (modelo *membership* o donaciones) están teniendo éxito relativo allí donde los medios tradicionales han perdido crédito. Esto refuerza la idea de que **la calidad y la credibilidad son activos monetizables**: si un medio demuestra fiabilidad, la audiencia responderá apoyándolo.

En síntesis, **la crisis del modelo de negocio ha afectado negativamente la calidad del periodismo y, por ende, la confianza del público**. Recuperar la solvencia económica y la credibilidad van de la mano: sin contenido de calidad no

¹¹ La confianza en el periodismo | Laboratorio de Periodismo | <https://laboratoriodeperiodismo.org/la-confianza-en-el-periodismo/>

habrá usuarios fieles dispuestos a pagar, y sin apoyo de la audiencia difícilmente mejorará la situación financiera.

Los medios se juegan así una doble reconstrucción, editorial y empresarial, para volver a ser vistos como garantes confiables de información veraz.

Pérdida de independencia editorial

La independencia editorial –la capacidad de un medio para decidir sus contenidos libre de presiones externas o intereses particulares– es un pilar de la confianza. Cuando los ciudadanos perciben que esa independencia se ha perdido, asumen que las noticias pueden estar *filtradas* o *censuradas*, y en consecuencia dudan de todo lo que leen. Lamentablemente, diversos factores han mermado la independencia real o percibida de muchos medios: presiones gubernamentales, amenazas a periodistas, concentración de la propiedad, intereses empresariales, entre otros.

En varios países, la **libertad de prensa** enfrenta obstáculos crecientes. Reporteros Sin Fronteras señala que la libertad de prensa global pasa por “*su peor momento histórico*”, con crecientes formas de agresión y censura. Esto incluye desde ataques físicos o judiciales a periodistas hasta mecanismos sutiles de coacción (por ejemplo, retirar publicidad oficial de medios críticos, como ocurrió en México).

La pérdida de independencia editorial también se manifiesta cuando cambian las líneas informativas sin una justificación periodística clara, sino coincidiendo con intereses del propietario o de financiadores. Ya se mencionó el caso del *Washington Post* bajo Bezos, donde **se marginaron voces críticas internas para evitar “críticas incómodas” a ciertas visiones del dueño**. Cada vez que trasciende una historia así, no solo sufre la reputación de ese medio, sino que refuerza la idea general de que “*todos los medios están controlados por alguien*”. En entornos polarizados, ambos bandos terminan acusando a la prensa de servir a intereses ocultos, lo que alimenta la noción cínica de que “*todos son iguales*”. Este “**y-tú-más**” político y mediático fomenta el sentimiento de que “*todos son iguales*” – es decir, igual de poco confiables– en el sentir de la ciudadanía.

La consecuencia neta es devastadora: si la gente cree que ningún medio es independiente, pensará que ninguno es plenamente fiable. Aquí la confianza institucional y la mediática se entrelazan, retroalimentando el desencanto general. Un sondeo del CIS¹² mostraba que ningún gran actor institucional (partidos, parlamento, gobierno, medios, justicia) alcanzaba siquiera 5/10 en confianza para los españoles, señal de una erosión transversal de credibilidad donde los medios han caído junto con otras instituciones.

¹² Los medios de comunicación no se libran de la pérdida de confianza en las instituciones en los últimos años | APM | <https://www.apmadrid.es/los-medios-de-comunicacion-no-se-libran-de-la-perdida-de-confianza-en-las-instituciones-en-los-ultimos-anos/>

Recuperar la independencia (y la percepción de independencia) es quizá lo más difícil, pues supone cambios estructurales. Algunas posibles vías incluyen: **blindar las redacciones** de injerencias (respetar la autonomía de los editores frente a propietarios y anunciantes), establecer *estatutos de redacción* en los medios que delimiten la influencia empresarial, fortalecer los medios públicos con órganos de gestión verdaderamente independientes del gobierno de turno, y promover diversidad de voces y pluralidad interna para que ningún sesgo particular domine. Además, la colaboración de los medios con *fact-checkers* y organizaciones de la sociedad civil puede aportar escrutinio externo a su independencia.

En última instancia, la **independencia editorial** se demuestra con hechos: publicando información aunque perjudique a aliados o financieros, dando cabida a la crítica interna y externa, y siendo transparente en las correcciones. Cada vez que un medio demuestra que *no tiene “vacas sagradas”*, gana credibilidad. Queda mucho camino por recorrer, pero sin independencia difícilmente habrá confianza. Por eso, este punto cierra la lista de causas internas: porque sintetiza muchas de las anteriores (sesgo, conflictos de interés, opacidad) y a la vez es la condición para revertir la tendencia. Sin un periodismo auténticamente independiente, el público difícilmente recuperará la fe en la prensa.

Causas externas o generales

Además de los factores intrínsecos a los medios, la pérdida de confianza hay que entenderla en un **contexto más amplio**. La revolución digital alteró radicalmente la forma en que la gente consume información y se relaciona con las noticias. En ese entorno, han proliferado la desinformación y las *fake news*, las redes sociales y buscadores han pasado a ser filtros principales por donde nos llega el contenido, la sobreabundancia informativa ha provocado saturación y fatiga en muchos usuarios, la confianza en las instituciones en general se ha visto sacudida por diversas crisis y, por si fuera poco, las nuevas generaciones tienen hábitos y expectativas informativas muy diferentes a las de sus mayores. Todos estos factores externos inciden en la confianza (o desconfianza) hacia los medios tradicionales, a veces agravando las deficiencias internas ya reseñadas. A continuación, se analizan estas causas contextuales.

Proliferación de *fake news* y desinformación digital

Vivimos en la era de la **desinformación** masiva. Internet y especialmente las redes sociales se han llenado de contenidos que parecen noticias pero no lo son: bulos, teorías conspirativas, datos tergiversados o fuera de contexto, portales pseudoperiodísticos con agendas ocultas, etc. La proliferación de estas *fake news* tiene un doble impacto negativo en la confianza del público: por un lado, confunde a la audiencia sobre qué es cierto y qué no, generando escepticismo general; por otro lado, muchas veces las noticias falsas terminan *salpicando* la imagen de los medios serios, sea porque algunos incautos las atribuyen a la prensa o porque, en

reacción, la gente empieza a poner en duda **toda** la información que recibe, venga de donde venga. En resumen, la epidemia de desinformación mina la confianza en el ecosistema informativo en su conjunto.

España es un claro ejemplo de la preocupación ciudadana por este fenómeno. Según el Digital News Report, nuestro país está entre los diez del mundo con mayor nivel de preocupación por la desinformación en internet. En 2024, un **70% de los españoles encuestados dijo dudar de la veracidad del contenido online**, en franco aumento respecto al 64% del año anterior. Esta inquietud supera ampliamente la media global (59%) y se concentra especialmente en quienes se interesan y confían en las noticias serias (87% de ellos están preocupados por los bulos). Es decir, las personas más informadas son a la vez las más conscientes del *ruido* desinformativo que contamina el debate público.

La difusión masiva de bulos tiene consecuencias directas sobre la confianza: *“su amplia circulación... conduce al incremento de la desconfianza de los ciudadanos hacia la información que reciben”*, concluye el citado informe. Cuando uno se topa una y otra vez con noticias viralizadas que resultan ser falsas, termina por preguntarse: *“¿qué tanto de lo que leo es cierto?”*. A falta de capacidad para verificar cada dato, muchos optan por no creer en nada o limitarse a las fuentes personales de confianza (amigos, referentes ideológicos). Esto supone un golpe para los medios profesionales, que ven diluirse la presunción de credibilidad de la que antes gozaban por defecto.

Además, los bulos han **intoxicado el debate público** de tal manera que cualquier información veraz puede ser fácilmente desacreditada acusándola de *fake news*. Líderes populistas han explotado este ambiente para atacar a la prensa seria: al existir ejemplos reales de noticias falsas circulando, les resulta más sencillo convencer a su base de que también las noticias incómodas publicadas por periódicos reconocidos podrían ser mentira. De este modo, la desinformación no solo afecta a quienes la consumen directamente, sino que sirve como arma para erosionar la confianza en los medios tradicionales (*“la prensa miente”* se oye con más frecuencia).

Por otro lado, la creencia en bulos tiene un efecto demostración: cuando ciertos segmentos del público abrazan informaciones disparatadas (por ejemplo, negacionistas de la ciencia o teorías conspirativas políticas), otros sectores se alarman y tienden a **desconfiar incluso de las instituciones**. El propio Digital News Report advierte que la credibilidad otorgada a bulos puede *“provocar consecuencias adversas... intoxica el debate público y deteriora la credibilidad en las principales instituciones políticas y sociales, incluidos los medios”*. En otras palabras, la penetración de noticias falsas contribuye a socavar la confianza no solo en la prensa, sino en la democracia misma.

Finalmente, la proliferación de desinformación refuerza la **polarización** ya mencionada: los bulos suelen explotar sesgos existentes, haciendo que la gente

tienda a crear los engaños que refuerzan su visión e ignore los demás. Esto fragmenta aún más el terreno informativo en tribus que no confían unas en otras ni en ningún árbitro común (como podría ser un medio respetado). Así, el daño de las *fake news* es sistémico: **contaminan la información, rompen consensos de realidad y erosionan la confianza hacia todos los emisores.**

Frente a este desafío, los medios profesionales han tratado de reaccionar con más verificación (sección de *fact-checking*, colaboraciones con verificadores independientes, etc.) y con pedagogía hacia el público. Sin embargo, la velocidad y escala de la desinformación –potenciada incluso por IA generativa recientemente– hace que siempre vayan un paso atrás. Muchos expertos plantean que para reconstruir la confianza es urgente combatir la desinformación no solo refutando bulos tras su difusión, sino *previniéndolos*: presionando a las plataformas digitales para que frenen la viralización de noticias falseadas y promoviendo la **alfabetización mediática** en la ciudadanía, de modo que sepa identificar y descartar fuentes no confiables.

En cualquier caso, está claro que **la proliferación de noticias falsas es un factor externo central en la pérdida de confianza en los medios.** Por bien que lo hagan los periódicos, su credibilidad se verá afectada mientras compartan ecosistema con una avalancha de contenidos engañosos. Es una batalla que trasciende a cada medio en particular y requiere una respuesta coordinada de industria, sociedad y plataformas tecnológicas.

Efectos de los algoritmos de redes sociales y buscadores en la visibilidad del contenido

Hoy día, para una porción enorme de la población, **las redes sociales y los motores de búsqueda son la puerta de entrada a las noticias.** Esta intermediación algorítmica ha cambiado las reglas del juego: ya no es el lector quien acude deliberadamente a la portada de un periódico, sino que es un *feed* personalizado (cuyo funcionamiento exacto es opaco) el que decide qué titulares asoman en la pantalla del usuario. Los algoritmos de plataformas como Facebook, X (Twitter), YouTube, TikTok o Google News determinan gran parte de lo que consumimos, y lo hacen optimizando por métricas de *engagement* (clics, tiempo de visualización, likes) más que por criterios de relevancia pública o calidad periodística. Esto tiene varias implicaciones sobre la confianza en los medios.

Para empezar, **el poder de distribución se ha desplazado.** El anteriormente citado estudio que recogía Press Gazette resaltó que en 2023 por primera vez las redes sociales eclipsaron a los sitios web/apps de noticias como vía de acceso principal a la información. En España, (Digital News Report) el 66% de los usuarios accede a noticias a través de algoritmos (ya sea en redes, agregadores o alertas), superando al 54% que lo hace yendo directamente a marcas periodísticas. Esto significa que la *visibilidad* de los contenidos periodísticos depende en gran medida de decisiones automatizadas de plataformas, no de la elección editorial de los medios

ni de la fidelidad del lector. Si los algoritmos priorizan cierto tipo de contenido (por ejemplo, el más reciente, el más polémico o el que más interacción genere), otros contenidos pueden quedar ocultos. Un reportaje serio pero de “lectura lenta” podría tener menos alcance que un vídeo escandaloso, simplemente por la lógica de recomendación. Así, el público puede no estar viendo ni siquiera el mejor esfuerzo de los medios de calidad, sino aquello que el algoritmo –buscando maximizar nuestro tiempo en la plataforma– decide mostrarnos.

Diversos estudios han sugerido que los algoritmos de redes tienden a **privilegiar contenidos emocionales, extremos o polarizantes**, porque generan más interacción (ya sea me gusta o enfado y comentarios). Esto puede exacerbar el sensacionalismo y la polarización antes descritos, pero ahora impulsados desde fuera del medio. Aunque los periódicos tradicionales traten de mantener medida, en el *newsfeed* suelen ganar los titulares estridentes, a menudo provenientes de sitios de baja calidad o directamente desinformativos. El resultado es que el usuario promedio se expone a un **mix informativo de calidad irregular**, donde lo fiable y lo dudoso compiten en igualdad ante sus ojos. En ese contexto ruidoso, la marca de un medio confiable pierde valor, pues el lector ve su contenido mezclado entre muchos otros y puede no distinguir fuentes. Peor aún, si repetidamente pincha en titulares que parecen de noticia seria, pero acaban en contenidos decepcionantes o falsos (quizá de webs que imitan a medios), su predisposición será desconfiar de cualquier titular en redes, incluyendo los de medios legítimos.

Otro efecto es la **creación de burbujas informativas** (*filter bubbles*). Los algoritmos tienden a mostrar al usuario lo que *cree* que le va a interesar, basándose en su historial de clics. Esto puede significar que alguien que suele leer fuentes sensacionalistas verá cada vez más de esas y nunca contenidos de medios más serios (y viceversa, aunque los que siguen fuentes serias son minoría en redes). La gente queda atrapada en cámaras de eco donde se refuerzan sus sesgos y raramente aparece información que los desafíe. Así, disminuye la exposición a periodismo contrastado que podría corregir rumores o percepciones erróneas. Con el tiempo, cada “tribu” en redes confía solo en su circuito y considera deshonesto la información externa a él. Este fenómeno alimenta la polarización y la desconfianza en cualquier medio que no forme parte de la burbuja del usuario.

Cabe señalar que el público empieza a tomar conciencia del sesgo de los algoritmos y tampoco confía plenamente en ellos. Solo alrededor de un 30% de las personas piensa que es buena idea que las plataformas seleccionen noticias en función de sus hábitos previos (y esa proporción ha bajado desde 2016). Es más, encuestas en algunos países indican que la confianza en la selección algorítmica es tan baja o más que la confianza en la selección hecha por editores humanos. Esto sugiere un escenario complejo: el usuario *desconfía* de lo que le muestran las plataformas, pero aún así depende de ellas para informarse. En esa tensión, muchos terminan por desconfiar de todo el ecosistema informativo digital.

Un ejemplo concreto: en el Reino Unido, solo 20% de la gente confía en la selección de noticias que hace un algoritmo según sus hábitos, pero también apenas 14% confía en la selección que haría un editor humano para ellos. Este dato refleja una **crisis de confianza doble**: hacia las plataformas tecnológicas y hacia los medios tradicionales. Cada vez más usuarios se preguntan si *alguien* les está mostrando las noticias de forma imparcial. Y si la respuesta es “no lo sé”, optan por el escepticismo.

En Latinoamérica, donde gran parte del consumo de noticias es vía redes sociales y WhatsApp, estos efectos se amplifican. Por ejemplo, en países con alta penetración de WhatsApp, los rumores en cadenas privadas compiten con la prensa sin control alguno, y los algoritmos de Facebook han sido señalados por favorecer contenidos políticamente incendiarios (caso de Brasil en la era Bolsonaro). La confianza en los medios puede verse erosionada no porque el medio falle, sino porque su mensaje llega distorsionado o enterrado en el *timeline*.

Para afrontar este factor externo, las soluciones no son sencillas. Los medios han tenido que *entrar en el juego* de los algoritmos: adaptar titulares para SEO, utilizar estrategias de redes sociales, etc. Sin embargo, muchos advierten que *perseguir al algoritmo* es contraproducente a largo plazo –cambiará de nuevo y se pierde la identidad en el proceso–. Una estrategia más sólida es **educar al público**: que comprendan cómo funcionan esos algoritmos y los sesgos que introducen. También urge exigir mayor transparencia a las plataformas sobre sus sistemas de recomendación. Iniciativas regulatorias como la Ley de Servicios Digitales de la UE van en esa línea, al obligar a grandes plataformas a abrir datos sobre cómo priorizan contenidos. Si la gente recupera cierto control (ej. posibilidad de ver un feed cronológico no filtrado, o de elegir fuentes preferidas), podría mejorar la visibilidad de información confiable.

En resumen, **los algoritmos de redes sociales y buscadores han interpuesto un filtro poco transparente en el flujo de noticias**, priorizando a menudo contenidos de baja calidad, pero alto gancho emocional. Esto ha contribuido a la desinformación, a la polarización y a la confusión del público sobre qué medios merecen confianza. Mientras las noticias sigan llegando principalmente por vías algorítmicas no controladas por las redacciones, la lucha por la credibilidad tendrá que darse también en ese terreno. Los medios deben entender y adaptarse –sin traicionarse– a las lógicas de distribución digital, al tiempo que los usuarios deben aprender a navegar ese océano con prudencia. Sólo así se podrá mitigar el impacto negativo que los algoritmos han tenido sobre la confianza en la información.

Saturación informativa y fatiga del usuario

La expresión "infoxicación" se ha popularizado para describir la **sobrecarga informativa** a la que estamos sometidos en la era digital. Nunca antes en la historia una persona promedio había tenido acceso a tal volumen de noticias, actualizaciones y contenidos las 24 horas del día. Paradójicamente, en vez de

traducirse en una ciudadanía mejor informada, esta saturación está produciendo *fatiga, estrés y desconexión*. Muchos usuarios se sienten abrumados por la cantidad de noticias –especialmente cuando muchas son negativas o repetitivas– y optan por *desconectar* parcial o totalmente. Esta **fatiga informativa** es un factor externo clave que incide en la confianza: un usuario abrumado tiende a desconfiar, a volverse cínico o simplemente a evitar las noticias, cerrando el oído a posibles mensajes fiables.

Las encuestas confirman este fenómeno. Según el **Digital News Report**, el **36% de la población mundial** admite que procura evitar las noticias con cierta frecuencia, ya sea evadiendo todas las fuentes informativas o limitando su consumo a determinados momentos o temas. La cifra ha crecido de forma consistente en los últimos años. España no es la excepción: en 2024, un 37% de los españoles declaraba *evitar activamente las noticias*, frente a sólo 29% el año anterior. Ese salto de 8 puntos en un año refleja cómo la *desconexión informativa voluntaria* va en aumento. Las razones que los usuarios dan para esta evasión son variadas: la saturación (hay “demasiadas noticias” todo el tiempo), el impacto anímico negativo (noticias deprimentes, ansiedad), la falta de confianza (no saber qué es verdad) o la sensación de impotencia (las noticias no permiten cambiar nada). De hecho, en España un estudio reciente¹³ halló que **la primera razón para evitar las noticias es “porque no confían en los medios”**, especialmente desconfianza hacia los medios digitales. Es decir, la fatiga y la desconfianza se realimentan: muchos evitan noticias porque no se fían de ellas, y al evitarlas se aíslan más y refuerzan su idea de que no vale la pena informarse.

La **saturación informativa** viene de múltiples fuentes: medios tradicionales, redes sociales, notificaciones push, grupos de WhatsApp... El usuario medio está recibiendo impactos informativos constantemente. Esto genera una sensación de *ruido* donde es difícil distinguir lo importante. La sobreabundancia también provoca que muchas noticias se perciban como efímeras o triviales, “más de lo mismo”, restando incentivo para prestar atención. En términos psicológicos, el exceso de información puede llevar a una especie de *burnout* informativo: gente que antes era ávida lectora de periódicos ahora confiesa que “*ya no puede más*” y que las noticias le producen agotamiento mental.

Esta fatiga tiene un coste en confianza porque a menudo viene acompañada de **desinterés y cinismo**. Según el DNR, el interés en las noticias ha caído notablemente en pocos años. Menos de la mitad (48%) de la gente a nivel global dice tener interés extremo o muy alto en las noticias, cuando en 2017 era el 63%. En España el desplome es aún más pronunciado: en seis años, la proporción de españoles muy interesados en las noticias bajó del 55% al 33%. En Argentina cayó del 77% al 43% en el mismo periodo. Esta *desafección informativa* significa que una buena parte del público simplemente ha dejado de prestar atención regular a la

¹³ Desconfianza y desafección | Intramed | <https://www.intramed.net/content/106292>

actualidad. Y cuando uno se desconecta, tiende a perder la confianza en la utilidad de los medios (“*total, no me aportan nada*”) o en su veracidad, porque ya no tiene vínculo con ellos.

Además, la saturación suele ir de la mano de un **enfoque excesivamente negativo** en la agenda mediática (crisis, corrupción, catástrofes) que, si bien puede reflejar la realidad, termina por desalentar al receptor. Existe lo que algunos llaman *news avoidance*: la gente evita las noticias porque le deprimen o le generan ansiedad. En el entorno pospandemia, con guerras, recesión y cambios climáticos copando titulares, muchos optan por su salud mental y *desconectan*. Por desgracia, al hacerlo pueden también desconfiar de la capacidad de los medios para dar soluciones o esperanza, percibiéndolos solo como heraldos de malas noticias. Estas narrativas anti-medios calan en un sector de la población, reforzando la desconfianza hacia el consumo informativo.

Para enfrentar la saturación y la fatiga, algunos medios están experimentando con enfoques como el *periodismo de soluciones* (centrar más noticias en respuestas y no solo en problemas) o con paquetes informativos curados (boletines breves, podcasts resumen) que busquen no abrumar al usuario. También se ha propuesto introducir más *noticias positivas* o al menos contextos que no dejen al lector en la desesperanza. Sin embargo, es un equilibrio difícil, porque la realidad tiene su cuota de negatividad que no puede simplemente ocultarse. Los medios sí pueden, no obstante, ayudar al lector a **priorizar** y *desconectar saludablemente*: por ejemplo, explicando qué noticias merecen atención y evitando bombardear con alertas noticiosas triviales.

Desde el punto de vista de la confianza, es importante que los usuarios sientan que los medios *empatizan* con esta saturación. Un medio que continúa llenando sus portadas de *clickbait* y breaking news cada 5 minutos corre el riesgo de alienar a su audiencia más reflexiva. En cambio, iniciativas como secciones de “*Noticias que importan*” o espacios explicativos que sinteticen contextos pueden reconectar con quienes se habían apartado por fatiga.

En conclusión, la **sobrecarga informativa y la fatiga del usuario** constituyen una causa externa significativa en la pérdida de confianza en los medios. Un público saturado es un público menos atento y más dubitativo. Abordar esta causa requerirá tanto cambios en las estrategias de los medios (menos puede ser más, en términos de calidad sobre cantidad) como un esfuerzo pedagógico para que los ciudadanos desarrollen hábitos de consumo más saludables en medio del aluvión informativo. Revertir la *infoxicación* ayudará a que la audiencia pueda volver a confiar en las noticias que realmente importan.

Erosión de la confianza institucional generalizada

La crisis de confianza en los medios no ocurre en el vacío; forma parte de una **erosión más amplia de la confianza en instituciones tradicionales** –gobiernos, parlamentos, partidos, sistemas de justicia, etc.– que se ha agudizado en las

últimas décadas. Vivimos un periodo de desconfianza generalizada hacia las autoridades e instituciones establecidas, fenómeno alimentado por escándalos de corrupción, promesas incumplidas, aumento de la desigualdad, polarización política y otros factores sociales. En este clima de cinismo, los medios de comunicación, que durante mucho tiempo fueron vistos como una institución respetable (el “cuarto poder”), han caído del pedestal junto con las demás. Muchos ciudadanos los perciben como parte del “sistema” en el que ya no creen, o los asocian con élites desconectadas de la gente común.

España ofrece un ejemplo claro. La mencionada encuesta del CIS sobre Tendencias Sociales reveló que *ninguna* de las grandes instituciones valoradas por los españoles alcanzaba un aprobado en confianza ciudadana entre 2021 y 2024. Ni los partidos políticos, ni el Parlamento, ni el Gobierno, ni los medios de comunicación lograban un 5/10 de confianza promedio. Los medios en particular descendieron de una nota media de 4,31 a 4,01 en tres años, acompañando la tendencia negativa general. Esto indica que la prensa es víctima (y quizá co-responsable) de un proceso de **desgaste de la confianza institucional** que va más allá del periodismo. Cuando en una sociedad cala la idea de que las instituciones no actúan en beneficio del ciudadano común, la prensa –que a veces es vista como aliada o vocera de esas instituciones– sufre también el rechazo.

En América Latina ocurre algo parecido. Son numerosos los estudios (Latinobarómetro, Edelman, etc.) que muestran bajos niveles de confianza en partidos, congresos, poder judicial e incluso ONG, junto a una percepción de corrupción extendida. En ese contexto, la prensa puede ser vista bien como cómplice de los poderes (y por tanto igualmente corrupta) o bien como simplemente otra institución ineficaz. Por ejemplo, según Edelman 2023 el promedio de confianza en los medios en Latinoamérica estaba en torno a apenas la mitad de la población, con caídas significativas respecto a años anteriores en países como Brasil o Colombia. A nivel global, Edelman viene destacando que **los medios de comunicación son una de las instituciones menos confiadas**, solo por encima del gobierno en muchos casos. En 2024, los periodistas y medios seguían en la parte baja de la clasificación de confianza a nivel mundial, con puntuaciones similares a la de los políticos.

La interconexión entre confianza en medios y confianza política es estrecha. Por un lado, **la polarización política deliberada** ha llevado a líderes a atacar a la prensa para consolidar a sus bases (el famoso eslogan de “enemigo del pueblo” u otras descalificaciones). En América Latina, líderes de distinto signo han arremetido contra medios críticos tachándolos de mentirosos o vendidos, minando la confianza de sus seguidores en esos medios. Por otro lado, la cobertura mediática a veces enfatiza los conflictos y la corrupción, lo cual, aunque cumple con denunciar la verdad, también refuerza la imagen de que todo está mal. La llamada “espiral del cinismo” se refiere a cómo la exposición constante a noticias negativas sobre la política puede generar más desafección y menos confianza en la

democracia. Algunos académicos sugieren que cierta forma de cobertura periodística muy enfocada en escándalos sin proveer contexto o aspectos positivos puede contribuir involuntariamente a esa erosión de confianza política (y de rebote, la gente desconfía también del mensajero).

También influye la **percepción de elitismo**. Durante años, los medios tradicionales fueron gestionados por élites urbanas y las voces en ellos no siempre reflejaban la diversidad de la sociedad. Sectores como jóvenes, gente de menores recursos o comunidades minoritarias pueden haber sentido que “*los medios no nos representan*”. Estudios muestran que, en términos generales, los jóvenes, la gente de bajos ingresos y con menor educación formal tienden a confiar menos en las noticias, posiblemente porque sienten que los medios pertenecen a otro estrato social o hablan para otros. Esta fractura entre audiencias y medios convencionales alimenta la idea de que la prensa es *otro ámbito donde una élite habla*, similar a la política, y por tanto despierta la misma suspicacia.

La erosión de la confianza institucional crea un **terreno fértil para el populismo** (que se nutre de esa desconfianza) y a su vez los gobiernos populistas suelen intensificar la retórica contra la prensa, como vimos antes. Es una trampa compleja: la prensa necesita credibilidad para fiscalizar al poder, pero la pérdida general de confianza le resta efectividad en ese rol; a la vez, sin un periodismo fuerte que ponga freno a los abusos, la confianza en instituciones puede seguir cayendo. Estamos ante un problema sistémico.

En definitiva, **la pérdida de confianza en los medios forma parte de una crisis de confianza institucional mayor**. La prensa está sufriendo las consecuencias de la desafección generalizada, a la vez que puede haber contribuido a ella. Para recuperar credibilidad, los medios deberán reconectar con la sociedad civil, demostrar su independencia de las élites y actuar con la integridad y utilidad social que se espera de una institución democrática fundamental. Si la gente vuelve a confiar en sus instituciones (gobierno, justicia, prensa), será un triunfo colectivo; mientras tanto, la prensa deberá navegar en aguas turbulentas intentando no hundirse con el resto del sistema en los bajíos del descrédito.

Cambios generacionales en el consumo de información

Finalmente, una causa ineludible de la transformación en la confianza mediática son los **cambios generacionales**. Las nuevas cohortes (millennials, y especialmente la Generación Z nacida ya en pleno siglo XXI) tienen hábitos de consumo informativo, relación con la tecnología y visiones del mundo muy diferentes a las generaciones precedentes. Esto afecta su forma de interactuar con las noticias y su nivel de confianza en los medios tradicionales, particularmente la prensa escrita.

En general, **los jóvenes confían menos en las noticias que los adultos mayores**. Según el Digital News Report, los menores de 35 años tienden a mostrar índices de

desconfianza más alta hacia los medios convencionales. Varios factores explican esta brecha generacional:

- **Dieta mediática distinta:** los jóvenes han crecido informándose principalmente a través de plataformas digitales y redes sociales, más que mediante periódicos impresos o telediarios. Acostumbrados a la inmediatez y personalización de lo digital, a menudo no desarrollaron lealtad hacia marcas periodísticas concretas. En lugar de seguir un diario específico, siguen a creadores de contenido, *influencers* o simplemente se topan con noticias incidentales en sus feeds. El citado informe *Trust, paywalls and generation social...* resalta que la “*audiencia joven prefiere acceder a la información vía plataformas, particularmente redes sociales de vídeo, donde la noticia no necesariamente tiene prioridad*”. Esto implica que los jóvenes no distinguen tanto entre fuentes noticiosas tradicionales y no tradicionales; para ellos “*la información está en internet*”, mezclada con entretenimiento. Consecuencia: **menos apego y confianza en marcas periodísticas** históricas que para sus padres o abuelos eran referentes.
- **Mayor escepticismo y relativismo:** habiendo crecido en medio de discursos de fake news y polarización online, muchos jóvenes adoptan una postura de “no creer en nada al 100%”. Algunas encuestas reflejan que los centennials son particularmente recelosos: “*confían menos en toda información*” que las generaciones mayores. Este escepticismo puede protegerlos de tragarse bulos, pero también los vuelve indiferentes hacia noticias veraces. Algunos prefieren “*ver para creer*” y confían más en la experiencia de su círculo cercano que en instituciones lejanas.
- **Fuentes alternas de confianza:** para ciertas temáticas, los jóvenes confían más en figuras no tradicionales. Por ejemplo, en vez de consultar un diario económico, pueden confiar en un youtuber que explica finanzas personales. En vez de leer un medio sobre salud, siguen a divulgadores en TikTok. Esto no siempre es negativo –hay comunicadores excelentes en esas plataformas–, pero desplaza la confianza hacia individuos en lugar de instituciones. Y a veces esos individuos tampoco son confiables, pero los jóvenes los perciben más auténticos o cercanos que un medio. Esta traslación de la confianza de la marca periodística a la persona influenciadora supone un reto enorme para los medios.
- **Percepción de irrelevancia:** muchos jóvenes sienten que los periódicos hablan de temas que no les atañen o con un lenguaje poco atractivo. Suelen mencionar que la cobertura política tradicional les aburre o no refleja sus preocupaciones (clima, identidad, empleo precario, etc.). Si no se ven reflejados, no desarrollan vínculo de confianza. Un dato ilustrativo: solo 36% de los británicos de 18-24 años dijo que la BBC era importante para ellos, frente al 51% de los mayores de 55. Esa brecha indica que los medios públicos o tradicionales pierden relevancia para la población joven. En

España, ocurre algo similar con los grandes diarios nacionales respecto a audiencias jóvenes¹⁴.

Estos factores explican por qué la confianza en medios impresos es mucho menor entre nuevos consumidores. Por ejemplo, un sondeo en Estados Unidos mostraba que la franja de 18-29 años tenía una confianza en periódicos en torno a la mitad de la que tenían los mayores de 65. En Latinoamérica, las generaciones jóvenes también consumen menos noticieros tradicionales y más redes; por ende, tienden a confiar menos en instituciones mediáticas según las mismas encuestas.

El **cambio generacional** también implica que los jóvenes usan formatos distintos: podcasts, vídeos cortos subtítulos en redes, *memes* informativos, etc. Los medios que no se adapten a esos formatos verán mermar su capacidad de llegar a ellos y, en consecuencia, de ganar su confianza. Sin presencia en los canales donde están los jóvenes, es como si no existieran. Y la ausencia también genera desconfianza: si un tema solo lo ven por Twitter o TikTok, y nunca lo ven mencionado en un periódico (que quizá sí lo cubrió, pero ellos no lo leyeron), pueden percibir que “los medios lo ocultan” o “no están al tanto”, alimentando su idea de que la prensa tradicional es lenta o irrelevante.

Para recuperar la confianza de las nuevas generaciones, los medios están experimentando con fórmulas frescas. Algunos han incorporado *influencers* o periodistas jóvenes como caras visibles en redes, para transmitir cercanía. Otros crean contenido adaptado (resúmenes en Instagram, explicadores visuales, directos en Twitch) para penetrar en esas audiencias. La clave es hacerlo sin perder rigor, porque los jóvenes valoran la autenticidad pero también la honestidad intelectual. Un error sería tratar de *imponer* la autoridad (“cree en esto porque lo dice el periódico tal”), ya que esta generación responde más a “*muéstrame y convénceme*”. Transparencia en cómo se investiga, admitir incertidumbres y dialogar con la audiencia joven de tú a tú pueden ser estrategias más efectivas que las formas tradicionales.

Además, cabe destacar que **no todos los jóvenes desconfían por igual**. Segmentos con mayor educación tienden a apreciar fuentes de calidad si se les presentan adecuadamente, y jóvenes interesados en temas específicos (tecnología, medio ambiente) siguen marcas especializadas. La generalización de “los jóvenes no confían en los medios” tiene matices: hay jóvenes muy implicados cívicamente que sí consumen noticias (aunque sea por vías digitales) y demandan alto nivel. El desafío para los medios es ganarse a esa generación adaptándose sin renunciar a los valores periodísticos.

En resumen, **los cambios generacionales en el consumo de información han supuesto un desafío para la confianza en los medios tradicionales**. Las nuevas

¹⁴ Un estudio presentado en el congreso de WAN-IFRA en Panamá revela por qué los jóvenes españoles no pagan por noticias digitales y cómo captar su interés | Laboratorio de Periodismo | <https://laboratoriodeperiodismo.org/lluis-cucarella-wan-ifra-estudio-jovenes/>

generaciones, inmersas en la cultura digital, tienden a confiar menos en las instituciones mediáticas establecidas y más en redes horizontales de información. Para revertir esta situación, los medios deben reinventar en parte su forma de comunicar, integrando nuevos formatos y plataformas, e involucrando a los jóvenes en la producción y selección de contenidos. Solo así podrán demostrar su relevancia y fiabilidad ante quienes serán –y ya son– el grueso de la audiencia del presente y futuro. La confianza de las próximas generaciones está en juego, y con ella la pervivencia misma de un periodismo de calidad.

Conclusiones

La pérdida de confianza en los medios de comunicación, particularmente en la prensa escrita, es un fenómeno complejo y multifactorial. En este informe se han desgranado sus causas principales, tanto las atribuibles a los propios medios (sesgo y polarización, opacidad, sensacionalismo, fallos éticos, conflictos de interés, crisis económica, merma de independencia) como las externas o contextuales (proliferación de noticias falsas, impacto de los algoritmos, saturación informativa, desconfianza institucional general y cambios generacionales). Cada una de ellas aporta piezas al rompecabezas de por qué hoy una porción significativa del público mira con recelo al que debería ser su aliado informativo.

Es importante subrayar que **estas causas no actúan de forma aislada sino interrelacionada**. Por ejemplo, la polarización política (externa) acentúa el sesgo mediático (interno); la crisis de modelo de negocio (interna) lleva a más clickbait que contribuye a la saturación (externa); la desinformación en redes (externa) hace más valiosa la transparencia y rigor de los medios (interno), y así sucesivamente. Se configura así un círculo vicioso de desconfianza que es urgente romper. La salud de la democracia y la sostenibilidad del periodismo de calidad dependen de ello.

¿Es posible **recuperar la confianza perdida**? Los desafíos son enormes, pero identificando las causas se pueden delinear estrategias. En líneas generales, la prensa deberá **hacer autocrítica y elevar sus estándares** allí donde ha fallado – volviendo al rigor, a la imparcialidad, a la transparencia, a la cercanía con el público– y a la vez **adaptarse inteligentemente al nuevo ecosistema** –combatir la desinformación, ajustar su distribución en plataformas digitales, innovar en narrativas para nuevas audiencias–. No hay receta rápida; se trata de un proceso de reconexión con la ciudadanía.

Recuperar la confianza es, en última instancia, recuperar un **pacto de honestidad y servicio** entre medios y sociedad, lograr que las personas vuelvan a ver en los medios un lugar seguro donde informarse con libertad. Para lograrlo, los medios deben merecer esa confianza: ganarla día a día con hechos, con periodismo de calidad, independiente, veraz y humano.

Algunas ideas para recuperar la credibilidad en los medios digitales

Frente a la crisis de confianza, el sector periodístico, académicos y diversas organizaciones han propuesto e implementado **estrategias de regeneración de la credibilidad**. En los últimos 2-3 años han surgido múltiples iniciativas enfocadas en transparentar el trabajo periodístico, mejorar la calidad informativa y acercar a los medios con sus audiencias. Aunque se han ido apuntando algunas soluciones al mismo tiempo que se desgranaban las causas de esa pérdida de confianza, a continuación se analizan de forma más detallada algunas de las estrategias recientes más destacadas –respaldadas por estudios y casos prácticos– para recuperar la confianza del público:

Iniciativas de transparencia editorial y apertura informativa

Mejorar la **transparencia** es quizás la estrategia más mencionada para recuperar credibilidad. La transparencia implica *abrir el proceso periodístico* al escrutinio público: explicar cómo y por qué se hace cada reportaje, quién financia al medio, qué estándares éticos se siguen, y reconocer errores de forma visible. La lógica es sencilla: **cuanta más información tenga el público sobre el medio, más confianza puede otorgarle**, al disiparse las dudas sobre posibles agendas ocultas.¹⁵

Algunas iniciativas y buenas prácticas de transparencia incluyen:

- **Publicación de informes de transparencia:** medios de distintos países han comenzado a publicar reportes detallados sobre su estructura editorial, propiedad, fuentes de ingresos y políticas internas. Un ejemplo formalizado es la *Journalism Trust Initiative (JTI)*, una certificación internacional (similar a normas ISO) que exige a los medios publicar información exhaustiva sobre sí mismos y someterse a auditorías independientes. En España, numerosos medios han elaborado ya su informe de transparencia JTI, y varios de ellos han obtenido la certificación con éxito. La JTI asegura que un medio **cumple criterios de transparencia, independencia e integridad editorial**, lo que ofrece a la audiencia una *garantía adicional* de fiabilidad certificada. Esta clase de reconocimientos formales puede fortalecer la confianza y fidelidad de los lectores, al ver refrendado por terceros el compromiso ético del medio.
- **Explicación de las políticas y procesos:** medios comprometidos con la credibilidad están haciendo un esfuerzo pedagógico por explicar al público *cómo trabajan*. Algunos periódicos han creado secciones tipo “¿Cómo informamos?” o blogs del *Defensor del lector* donde detalla, por ejemplo,

¹⁵ La confianza en el periodismo comienza con la transparencia, dicen panelistas en el ISOJ | Latam Journalism Review | <https://latamjournalismreview.org/es/articles/confianza-transparencia-isoj/> |

cómo se eligen las noticias del día, qué medidas se toman para verificar datos, o por qué se corrigió cierta nota. Un caso notable es el de **The New York Times**, que estableció un *Reader's Center* para responder preguntas de lectores sobre sus coberturas y compartir los “*detrás de escena*” de grandes investigaciones, humanizando la labor periodística. Esta apertura ayuda a que el público comprenda mejor la labor periodística y, por tanto, confíe más en ella. Por ejemplo, aclarar la diferencia entre noticias e *interpretaciones editoriales* evita confusiones que puedan generar recelo.

- **Cuentas claras: financiación y propiedad:** la transparencia financiera es crítica. Medios digitales innovadores comparten públicamente su lista de accionistas o dueños, sus principales fuentes de ingreso (ej. % suscripciones, % publicidad, % donaciones) e incluso sus estados financieros resumidos. Esto contrarresta teorías conspirativas sobre “quién paga” al medio. *elDiario.es* en España es un ejemplo en este aspecto: periódicamente divulga a sus socios datos financieros, salarios de directivos, etc., y más del 70% de su propiedad societaria recae en periodistas de la redacción (lo cual también difunden)¹⁶. La filosofía de *elDiario.es* es que sus lectores financian en gran parte el medio para garantizar su independencia, y por ello consideran que deben rendirles cuentas. Esta relación transparente sustenta la confianza: sus miembros saben exactamente cómo se sostiene el medio y qué valores defiende, creando un *contrato implícito* de credibilidad.
- **Correcciones visibles y política de errores:** admitir errores no debilita la credibilidad, al contrario, la refuerza si se hace con honestidad. Muchos medios han adoptado la práctica de publicar las fe de erratas de manera prominente (no escondidas) e incluso mantener secciones de “Correcciones” accesibles. Algunos también explican el origen del error y qué harán para evitarlo, mostrando humildad y aprendizaje. Esto envía un mensaje potente al público: *la verdad es lo primero, incluso si nos obliga a reconocer fallos*. Organizaciones como la BBC y Reuters han implementado protocolos estrictos de corrección en digital, y proyectos como MediaBugs permitieron a usuarios reportar errores para su subsanación pública. La **responsabilidad proactiva** demuestra compromiso con la precisión y aumenta la confianza con el tiempo.

La importancia de la transparencia fue enfatizada en el citado reciente simposio de la ISOJ, donde panelistas coincidieron en que “*la confianza en el periodismo comienza con la transparencia*”. Stephen Buckley, editor público del Dallas Morning News, aseguró que dedicaba gran parte de su tiempo a **explicar a los lectores lo que ocurre en la sala de redacción** y por qué se toman ciertas decisiones. Según Buckley, los periodistas pasan el día pidiendo cuentas a otros,

¹⁶ ¿Qué es *elDiario.es*? | *elDiario.es* | <https://www.eldiario.es/que-es-eldiario-es/>

así que “*tiene todo el sentido que nosotros también seamos responsables ante la gente*”. En ese mismo foro, Sally Lehrman (fundadora de The Trust Project) señaló que las audiencias “*no quieren escuchar únicamente a los poderosos; quieren voces con las que puedan identificarse*” y valoran que las noticias **no se mezclen con opiniones sin distinguir**. Todo ello apunta a transparencia: dejar claro qué es noticia y qué opinión, quién habla en las noticias y con qué perspectiva.

En síntesis, **la transparencia construye credibilidad** porque elimina la incertidumbre sobre la integridad del medio. Al mostrar abiertamente sus cartas – sus valores, sus métodos, sus financiadores– un medio invita al público a verificar por sí mismo su confiabilidad. Como resultado, se fortalece la relación de confianza: el medio demuestra que *no tiene nada que esconder*, ganándose el beneficio de la duda de sus audiencias. Muchos de los esfuerzos de reconstrucción de credibilidad que veremos incorporan un robusto componente de transparencia, precisamente por esta razón.

Fortalecimiento del fact-checking y del periodismo de datos

Otra estrategia fundamental es **redoblar los esfuerzos de verificación de hechos (fact-checking)** y la producción de periodismo basado en datos duros. Ante un entorno contaminado de desinformación, los medios pueden recuperar prestigio asumiendo con rigor su papel de *filtro verificador* y proveedor de información objetiva.

El fact-checking, antes una tarea interna discreta, se ha convertido en un género periodístico en sí mismo, con secciones dedicadas a verificar declaraciones públicas, bulos virales o rumores. Muchas redacciones han integrado equipos de **verificadores** o alianzas con organizaciones especializadas para chequear en tiempo real informaciones dudosas. Por ejemplo, en España surgieron iniciativas independientes como *Maldita.es* y *Newtral*, volcadas a desmentir bulos online y verificar discursos políticos, las cuales colaboran con medios tradicionales proporcionando contenido verificado. Estos esfuerzos de fact-checking cumplen una doble función: *limpian* el ecosistema informativo de falsedades y, a la vez, **demuestran al público el compromiso del medio con la verdad**. Al ver que un medio invierte recursos en desenmascarar noticias falsas (incluso cuando esas falsedades circulan principalmente en redes), los ciudadanos pueden revalorar la utilidad y credibilidad de ese medio.

Un caso emblemático de estrategia colectiva es **Faktisk.no** en Noruega, una plataforma de fact-checking **colaborativa** fundada en 2017 por la unión de varios medios competidores. Siete de los principales editores noruegos (incluyendo tabloides, periódicos serios y la televisión pública NRK) se aliaron para financiar un equipo independiente que verifica noticias dudosas y publica los resultados para que *todos los medios los difundan libremente*¹⁷. Este esfuerzo coordinado surgió

¹⁷ 7 case studies show how news companies are successfully building trust | INMA | <https://www.inma.org/blogs/conference/post.cfm/7-case-studies-show-how-news-companies->

cuando los editores reconocieron “*la necesidad de una fuente unificada y creíble para contrarrestar la ola de desinformación*”, especialmente tras ver proliferar historias falsas en redes sobre la guerra en Ucrania. **Faktisk** brinda al público noruego un lugar confiable donde comprobar rumores, reforzando la reputación colectiva de la prensa: las audiencias perciben que los medios dejaron de lado la competencia comercial para trabajar juntos por la veracidad. Iniciativas similares de consorcios de fact-checkers se han replicado en otros países (p. ej., *Verificado* en México durante las elecciones de 2018, donde múltiples redacciones unieron fuerzas para desmentir noticias falsas electorales). Los resultados han sido positivos en términos de alcance de las verificaciones y, sobre todo, en **señalar ante el público que el periodismo serio está del lado de la verdad por encima de todo**.

Junto con la verificación, el **periodismo de datos y de investigación** se erigen como baluartes de credibilidad. Las audiencias tienden a confiar más en informaciones respaldadas por datos concretos, evidencias documentales y análisis rigurosos. El *data journalism* aporta transparencia en el propio contenido: al incluir cifras, bases de datos abiertas, metodologías de análisis y visualizaciones claras, reduce la sensación de subjetividad. Muchos medios han potenciado sus unidades de datos para sustentar con hechos sus reportajes e incluso para detectar historias importantes sumergidas en la información pública. Un ejemplo reciente es cómo diversos portales latinoamericanos (La Nación Data en Argentina, Ojo Público en Perú, Ángulo en México) publicaron repositorios abiertos de datos COVID-19 y realizaron investigaciones sobre la gestión de la pandemia. Esta orientación a los datos y la evidencia reforzó su credibilidad como fuentes confiables en medio de la incertidumbre y rumores.

Además, la publicación de **contenidos verificativos** (como notas "Mentira/Verdad" o especiales desmontando fake news populares) educa al público en distinguir información fiable. Esto a largo plazo puede estrechar la confianza, porque la audiencia ve al medio como un *aliado para entender la realidad*, no como un posible engañador. En un entorno donde 3 de cada 4 consumidores dicen haber comprobado por sí mismos la veracidad de una noticia al menos una vez¹⁸, los medios que facilitan esa comprobación (sea con fact-checks o mostrando los datos detrás de sus afirmaciones) se ganan la preferencia.

Otra vertiente es el **periodismo científico y especializado**, que ha cobrado relevancia para combatir la desinformación en temas complejos (salud, clima, tecnología). Al asignar periodistas con conocimientos específicos y respaldar sus notas con investigaciones académicas, los medios envían la señal de seriedad. Por

[are-successfully-building-trust](#)

¹⁸ 'Fake news' reinforces trust in mainstream news brands | Kantar | <https://www.kantar.com/inspiration/advertising-media/fake-news-reinforces-trust-in-mainstream-news-brands/>

ejemplo, durante la pandemia, aquellos medios que consultaron a médicos y publicaron datos de estudios fiables lograron mayor confianza que quienes se limitaron a difundir declaraciones oficiales sin contraste. Esto se enlaza con la idea destacada en un informe, de que la confianza en los medios tradicionales se debe en gran medida a su estructura editorial, la verificación de fuentes y la presencia de periodistas especializados¹⁹. Es decir, las audiencias otorgan credibilidad cuando perciben **rigor y conocimiento** detrás de la información.

En resumen, **reforzar la verificación y el periodismo de datos** apunta directamente a mitigar la causa número uno de la desconfianza: la desinformación y la duda sobre la veracidad. Al exponer mentiras y sustentar verdades con datos, el medio digital reconstruye su imagen de *fuentes fidedignas*. No solo eso, sino que también recupera su rol social: el de árbitro de la verdad en el debate público. Si los medios logran consolidarse como *referentes de información verificada*, la confianza pública irá en aumento. Por ello, muchas organizaciones periodísticas están invirtiendo en **fact-checkers, data scientists, laboratorios de periodismo investigativo** y otras herramientas que, en última instancia, fortalecen la credibilidad de sus contenidos.

Participación ciudadana y periodismo comunitario

Reconectar con la ciudadanía y fomentar su participación activa en el proceso periodístico es otra estrategia central para recuperar la confianza. La idea es pasar de un modelo unidireccional (medios que emiten, público que consume pasivamente) a un **modelo interactivo y colaborativo**, donde la audiencia se sienta escuchada, representada y parte de la construcción de las noticias. Esto puede tomar varias formas:

- **Periodismo comunitario y de proximidad:** muchos medios están impulsando coberturas más cercanas a las preocupaciones reales de sus comunidades, incluso creando redacciones locales o secciones hiperlocales. Cuando la audiencia ve que el medio se ocupa de sus problemas cotidianos (barrios, municipios, temas concretos) y no solo de agendas nacionales abstractas, tiende a valorarlo más. Además, integrar voces ciudadanas del común en las historias (no solo expertos o políticos) hace que la gente se sienta vista y comprendida por el periodismo: la credibilidad surge cuando las personas sienten que el medio **les da voz y refleja sus experiencias**, en lugar de ignorarlas.
- **Involucrar al público en la producción de noticias:** algunos medios realizan **consultas abiertas** a sus lectores sobre qué temas investigar o qué preguntas hacer a las autoridades (ej. encuestas de “¿Qué quisieras que cubriéramos?”). Otros han adoptado plataformas como *Hearken* para

¹⁹ Estudio señala que hay más confianza en los medios de comunicación que en redes sociales | ADEPA | <https://adepa.org.ar/estudio-senala-que-hay-mas-confianza-los-medios-comunicacion-que-redes-sociales/>

recoger preguntas de la comunidad que luego guían reportajes (lo que se conoce como “public-powered journalism”). Al responder directamente las dudas de su audiencia, los medios muestran que sirven a sus lectores, no a sí mismos. Esto mejora la confianza porque el público ve atendidas sus inquietudes de manera transparente.

- **Debates y eventos con la comunidad:** organizar **foros públicos, debates ciudadanos, encuentros cara a cara** entre periodistas y audiencia ayuda a derribar la desconfianza. Por ejemplo, el diario regional alemán *Südkurier* lanzó la campaña “Wir sind Einer von Euch” (“Somos uno de ustedes”²⁰) precisamente para **acercar a sus periodistas a los lectores locales** y demostrar que comparten las mismas preocupaciones. Fotografían a sus reporteros en los barrios, y realizan debates abiertos en teatros, periódicos e incluso YouTube sobre temas locales. El mensaje que transmite su director digital es: “*Estén orgullosos de sus periodistas. Ellos son parte de la comunidad*”. Este tipo de interacción directa humaniza al periodista (lo saca del estereotipo de élite distante) y permite que la ciudadanía exprese sus críticas o preguntas. Al sentirse escuchados, es más probable que luego confíen en la cobertura de ese medio.
- **Colaboración ciudadana en la recolección de información:** en el periodismo investigativo moderno se ha recurrido a la colaboración masiva (*crowdsourcing*) para reunir datos difíciles. Por ejemplo, ProPublica invitó a ciudadanos a que enviaran sus experiencias con facturas médicas, generando una base que sustentó su investigación sobre precios hospitalarios.
- **Moderación constructiva de comentarios y presencia en redes:** antes las secciones de comentarios eran tierra hostil; hoy, algunos medios están moderando y participando activamente en ellas para generar conversaciones sanas. La *figura del community manager* o editor de audiencias, que dialoga con usuarios en X, Facebook, foros de Reddit, etc., también personaliza al medio y demuestra apertura. Cuando los lectores ven que el medio responde con respeto y considera las críticas, su actitud hacia ese medio mejora.

La participación ciudadana no solo mejora la confianza por cercanía, sino que también **enriquece el contenido periodístico**, haciéndolo más relevante y completo. Un público involucrado llega a *sentir el medio como propio* en cierta medida. Esto es visible en el modelo de **miembros**. Los socios de eldiario.es, por ejemplo, no pagan por contenido exclusivo sino para apoyar la misión del medio, y a cambio reciben comunicación directa de la redacción, encuestas de satisfacción,

²⁰ Somos uno de ustedes | Südkurier | <https://www.suedkurier-medienhaus.de/medien/journalismus/>

etc. Esta filosofía de “*el medio es de su comunidad*” crea una relación de confianza más sólida que la de un simple consumidor anónimo.

En un sentido más amplio, se está promoviendo un **periodismo de soluciones** y constructivo, que incorpora perspectivas ciudadanas para enfocar los problemas. Este enfoque busca no solo reportar lo que anda mal (lo que suele generar cinismo), sino explorar *qué se puede hacer* y dar voz a personas que trabajan en soluciones. Al ofrecer algo de optimismo realista y participación colectiva, se combate la fatiga de noticias negativas y se construye credibilidad a través de la utilidad pública.

Como resaltó R. Kleis Nielsen (Instituto Reuters), los periodistas necesitan “*renovar el contrato social con el público*” y eso requiere **hablar con la gente en lugar de solo hablarles**²¹. Nielsen sugiere que la profesión debe escuchar más las preocupaciones de la audiencia para entender por qué muchos creen que el periodismo “*no es tan bueno*”. En definitiva, la estrategia de participación ciudadana trata de **cerrar la brecha** entre medios y público que se abrió con la pérdida de confianza. Al trabajar junto con la comunidad, el medio demuestra que está *de su lado*, que comparten objetivos (informar, mejorar la sociedad) y que los periodistas no son entes lejanos sino “*uno de ustedes*”. Esto ataca la noción de que el medio es “parte del poder” y refuerza su rol como representante de la ciudadanía, lo que naturalmente incrementa la confianza.

Revisión y aplicación rigurosa de códigos éticos

Los **principios éticos del periodismo** siempre han sido la columna vertebral de su credibilidad. No obstante, la velocidad y competitividad de la era digital en ocasiones han llevado a relajarlos o ignorarlos, con el consecuente daño reputacional. Una estrategia clave para reconstruir confianza es, por tanto, **reafirmar los códigos deontológicos** y asegurarse de cumplirlos estrictamente en la práctica diaria, haciendo visible ese compromiso.

Esto abarca varios aspectos:

- **Actualizar y difundir los códigos éticos:** muchas organizaciones periodísticas han actualizado recientemente sus manuales de estilo y códigos éticos para abordar dilemas modernos (por ejemplo, sobre uso de imágenes digitales, tratamiento de contenido viral, respeto a la privacidad en redes, etc.). Más importante aún, están *difundiendo dichos códigos públicamente* y explicándolos a las audiencias. Cuando un medio publica su código de ética en su web y lo menciona en sus comunicaciones, envía una señal de transparencia y autoexigencia. Por ejemplo, la Sociedad Interamericana de Prensa (SIP) recomendó a sus miembros publicar sus declaraciones de principios en sus sitios para que el público sepa a qué

²¹ Confianza #6: Esto es lo que el público quiere de los medios de comunicación | James Breiner | <https://jamesbreiner.com/confianza-6-esto-es-lo-que-el-publico-quiere-de-los-medios-de-comunicacion/>

estándares se atan. En España, varios tienen secciones de "Valores" o "Estándares editoriales" accesibles, lo que antes era poco común.

- **Capacitación y cultura interna:** reforzar la ética requiere trabajo interno: entrenar a los periodistas (especialmente a las nuevas generaciones de reporteros digitales) en la importancia de la verificación, en evitar plagio, en gestionar conflictos de interés, etc. Medios con visión de futuro han implementado **programas de formación continua** en ética periodística y fact-checking para su personal, a veces con apoyo de universidades o centros de prensa. Esto no es visible al público inmediatamente, pero los resultados sí lo son: una *reducción de errores*, coberturas más balanceadas y un trato más justo de las fuentes construyen confianza. Además, algunos medios han nombrado **defensores del lector** u *ombudspersons* independientes, no ligados de ningún modo al medio, que revisan las quejas del público y vigilan el cumplimiento de los principios. Esta figura, al emitir críticas o recomendaciones públicamente, muestra que el medio se toma en serio la autoevaluación ética.
- **Códigos de conducta en redes sociales:** La frontera entre periodistas y opinión personal en redes sociales ha generado controversias que afectan la credibilidad (ej. periodistas que vierten opiniones fuertes en X pueden ser percibidos como parciales). Muchas redacciones han establecido guías claras sobre cómo su personal debe comportarse en redes, buscando equilibrar la libertad de expresión con la imparcialidad periodística. Aunque a algunos periodistas les parezca restrictivo, esto ayuda a que la imagen del medio no se vea comprometida por opiniones individuales, manteniendo la **consistencia ética** de la organización.
- **Tolerancia cero a faltas éticas graves:** casos de plagio, fabricación de noticias o sobornos solían manejarse discretamente; ahora la tendencia es enfrentarlos con total franqueza y consecuencias. Los medios que han pasado por crisis de credibilidad (por ejemplo, casos de noticias inventadas en Der Spiegel o The New York Times en décadas pasadas) aprendieron que solo una reacción contundente –reconocer públicamente la falta, pedir disculpas y sancionar al responsable– puede comenzar a reparar la confianza. Hoy día, gracias a la presión de las redes sociales, los fallos éticos salen a la luz rápidamente. Convertir esa presión en un acto visible de rendición de cuentas (p. ej., publicar un informe interno sobre lo ocurrido) puede transformar una crisis en una oportunidad para demostrar integridad.
- **Periodismo con solidez moral:** este concepto implica alinear la práctica informativa con valores humanos fundamentales: respeto, honestidad, empatía. Por ejemplo, evitar sensacionalizar el dolor ajeno (en casos de sucesos trágicos) o rehuir tácticas invasivas. También incluye la independencia: mantener la *muralla china* entre la redacción y los anunciantes o poderes externos. Cada vez que el público detecta que un

medio actúa en base a sus valores declarados –por ejemplo, renunciando a un ingreso publicitario por conflicto de interés, o retirando una pieza que resultó poco ética– la confianza aumenta, pues demuestran coherencia y respeto al público.

Una iniciativa destacable en el terreno ético es la **Journalism Trust Initiative** ya mencionada, que no solo pide transparencia sino también evidencia de *buenas prácticas editoriales*. Para ser certificado, un medio debe probar que sigue procedimientos éticos sólidos en su operación diaria. Este tipo de iniciativas impulsa a los medios a institucionalizar la ética, no dejarla como un ideal abstracto.

Además, se han promovido acuerdos internacionales como los **Principios de la Red Internacional de Fact-Checkers (IFCN)** que obligan a transparencia de fuentes y financiación en las verificaciones, o los estándares de **Reporteros Sin Fronteras** para independencia editorial. Que un medio se adhiera públicamente a tales estándares es ya un paso para recuperar confianza, pues muestra compromiso con algo más grande que sus intereses propios: *el interés público y la verdad*.

En resumen, **volver a lo básico de la ética periodística** –y hacerlo de forma visible y verificable– es una estrategia indispensable. La credibilidad se construye sobre la percepción de honestidad e integridad. Si los medios demuestran disciplina en sus principios (y humildad cuando los violan), el público poco a poco recuperará el respeto. Como afirmó Bill Keller (ex editor de NYT) en un reciente foro: “Las noticias necesitan más transparencia y **rendición de cuentas** para recuperar la confianza del público”²². Esto resume la idea de que, más que palabras, los medios deben mostrar con hechos éticos que son dignos de confianza.

Pluralidad de fuentes y enfoques informativos diversos

La **diversificación de fuentes, voces y enfoques** en las noticias es otra estrategia que ha probado ser efectiva para reconstruir la credibilidad. Muchas críticas hacia los medios giran en torno a que ofrecen una visión sesgada o incompleta de la realidad. Para contrarrestar esto, los medios están haciendo esfuerzos deliberados por ser más **incluyentes y equilibrados** en su cobertura.

Algunas acciones en esta línea incluyen:

- **Incluir múltiples perspectivas** en cada historia, especialmente aquellas con controversia. En lugar de presentar solo dos lados opuestos (“él dijo/ella dijo”), buscar *toda la gama de matices* y dar espacio a voces moderadas o usualmente ignoradas. También dar contexto histórico y datos que permitan al lector formarse su propia opinión informada. Cuando el público percibe

²² How the Media Can Escape Its Doom Loop of Distrust | Bloomberg | <https://www.bloomberg.com/graphics/2024-opinion-ex-nyt-editor-bill-keller-how-media-regain-trust/>

que una noticia examinó el tema desde todos los ángulos posibles y no ocultó información relevante, tiende a confiar más en la labor del medio.

- **Representación justa de distintos grupos sociales:** un reclamo frecuente es que los medios no reflejan a la totalidad de la sociedad, sino solo a ciertos sectores (urbano, de cierta clase o etnia). Esto produce alienación en quienes no se ven representados. Iniciativas de *diversidad en la redacción* y en las fuentes buscan subsanar eso. Por ejemplo, algunas redacciones monitorizan la proporción de mujeres citadas como expertas en sus noticias, o de miembros de minorías étnicas entrevistados, con la meta de incrementarla. The Financial Times y BBC han llevado programas para aumentar el número de expertas femeninas en pantalla/reportajes (50:50 Project), lo cual mejora la identificación de las audiencias femeninas con el medio. En América Latina, medios como *La Silla Vacía* en Colombia se han esforzado por incluir voces de regiones apartadas y de comunidades indígenas en sus historias políticas, rompiendo la visión centralista.
- **Periodismo culturalmente sensible:** adecuar la cobertura a sensibilidades y contextos locales. Un medio internacional que impone su marco puede generar desconfianza en audiencias locales. Por eso, muchos medios globales (Ej: CNN, El País América) contratan periodistas locales o adaptan contenidos para distintos países, reconociendo que *una talla no sirve para todos* en información. La **proximidad cultural** hace que los receptores confíen más en que la noticia está bien interpretada.
- **Equilibrio temático:** diversificar no solo quién habla, sino *de qué se habla*. Si los medios siempre tratan los mismos temas (política, economía) desde el mismo enfoque conflictivo, una parte del público desconecta. Incluir reportajes de soluciones, historias de ciencia, cultura, notas locales, etc., atrae a distintos públicos y muestra que el medio busca servir *todas* las necesidades informativas, no solo las que generan titulares rimbombantes. El *Digital News Report* subraya que especialmente los jóvenes y ciertos segmentos quieren ver reflejados temas como medioambiente, bienestar mental u otras preocupaciones emergentes²³. Satisfacer esas demandas puede cerrar la brecha de relevancia y aumentar la confianza en que el medio “entiende a su audiencia”.
- **Evitar la mezcla de información y opinión:** un aspecto de pluralidad es separar claramente los géneros periodísticos. Muchos lectores se quejan de que las noticias vienen *cargadas de opinión* o sesgo del autor. Una respuesta es distinguir nítidamente las noticias objetivas de los artículos de opinión o columnas (y asegurarse de ofrecer pluralidad en estas últimas también).

²³ ¿Cómo se informan los españoles? Sube WhatsApp, sigue la desconfianza y uno de cada tres evita las noticias | RTVE | <https://www.rtve.es/noticias/20240617/como-se-informan-espanoles-sube-whatsapp-sigue-desconfianza-uno-cada-tres-evita-noticias/16147943.shtml>

Etiquetar adecuadamente los contenidos –por ejemplo, indicando “Análisis” u “Opinión” en titulares– forma parte de los indicadores de confianza promovidos por *The Trust Project*. Así el lector sabe a qué atenerse. Los medios que adoptan tal claridad (y que en sus páginas de opinión invitan a articulistas de diversas corrientes de pensamiento) son percibidos como **más equilibrados y confiables**, porque no confunden al público ni le ocultan sesgos.

- **Escuchar a la audiencia para calibrar cobertura:** a través de encuestas y estudios de audiencia, los medios recaban qué les interesa o preocupa a sus lectores y si sienten que algo falta en la cobertura. Por ejemplo, la Universidad de Texas realizó un estudio donde se preguntó al público *qué quieren de los medios para confiar en ellos*, y entre las respuestas destacaron: que representen justamente a gente como ellos, que compartan valores similares, que sean transparentes, que no exageren y sean menos negativos. Precisamente **“representar justamente a gente como yo”** fue identificado como un factor crítico. Los medios están tomando nota de estos resultados: ser más inclusivos en protagonistas y enfoques, y conectarse con los valores de su comunidad (ej: interés por mejorar la sociedad, preocupación por la justicia, etc., más allá de la política pura). Este *alineamiento valórico* con el público (sin caer en parcialidad) puede aumentar la confianza, porque la audiencia siente que el medio **comparte sus preocupaciones y habla su mismo idioma**.

En definitiva, la **diversidad informativa** es un antídoto contra la percepción de sesgo y contra el aburrimiento/desconexión. Un medio que logra ofrecer un mosaico rico y equilibrado de voces y temas, envía la señal de que busca la *verdad completa*, no solo la versión conveniente para él. Ya no es suficiente con la objetividad tradicional de “dar ambos lados”; se busca una **objetividad más profunda**, que implique entender contextos, incluir a los marginados y tratar a todos los actores con ecuanimidad. Los esfuerzos por pluralizar y diversificar la información, respaldados por proyectos internacionales y la autoevaluación, están dando frutos en la reconstrucción de la credibilidad. Cuando el público ve reflejada su realidad de forma honesta y multifacética en un medio, puede volver a confiar en él como un **espejo fiable del mundo** y no como un distorsionador.

Las estrategias descritas (transparencia, verificación, participación, ética rigurosa y pluralismo) no actúan en forma aislada; de hecho, suelen ser más efectivas en conjunto. Por ejemplo, un medio puede **involucrar a su audiencia** en sugerir temas (participación) para luego abordarlos con **investigaciones basadas en datos** (verificación) presentadas con **total transparencia en metodología** y con **voces diversas**. Todo ello respaldado por un fuerte **marco ético**. Así, *cada acción refuerza a la otra* para reconstruir la relación de confianza.

Proyectos periodísticos recientes que recuperan la confianza del público

En los últimos años, varios **periódicos digitales de referencia internacional** han puesto en marcha iniciativas innovadoras para **mejorar la confianza del público** en su labor informativa. A continuación, se presentan algunos casos de éxito desde 2023 en adelante, con ejemplos destacados. En cada caso se describe en detalle la iniciativa, sus objetivos, métodos y resultados, con algunas métricas disponibles sobre su impacto en la confianza, suscripciones o participación de la audiencia.

The New York Times – Transparencia mediante el “Trust Team”

Iniciativa: *The New York Times* creó un equipo especializado denominado “**Trust Team**”²⁴ (equipo de confianza) a comienzos de 2023, con la misión de **incrementar la transparencia** y fortalecer la credibilidad del diario ante sus lectores. Este equipo, liderado por editores veteranos como Edmund Lee, busca “levantar el telón” del proceso periodístico e **implicar más al público** en cómo se cubren las noticias.

Objetivos y métodos: el *Trust Team* ha lanzado varias acciones concretas para humanizar y dar visibilidad al trabajo de los periodistas:

- **Biografías ampliadas de los reporteros:** en 2023 se implementaron perfiles de autor más completos en la web del diario. Estas biografías detallan la formación, experiencia y áreas de especialidad de cada periodista, incluyendo información de contacto. La intención es mostrar “el lado humano” de quienes informan, reforzando la idea de que son profesionales con altos estándares éticos, libres de conflictos de interés y comprometidos con la integridad. De este modo, si un lector cuestiona un artículo o percibe sesgo, puede consultar el perfil del autor y **verificar su trayectoria y compromiso**, lo que ayuda a disipar dudas y generar confianza.
- **Sesiones de preguntas abiertas al público:** el *Trust Team* lanzó una página de “Ask Us Anything” (pregúntanos lo que sea) donde invitó a los lectores a enviar preguntas sobre la cobertura del diario, por ejemplo, acerca del tratamiento informativo del entonces expresidente Trump. Los editores respondieron públicamente a estas preguntas, explicando sus decisiones editoriales. Esta iniciativa de *preguntas y respuestas* permitió **acercar la redacción al público**, aclarar malentendidos y demostrar transparencia en temas sensibles.
- **Contenido explicativo sobre la metodología:** el equipo también promueve artículos y notas al pie que explican *cómo* se investigó cierta historia o *por*

²⁴ The New York Times Trust Team: Providing greater transparency to increase trust in news | Editor and Publisher | <https://www.editorandpublisher.com/stories/greater-transparency-garners-trust-in-news.249933>

qué se decidió cubrir un tema. Por ejemplo, se incluyen apartados que detallan la verificación de datos realizada o las razones editoriales tras publicar una noticia controvertida. Esto **ofrece al lector evidencias del rigor** con que trabaja el diario y las consideraciones éticas tomadas en cuenta.

Resultados: aunque es pronto para evaluar numéricamente el impacto, *The New York Times* ha recibido comentarios positivos de suscriptores que aprecian estas medidas de apertura. Las nuevas biografías y sesiones de “*pregúntame cualquier cosa*” han sido bien recibidas, al abordar directamente el escepticismo. Expertos en ética periodística señalan que la transparencia activa del *Times* es un modelo a seguir, especialmente en la era de la inteligencia artificial, ya que **destaca el valor del periodista humano frente a contenido automatizado**. La iniciativa, al poner “cara y nombre” a quienes informan y al mostrar cómo se hace el periodismo, está ayudando a **fortalecer la confianza y lealtad** de la audiencia hacia este medio emblemático.

BBC News – Lanzamiento de “BBC Verify” para transparencia informativa

Iniciativa: en 2023, la cadena británica *BBC News* presentó **BBC Verify**²⁵, una nueva unidad y marca dedicada a **verificar contenidos y mostrar abiertamente el proceso periodístico** detrás de sus noticias. Con un equipo de unos **60 periodistas especializados** –incluyendo verificadores de datos, analistas, expertos en desinformación y periodismo forense–, BBC Verify se concibió como un sello de calidad y transparencia “integrado en la sala de redacción” para combatir la desinformación y reforzar la confianza del público.

Objetivos y métodos: la directora ejecutiva de BBC News, Deborah Turness, afirmó que “*nuestra moneda es la confianza*” y que BBC Verify nace porque los consumidores **encuentran cada vez más difícil confiar incluso en marcas como la BBC** en medio de la oleada de fake news. BBC Verify tiene varias líneas de acción:

- **Mostrar cómo sabemos lo que informamos:** la BBC comenzó a “tirar de la cortina” que tradicionalmente ocultaba el proceso periodístico. En la práctica, BBC Verify **expone las herramientas y técnicas avanzadas** que usan sus periodistas para investigar y comprobar información. Por ejemplo, en coberturas en vivo, en su canal de noticias y web, el equipo de Verify presenta al público evidencias concretas: imágenes satelitales analizadas, trazado de la fuente original de un vídeo viral, o datos verificados con fuentes primarias.
- **Segmentos en pantalla y en radio con verificadores:** los periodistas de BBC Verify aparecen regularmente en programas informativos explicando cómo han verificado una noticia. Esto incluye desmontar bulos en tiempo

²⁵ BBC Verify | BBC | <https://www.bbc.com/news/bbcverify>

real, analizar la procedencia de vídeos dudosos o contrastar declaraciones engañosas de figuras públicas. El objetivo es **visualizar el proceso de verificación** ante la audiencia, no solo dar el resultado final.

- **Integración de equipos de verificación existentes:** BBC Verify unificó diversos departamentos (como el equipo de UGC –contenido generado por usuarios–, el equipo contra la desinformación de BBC World Service, el *Reality Check* de BBC News, etc.) bajo una misma marca. Esto ha mejorado la coordinación y ha dado mayor visibilidad al trabajo de estos especialistas en todas las plataformas de la BBC.

Resultados: la BBC ya gozaba de niveles relativamente altos de confianza en el Reino Unido, pero también había sufrido cierta erosión recientemente, acorde con la tendencia general. Tras la introducción de BBC Verify, la cadena ha visto una respuesta positiva de la audiencia que valora estas explicaciones adicionales. Turness subrayó que las investigaciones internas muestran que *“cuanto más sabe el público sobre el trabajo de nuestros periodistas, más sabe que puede confiar en nuestro periodismo”*, lo que motivó este enfoque de **“transparencia en acción”**. BBC Verify **promete a la audiencia que la confianza se gana**, y la BBC se la toma tan en serio que ahora **demuestra cada día, abiertamente, cómo busca la verdad**. Esta iniciativa ha sido destacada internacionalmente como un paso pionero de un medio público para mantener su credibilidad en la era de la desinformación.

The Guardian – Modelo de membresía y apertura editorial como base de la confianza

Iniciativa: el diario británico *The Guardian* ha seguido una estrategia distinta pero altamente efectiva para afianzar la confianza: un modelo **abierto y sustentado por sus lectores**. Eliminó el muro de pago y ha invitado a sus usuarios a convertirse en *supporters* (colaboradores económicos voluntarios) para financiar el periodismo de calidad. En 2023 y 2024 esta apuesta alcanzó hitos importantes: *The Guardian* superó la cifra de **1.000.000 de apoyos digitales recurrentes** en todo el mundo, un récord en su historia. Este crecimiento en suscripciones voluntarias se considera un indicativo de la **confianza que los lectores depositan en el medio**.

Objetivos y métodos: la filosofía de *The Guardian* es *“abierto para todos, financiado por muchos”*, sustentada por su estructura única sin propietarios millonarios (pertenece a una fundación que garantiza su independencia editorial). Los pilares de su estrategia de confianza son:

- **Independencia y valores claros:** al no tener accionistas ni magnates al frente, *The Guardian* enfatiza que su única lealtad es hacia la verdad y sus lectores. Este mensaje se comunica constantemente en campañas de membresía: quienes contribuyen económicamente lo hacen para *“sostener un periodismo independiente, riguroso y honesto”*. La directora Katharine Viner resaltó que en tiempos de desinformación es crucial **ofrecer**

periodismo “autorizado, atractivo y confiable” que *corte la niebla de información tóxica*.

- **Transparencia y rendición de cuentas:** el periódico publica cada año sus resultados y también articula sus principios en la sección “Inside the Guardian” (Dentro del Guardian). Allí explica su código editorial, cómo maneja las correcciones y cómo se financia. Además, *The Guardian* fue uno de los primeros en establecer una figura de **editor de lectores** (ombudsman) global, que atiende quejas y comentarios de la audiencia de manera independiente del redactor jefe. Si bien esta figura existe desde hace años, refuerza la idea de que el diario **se somete al escrutinio público** y corrige rumbos cuando es necesario.
- **Participación y comunidad:** a través de llamadas a la acción en sus artículos, el Guardian invita a los lectores a participar con comentarios e incluso a enviar pistas o sugerencias en grandes investigaciones. También organiza encuentros con lectores, boletines informativos temáticos y podcasts interactivos. Toda esta interacción busca **crear una relación de confianza mutua**: el público no es un ente pasivo, sino parte de la misión del periodismo.

Resultados: la respuesta de la audiencia ha sido extraordinaria. En el último año fiscal reportado al cierre de esta sección, los ingresos por aportaciones de lectores crecieron un **8 % hasta £88,2 millones** (unos 100 millones de euros), incluso en un contexto de mercado publicitario difícil. Más de la mitad de esos ingresos provienen ya de fuera del Reino Unido, reflejando la **confianza global** en la marca *Guardian*. El hecho de que más de un millón de personas estén contribuyendo regularmente es una señal contundente: un volumen significativo de lectores confía tanto en el Guardian que está dispuesto a financiarlo. Además, encuestas independientes en 2023 situaron a *The Guardian* como el diario nacional británico de mayor nivel de confianza entre el público (33 % de confianza, el más alto entre periódicos generalistas). En resumen, el modelo basado en **transparencia, independencia y participación** ha convertido al Guardian en un caso de éxito en construcción de confianza, con una comunidad global de lectores fieles que sostienen su periodismo.

elDiario.es (España) – Transparencia y certificación de confianza

Iniciativa: en el panorama hispanohablante, un caso destacado es **elDiario.es** de España. Este periódico digital nativo, fundado en 2012, ha apostado por la transparencia como forma de ganarse la confianza de sus lectores. En 2024, elDiario.es se convirtió en el **primer medio español certificado y auditado** según los estándares internacionales de la **Journalism Trust Initiative (JTI)** de Reporteros Sin Fronteras. Una auditoría independiente (realizada por Deloitte) verificó que elDiario.es cumple al 100% con criterios rigurosos de **rendición de cuentas, transparencia y responsabilidad editorial**.

Objetivos y métodos: la estrategia de elDiario.es para merecer la confianza ciudadana incluye:

- **Financiación por suscriptores y transparencia financiera:** elDiario.es se sostiene en gran medida por sus *socios* (lectores de pago), a los que rinde cuentas regularmente. Cada año publica **sus cuentas detalladas** en un informe abierto: ingresos desglosados (cuotas de socios, publicidad, subvenciones públicas, etc.) y gastos. En 2023, por ejemplo, informaron que empezaron el año con 60.309 socios de pago y lo terminaron con **74.190 socios**, un aumento de casi 14.000 personas. Estos datos están certificados por la OJD (Oficina de Justificación de la Difusión), lo que añade garantía externa. Además, elDiario.es revela que ningún anunciante aporta más del 10 % de sus ingresos, ni siquiera el Gobierno (que solo supuso 3,9% de los ingresos en 2023), para asegurar la independencia económica. Pocos medios detallan con tanto nivel sus cuentas; elDiario.es lo hace como **“medicina contra los conflictos de interés”**, dejando claro que su lealtad principal es hacia los socios lectores, no anunciantes ni poder político.
- **Compromisos editoriales y evaluación externa:** la certificación JTI conseguida en 2024 implica que elDiario.es demuestra públicamente aspectos como: propiedad y estructura directiva transparentes, fuentes de ingresos claras, existencia de un código ético público, políticas de corrección de errores y ausencia de conflictos de intereses en su línea editorial. Muchos de estos principios ya estaban recogidos en el *Estatuto Editorial* del medio, donde se comprometen, por ejemplo, a **consultar regularmente a los socios** mediante encuestas sobre prioridades informativas y a explicar sus decisiones controvertidas. La auditoría confirmó que estos principios no son meramente teóricos, sino que se aplican en la práctica diaria.
- **Interacción constante con la audiencia:** elDiario.es mantiene abierta la comunicación con sus lectores para responder dudas de los socios, foros de comentarios moderados en sus principales noticias, y eventos públicos (charlas, festivales) donde participan sus periodistas. Asimismo, cuando se produce un error, lo reconocen de forma visible. Toda esta actitud **refuerza un pacto de honestidad**: la audiencia siente que el medio no le oculta nada y está dispuesto a reconocer y corregir fallos.

Resultados: el crecimiento sostenido de suscriptores de elDiario.es es un indicador claro de confianza: en apenas cuatro años y medio alcanzaron los **74.000 socios de pago**, situándose entre los diarios digitales con más suscriptores de España. Este apoyo masivo permitió que 2023 fuese su undécimo año consecutivo con beneficios y sin deudas, reinviertiendo las ganancias en mejorar la redacción. La obtención del certificado JTI, por otro lado, proporciona un **sello de calidad internacional** que el medio exhibe con orgullo –y que solo unos pocos medios en el mundo poseen hasta ahora–. En definitiva, la **política de puertas abiertas** de

elDiario.es ha creado una comunidad de lectores que confían en su independencia financiera (saben quién y cómo lo financia) y en su integridad informativa (saben que se ajusta a estándares éticos exigentes). Este caso demuestra cómo la transparencia radical puede traducirse en **fidelidad del público y sostenibilidad** para un medio digital.

Denník N (Eslovaquia) – Compromisos de calidad e innovación en suscripciones

Iniciativa: el independiente *Denník N* de Eslovaquia emprendió en 2025 una **audaz campaña de suscripciones**²⁶ orientada a aumentar la confianza y el apoyo de sus lectores. Con motivo de su décimo aniversario, lanzó el 24 de enero de 2025 una iniciativa promocional sin precedentes: ofrecer una **suscripción de prueba de diez semanas al precio que el lector quisiera pagar**, incluida la opción gratuita. Esta campaña de “paga lo que quieras” pretendía eliminar barreras de entrada y demostrar el valor del periódico, confiando en que los lectores después estarían dispuestos a quedarse como suscriptores de pago.

Objetivos y métodos: la estrategia de Denník N combinó **investigación de audiencia, promesas editoriales y responsabilidad social:**

- **Conocer las expectativas del lector:** antes de la campaña, el medio realizó un extenso estudio para identificar qué esperaban y necesitaban sus lectores de su periodismo. A partir de ese estudio, Denník N formuló **diez promesas concretas de mejora** de la calidad periodística y servicio al público. Entre esas promesas estaban: abrir de forma gratuita el archivo histórico completo (más de 100.000 artículos) para todos, ofrecer suscripciones gratuitas a jóvenes que votaran por primera vez, distribuir ejemplares impresos en residencias de ancianos, y otras medidas de impacto social orientadas a diversos grupos. Es decir, el periódico se comprometió públicamente a **acciones que van más allá de la mera información**, fomentando la educación cívica (incentivar el voto joven) y la inclusión de sectores menos digitalizados (personas mayores).
- **Facilitar la prueba y ganarse la confianza:** durante diez semanas, cualquier persona podía suscribirse pagando lo que considerase justo por el contenido de *Denník N*. Esta apertura buscaba derribar el escepticismo: los indecisos podían *comprobar por sí mismos* la calidad del medio sin riesgo económico. Al mismo tiempo, Denník N comunicó transparentemente sus diez promesas, para que los potenciales suscriptores supieran en qué se invertiría su apoyo. Esta táctica combinó **transparencia (sobre mejoras concretas)** con **confianza en el lector** (al permitirle poner el precio).

²⁶ Cómo retener suscriptores con una estrategia audaz: el caso de éxito de un periódico eslovaco | Laboratorio de Periodismo | <https://laboratoriodeperiodismo.org/como-retener-suscriptores-con-una-estrategia-audaz-el-caso-de-exito-de-un-periodico-eslovaco/>

Resultados: la campaña superó todas las expectativas. En solo **cuatro días** alcanzaron la meta inicial de 10.000 nuevos suscriptores (objetivo que se habían fijado lograr en seis semanas). Viendo el éxito, mantuvieron la promoción dos semanas y finalizaron con **24.366 nuevos abonados** en ese breve lapso. Más importante aún, lograron **retener al 72%** de esos suscriptores tras concluir el periodo de prueba, lo cual es un índice de conversión extraordinariamente alto. Este resultado sugiere que la mayoría encontró suficiente valor (y confianza) en el diario como para empezar a pagar una cuota regular.

En términos cualitativos, la iniciativa fortaleció la imagen de Denník N como medio **comprometido con sus lectores y con la sociedad**. Las diez promesas se tradujeron en acciones visibles que fueron muy valoradas. Por ejemplo, numerosos estudiantes aprovecharon las suscripciones gratuitas para primer votante, generando buena prensa para el diario en círculos académicos. Asimismo, la apertura del archivo histórico reforzó la reputación del medio como guardián de la memoria periodística nacional.

En resumen, Denník N convirtió una campaña comercial en un ejercicio de **construcción de confianza**: escuchó a su audiencia, se comprometió por contrato con ella y cumplió, logrando no solo más suscriptores sino embajadores de la credibilidad del medio.

The Dallas Morning News (EE. UU.) – Retorno del Editor Público y explicaciones editoriales

Iniciativa: en la primavera de 2024, *The Dallas Morning News* (Texas, EE. UU.) dio un paso inusual en los tiempos actuales: **reinstauró la figura del Editor Público (ombudsman)** con el objetivo expreso de **reforzar la confianza de los lectores**. El nuevo editor público, Stephen Buckley (un periodista y profesor con amplia trayectoria), actúa como **enlace independiente entre la redacción y el público**, abordando las preocupaciones de los lectores y explicando las decisiones editoriales del diario en columnas periódicas. Este movimiento se acompañó de otras medidas de transparencia editorial.

Objetivos y métodos: la dirección del *Dallas Morning News* calificó la iniciativa como un **“esfuerzo audaz”** para dar a suscriptores y lectores **“una visión más profunda de nuestro periodismo”**. Entre las acciones implementadas se cuentan:

- **Editor público independiente:** Buckley opera fuera de la estructura jerárquica de la redacción, reportando directamente al editor y CEO del medio, lo que le da **autonomía para criticar o cuestionar** decisiones internas. Su misión es **“responder al porqué”** de cómo el diario cubre ciertos temas. Por ejemplo, si el público se pregunta si una cobertura fue imparcial o por qué se eligió tal enfoque, el editor público investiga el caso, habla con los periodistas involucrados y ofrece una explicación honesta en su columna. También señala errores o áreas de mejora, cumpliendo un rol de *contralor* en favor de la audiencia.

- **“¿Por qué esta historia importa?”**: el periódico introdujo un recuadro informativo adjunto a sus reportajes de profundidad titulado **“Why This Story Matters”** (Por qué esta historia importa). En pocas frases, *Dallas Morning News* expone el contexto y la relevancia pública de cada reportaje investigativo o de largo aliento: por qué se investigó ese asunto y qué impacto tiene en la comunidad. Esta iniciativa nace para **hacer explícito el valor social** de su periodismo, conectando cada reportaje con el interés público y mostrando que no publican noticias sensacionalistas sin propósito, sino que todo tiene una motivación de servicio.
- **Newsletter de “Dentro de la Redacción”**: complementariamente, el diario lanzó un boletín mensual titulado *“Inside the Newsroom”*²⁷, escrito por la directora editorial Katrice Hardy. En ese correo, enviado a suscriptores, se comparten anécdotas del proceso periodístico, cómo se toman ciertas decisiones y se presentan a miembros del equipo de noticias. El efecto es *abrir la cocina informativa* para que los lectores vean quiénes hacen el periódico y con qué criterios.
- **Mensaje desde la dirección**: el CEO, Grant Moise, declaró que *“ya no nos conformamos con jugar a la defensiva en el tema de la confianza del lector”*, enfatizando la voluntad de *The News* de **“redoblar esfuerzos para ser transparentes”** y convertirse en “líder en confianza pública”. Esta declaración pública marca un compromiso institucional de alto nivel por la credibilidad.

Resultados: La reintroducción de un ombudsman ha sido recibida con elogios en la industria, pues contrasta con la tendencia de muchos medios a eliminar esa figura en años recientes. Los lectores del *Dallas Morning News* han expresado aprecio por tener **una voz que los representa dentro del medio**. Las primeras columnas del editor público abordaron temas delicados (como la cobertura de cuestiones raciales en Dallas) y fueron reconocidas por su franqueza, lo que contribuyó a *humanizar* la imagen del periódico y a mejorar su reputación de apertura. El añadido de *“¿Por qué esta historia importa?”* en los reportajes ha generado también comentarios positivos, ayudando a los lectores a **entender el valor del trabajo investigativo** y a percibir al medio como más cercano y responsable.

Aunque es difícil cuantificar aún en métricas la confianza, *The Dallas Morning News* citó encuestas nacionales que sitúan la confianza en los medios en mínimos históricos (apenas un 32 % de estadounidenses expresan confianza), contexto que motivó estas acciones. A nivel local, la iniciativa ha posicionado al periódico como pionero en **transparencia editorial** en EE. UU., dando ejemplo de buenas prácticas que podrían replicarse. En suma, mediante el **diálogo directo con la audiencia** (vía

²⁷ Inside the Newsroom | Dallas Morning News | <https://www.dallasnews.com/news/inside-the-newsroom/>

editor público) y la **explicación proactiva de sus decisiones** (vía recuadros y newsletter), este diario centenario busca reconquistar la confianza de su comunidad y ya está viendo un mayor involucramiento de sus lectores.

Conclusión

Estos casos demuestran que **no existe una solución única** para la crisis de confianza en el periodismo, pero sí un principio común: **la apertura y la honestidad fortalecen el vínculo con la audiencia**. Ya sea a través de mayor transparencia en los procesos (BBC Verify, NYTimes Trust Team), de modelos participativos y financiamiento comunitario (The Guardian, elDiario.es), de compromisos públicos medibles (Denník N) o de crear vías formales de rendición de cuentas (Dallas Morning News), los medios están innovando para *ganarse de nuevo el respaldo del público*. Los resultados van desde incrementos en suscripciones y apoyo financiero hasta mejoras en la percepción de la marca periodística. En un entorno saturado de información y desinformación, **la credibilidad se ha convertido en el activo más valioso** de los periódicos de calidad, y los ejemplos anteriores ofrecen un camino esperanzador de cómo recuperarla y mantenerla.

Apéndice:

Plan de acción paso a paso para recuperar la credibilidad de un medio digital

A continuación, se presenta un **plan de implementación** dividido en fases claras para que un medio de comunicación digital recupere su credibilidad. Cada fase incluye objetivos, acciones específicas y sus respectivos **KPIs (indicadores clave de desempeño)** bajo el criterio SMART (específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con plazo). Este plan asume un plazo aproximado de 12 meses para su desarrollo completo, con evaluaciones parciales en el camino. Las fases son:

Fase 1: Diagnóstico y evaluación inicial (Mes 1-2)

Objetivo: obtener una imagen precisa del estado actual de la credibilidad del medio y de los factores que la afectan, tanto internamente como en la percepción de la audiencia.

Acciones clave:

- **Auditoría interna de contenidos y procesos:** revisar muestras de contenidos publicados en los últimos años para identificar problemas recurrentes (titulares sensacionalistas, errores no corregidos, falta de fuentes, sesgos, etc.). Examinar también las políticas editoriales vigentes y su cumplimiento. Entrevistar a periodistas y editores sobre prácticas y presiones que puedan estar afectando la calidad (por ejemplo, ¿se prioriza publicar rápido sobre verificar?).
- **Encuesta de percepción de la audiencia:** realizar una encuesta entre la audiencia (lectores/usuarios) para medir su nivel de confianza actual en el medio y recoger sus impresiones sobre *por qué* confían o desconfían. Incluir preguntas de escala Likert (“Califique su confianza en nuestras noticias de 1 a 5”) y abiertas (“¿Qué podría hacer [Nombre del Medio] para merecer más su confianza?”). Idealmente, obtener varios cientos o miles de respuestas para tener datos representativos. Si es posible, estratificar por grupos (ej. suscriptores vs no suscriptores) para ver diferencias.
- **Focus groups/entrevistas cualitativas:** complementar la encuesta con 2-3 grupos focales de lectores (o ex-lectores) para profundizar en percepciones. Preguntar qué noticias recuerdan que afectaron su confianza, cómo comparan la credibilidad de este medio con otros, etc. Así se captan matices (por ejemplo, si se percibe sesgo político, o desconexión con ciertos temas). También entrevistar a algunas fuentes externas (personas que han sido entrevistadas por el medio, expertos) para conocer la imagen profesional que proyecta el medio desde su perspectiva.

- **Análisis de métricas digitales relevantes:** revisar datos como porcentaje de usuarios recurrentes vs. nuevos, tiempo de lectura promedio, tasa de rebote, etc., en el sitio web. Una alta proporción de usuarios que entran y se van rápido puede indicar falta de confianza o interés. También monitorear menciones del medio en redes sociales en el último año con una herramienta de *social listening* para evaluar sentimiento (¿predominan comentarios negativos, burlas, críticas de sesgo?). Por ejemplo, usar análisis de sentimiento en Twitter】 .
- **Benchmarking con competidores:** comparar brevemente la situación con la de medios similares. Si existen datos públicos de encuestas (Reuters, Gallup, etc.) sobre el nivel de confianza en medios competidores, anotarlos. Esto ayudará a fijar metas realistas (por ejemplo, “alcanzar el nivel de confianza de X medio regional, que es 10 puntos mayor”).

KPIs de Fase 1 (Diagnóstico):

- **Índice de confianza base** – porcentaje de encuestados que expresan confianza en el medio (valor inicial). Por ejemplo: “Actualmente, un **25%** de nuestros lectores dice confiar en nosotros la mayor parte del tiempo” (indicador a mejorar).
- **Tasa de respuesta de la audiencia** – número de respuestas a la encuesta o participantes en focus groups (meta: al menos 500 encuestados y 2 focus groups, asegurando significancia estadística y cualitativa).
- **Número de problemas identificados** – lista de al menos 5 hallazgos concretos del diagnóstico (ej.: “titulares demasiado negativos”, “sección X percibida como parcial”, “ausencia de página de correcciones”, etc.). Este no es un KPI numérico tradicional, pero sí un dato específico de esta fase: contar con un *informe de diagnóstico* que enumere problemas priorizados.
- **Establecimiento de línea base de métricas** – documentar valores actuales de métricas como tiempo medio en página (ej.: 1:20 min), porcentaje de usuarios que son recurrentes (ej.: 20%), sentimiento neto en redes (ej.: -10 de score). Estos valores base servirán de comparación en fase de evaluación.

Criterio SMART: Estos indicadores son específicos (miden confianza, participación en diagnóstico, etc.), medibles (porcentajes, números absolutos), alcanzables (basados en recolectar datos), relevantes (directamente ligados a la credibilidad) y temporales (deben cumplirse en los primeros 2 meses).

Al finalizar la Fase 1, el medio debe tener un **mapa claro de sus debilidades de credibilidad** y una línea base numérica. Esto permite pasar a la siguiente fase con objetivos informados y específicos.

Fase 2: Planificación estratégica (Mes 3)

Objetivo: diseñar una estrategia concreta, con iniciativas priorizadas y recursos asignados, para abordar los problemas encontrados en el diagnóstico y fortalecer la confianza. Definir políticas y cambios a implementar.

Acciones clave:

- **Reunión de “cumbre” editorial:** convocar a la dirección, editores jefes, representantes de periodistas e idealmente a alguien del público (p. ej., miembro de un consejo de lectores si existe) para discutir los hallazgos del diagnóstico. Reconocer abiertamente las áreas críticas. Esta reunión debe concluir con un compromiso por escrito de mejorar la credibilidad y un respaldo de la dirección a las medidas necesarias (es importante alinear desde arriba para facilitar cambios).
- **Definir las iniciativas a implementar:** con base en los problemas detectados, seleccionar las estrategias apropiadas (como las discutidas en este documento) que se adoptarán. Por ejemplo, si se detectó falta de transparencia, planear creación de una página de transparencia y secciones de correcciones; si hay percepción de sesgo político, planear un ajuste en la línea editorial para incluir más pluralidad de voces; si se identificó exceso de clickbait, planear nuevas directrices de titulares (menos sensacionalismo). Hacer una lista priorizada (no más de 5-6 iniciativas para no dispersarse). Cada iniciativa debe tener un responsable asignado y un plazo.
- **Asignación de recursos:** determinar qué recursos humanos, técnicos o presupuestarios se necesitan. Por ejemplo, si una iniciativa es “crear unidad de fact-checking”, decidir quién la liderará, si hay que contratar verificadores o capacitar personal existente, cuánto costará. Si otra es “diseñar nuevo portal de transparencia”, involucrar al equipo web y definir alcance. La planificación realista implica saber con qué contamos y qué necesitamos conseguir.
- **Fijar metas cuantitativas de mejora:** Traducir los objetivos a metas SMART. Por ejemplo: “Aumentar la confianza declarada del 25% al **40%** en un año”; “Reducir la tasa de usuarios que evitan nuestras noticias de 30% a 20% según encuesta de seguimiento”; “Lograr certificación de transparencia (ej. JTI) antes de 12 meses”; “Incrementar el número de visitantes recurrentes en un 15% para fin de año”. Estas metas servirán para guiar la ejecución y evaluar el éxito. Deben ser ambiciosas pero alcanzables dado el diagnóstico y el contexto (p.ej., si estamos muy rezagados en confianza, quizás aspirar a 40% en un año es factible, pero no a 70%).
- **Diseñar un plan editorial de emergencia/conflicto:** si uno de los problemas es la polarización o la falta de cohesión editorial, puede ser útil

redactar o actualizar un **código editorial** que incorpore las soluciones: p. ej., un decálogo de “Así vamos a trabajar: 1) verificaremos toda información antes de publicarla, 2) titulares informativos no sensacionalistas, 3) se etiquetarán claramente noticias vs opinión, 4) ampliaremos voces... etc.”. Este plan se comunicará al equipo para que todos remen en la misma dirección desde ahora.

- **Comunicación pública del compromiso:** preparar un comunicado o artículo del director para los lectores donde se reconozca que el medio ha escuchado las críticas y va a implementar un plan para mejorar la calidad y confianza. Detallar algunas acciones (sin entrar en cada KPI técnico, pero sí las líneas generales: “seremos más transparentes, más cercanos, aquí está nuestro plan”). Esto es importante para marcar un hito público de cambio de etapa y empezar a recuperar credibilidad mediante la franqueza. Ejemplo: un editorial titulado “Nuestro compromiso para recuperar tu confianza” donde se enuncian las mejoras que los lectores pueden esperar en adelante.

KPIs de Fase 2 (planificación):

- **Documento de estrategia completado** – existencia de un plan escrito con lista de iniciativas, responsables y cronograma (1 mes). *KPI:* Plan estratégico **aprobado por dirección antes de fin de Mes 3.**
- **Número de iniciativas priorizadas** – debe determinarse un número manejable (por ejemplo, **5 iniciativas clave** definidas). Más no siempre es mejor; se medirá que no queden áreas críticas sin abordar.
- **Metas SMART fijadas** – lista de metas cuantitativas y plazos para cada una de las iniciativas. *KPI:* tener al menos **1 KPI principal de resultado** por iniciativa. Ej: para transparencia, “publicar informe de transparencia en 6 meses y lograr X visitas a ese informe” como meta; para participación, “organizar 3 foros abiertos este año con >100 asistentes cada uno” etc.
- **Recursos asignados** – *KPI:* Presupuesto y personal asignados a cada iniciativa prioritaria (indicador cualitativo pero crítico: cada acción debe tener recursos identificados, aunque sea dedicación parcial de staff actual).
- **Comunicación pública realizada** – *KPI:* Publicación de un anuncio o carta abierta a lectores durante el Mes 3. (Medir simplemente si se hizo, como booleano Sí/No, y idealmente feedback inicial: número de lecturas o comentarios positivos de esa comunicación).

Al terminar la fase de planificación, el medio tendrá una **hoja de ruta concreta** y compromisos internos y externos claros. Esto elimina la improvisación y facilita pasar a la acción coordinada.

Fase 3: Ejecución de las medidas (Mes 4–10)

Objetivo: Implementar las iniciativas planificadas, paso a paso, convirtiendo las ideas en realidades visibles para la audiencia. Durante esta fase se ponen en práctica los cambios y se monitorean continuamente los progresos parciales.

Acciones clave (por iniciativa, variarán según lo planificado):

Ejemplos de posibles iniciativas y su ejecución:

- **Iniciativa 3.1: lanzar portal de transparencia y buenas prácticas** – (si estuvo en el plan). Desarrollar una sección en la web que incluya: información sobre propiedad y financiación del medio, perfil de los editores, código ético, metodología de verificación, y una sección de “Correcciones” donde se listan errores corregidos. Publicar también un primer *Informe de Transparencia anual* con datos de interés (inspirado en modelos como el de elDiario.es o normas JTI).
 - *KPIs:* Fecha de lanzamiento (por ej. mes 5), número de apartados completados (propiedad, ética, correcciones, etc.), y luego visitas a esa página (p. ej., al menos 5.000 visitas en primer mes como indicador de alcance).
- **Iniciativa 3.2: fortalecer fact-checking y rigor editorial** – crear un pequeño **equipo de verificación** interno o designar “enlaces de verificación” en cada sección. Establecer protocolo: ninguna noticia sensible sale sin doble verificación de fuente. Iniciar una columna semanal de *Fact-check* sobre alguna afirmación de actualidad, visible en la *home*, para mostrar proactividad en desmentir bulos.
 - *KPIs:* Número de verificaciones publicadas por semana (meta: 2 por semana); porcentaje de noticias relevantes publicadas que incluyeron al menos 2 fuentes independientes (quizá mediante checklist interno); tasa de correcciones (meta: corregir 100% de errores detectados públicamente, y con nota visible, en <24h desde detección). También seguimiento de *engagement* en esas piezas de fact-check (¿se comparten? ¿comentarios agradeciendo?).
- **Iniciativa 3.3: programa de participación ciudadana** – implementar acciones como: abrir un canal de WhatsApp o formulario para que lectores envíen preguntas o temas que quieren ver investigados; organizar un *Facebook Live* mensual o Twitter Spaces donde el director responda preguntas de la audiencia; crear una sección “El lector reportero” donde se publican historias o denuncias relevantes aportadas por la comunidad.
 - *KPIs:* Número de interacciones de la audiencia – ej.: cantidad de preguntas recibidas por mes (meta: 50+ preguntas/mes al buzón de sugerencias), participación en eventos en vivo (meta: >200

asistentes/preguntas por evento online), número de historias originadas por sugerencias del público (meta: 1 reportaje/mes fruto de tip de un lector). También medir la satisfacción: pequeña encuesta post-evento preguntando si el participante se sintió escuchado (meta: >80% sí).

- **Iniciativa 3.4: refrescar la línea editorial con pluralismo** – aplicar el nuevo código editorial: por ejemplo, equilibrar columnas de opinión invitando voces de diversas corrientes (si antes todas eran de un espectro). Incluir fuentes diversas en las noticias (ej.: si se cubre un tema de comunidad, entrevistar a ciudadanos afectados, no solo a funcionarios). Montar talleres internos de sesgos inconscientes para periodistas.
 - *KPIs*: Auditoría mensual de diversidad en contenidos: porcentaje de notas de política que incluyeron *al menos 2 posturas distintas* (meta: 100% notas políticas cumplen), proporción de mujeres/hombres entre expertos citados (meta: pasar de 20% mujeres a 40% en 6 meses), número de piezas de “periodismo de soluciones” o con tono constructivo publicadas (meta: mínimo 2 por semana). Incluso se puede medir cambios en percepción mediante mini-encuestas: “¿Percibe nuestra cobertura política más equilibrada últimamente?” al mes 10, buscando mejoras.
- **Iniciativa 3.5: mejora de titulares y reducción de clickbait** – formar a editores en titulación honesta. Implementar una regla: titulares deben reflejar fielmente el contenido sin trucos. Quizá usar herramientas A/B testing no para maximizar clics sino para elegir titulares que generen más retención (indicador de calidad).
 - *KPIs*: disminución en tasa de rebote de usuarios que entran desde redes (meta: bajar de 70% a 50% en 6 meses, señal de que ya no se sienten “engañados” por el titular). Número de quejas por titulares engañosos (meta: 0 quejas formales tras implementación). Tiempo de permanencia en artículos (meta: aumentar promedio de 1:20 a 2:00, indicando que el usuario encontró lo que esperaba y leyó más).
- **Iniciativa 3.6: capacitación y cultura interna** – realizar workshops internos sobre ética, transparencia, manejo de redes, etc., para alinear al equipo.
 - *KPIs*: Número de sesiones realizadas (meta: 4 sesiones en 6 meses), porcentaje de staff que las completó (meta: 90%+). Evaluación post-capacitación: quiz o encuesta a periodistas para ver si asimilaron conceptos (meta: 100% conocen nueva política de correcciones, etc.).

Estas iniciativas son ejemplos; las reales dependerán del diagnóstico. Lo importante es ejecutar con constancia y hacer seguimiento. Debe haber reuniones

de control cada mes para revisar el avance de cada proyecto, resolver obstáculos y asegurar que se cumplan los plazos.

Comunicación continua: durante la ejecución, es clave comunicar los hitos al público para que *note* el cambio. Por ejemplo, cuando se lanza el portal de transparencia, anunciarlo con bombo; si se hace un evento con lectores, publicar una nota al respecto; si se integra una nueva colaboradora de perspectiva opuesta, destacarlo. Esto genera buena voluntad y mantiene a la audiencia al tanto de que el medio está cumpliendo sus promesas.

KPIs de Fase 3 (Ejecución):

Dado que hay múltiples iniciativas, cada una tendrá KPIs propios (como los listados arriba). Aquí se mencionan algunos **indicadores globales** para monitorear el éxito de la ejecución:

- **Tasa de cumplimiento del plan** – porcentaje de iniciativas ejecutadas según el cronograma. Por ejemplo: a mes 10, *80% de las acciones planificadas han sido implementadas* (algunas pueden estar en curso, pero haber logrado hitos parciales).
- **Visibilidad de cambios** – número de comunicaciones públicas sobre mejoras realizadas (meta: al menos 1 comunicado o nota informativa por iniciativa implementada, total ~5-6 comunicados en la fase).
- **Engagement de la audiencia con nuevas iniciativas** – por ejemplo, tráfico hacia la página de transparencia (esperable alta al lanzarla), asistencia media a eventos participativos (comparar con meta), uso del canal de feedback (¿los lectores lo están usando o no?). Esto muestra si las acciones están resonando.
- **Métricas intermedias de confianza** – se puede repetir una *mini-encuesta flash* a mitad del plan (mes 8-9) para ver si ya hay señales de mejora en confianza. KPI: % de confianza a mes 9 vs % base. Meta: lograr por ejemplo un aumento de +5 puntos para entonces. Otra métrica: sentimiento en redes o comentarios: evaluar si disminuyeron las críticas por las causas que atacamos (¿ya no nos llaman “sensacionalistas” tan seguido?, ¿hay comentarios reconociendo mejoras? – esto puede medirse cualitativamente o contando menciones positivas vs negativas).
- **Uso de las nuevas plataformas de rendición de cuentas** – Ej: número de correcciones publicadas en la sección de correcciones (meta: publicar 100% de erratas identificadas; el número absoluto puede subir inicialmente porque ahora se transparentan, pero eso es buena señal de honestidad). Número de preguntas respondidas en la sección FAQ de lectores, etc.

Esta fase es la más larga y demandante, pero también donde se empiezan a cosechar frutos. Es crucial no desviarse del plan y mantener a todo el equipo enfocado en la misión de recobrar credibilidad.

Fase 4: Evaluación de resultados y mejora continua (Mes 11–12)

Objetivo: medir de forma integral el impacto de las medidas implementadas en la credibilidad del medio, comparando contra la línea base del diagnóstico. Extraer aprendizajes, corregir lo que no haya funcionado totalmente y establecer un mecanismo de mejora continua más allá del plan inicial.

Acciones clave:

- **Encuesta de seguimiento de confianza:** repetir (o ampliar) la encuesta realizada en Fase 1 para ver los cambios en percepciones del público. Es vital usar las mismas preguntas clave para comparar. Preguntar nuevamente “¿Cuánta confianza tiene en el medio X?” y otras dimensiones. Buscar cambios significativos: por ejemplo, que el porcentaje que confía haya subido, que menos gente perciba al medio como sesgado o sensacionalista, etc. También incluir preguntas sobre las nuevas iniciativas: “¿Notó las correcciones publicadas? ¿Considera positiva la nueva sección de transparencia?” para medir reconocimiento. Un aumento sustancial en la métrica principal de confianza (idealmente hasta la meta fijada, e.g. del 25% al 40% de confianza) sería un indicador de éxito.
- **Análisis de métricas cuantitativas finales:** revisar todas las métricas web y sociales comparando con la línea base. Por ejemplo: *usuarios recurrentes* (¿aumentó el porcentaje, indicando mayor lealtad?), *tiempo en página* (¿subió, indicando más interés?), *sentimiento en redes* (¿se volvió neutro o incluso positivo respecto al medio?). Chequear también los KPIs específicos de iniciativas: ¿se cumplieron las metas de participación, de diversidad, etc.? Compilar un informe final.
- **Revisión de KPIs vs metas:** evaluar cada KPI establecido en la planificación: marcar cuáles se cumplieron al 100%, cuáles parcialmente y cuáles no. Entender por qué algo no alcanzó la meta (por ejemplo, si la confianza subió pero no tanto, quizá tomar nota de que algunos problemas requieren más tiempo o que cierta iniciativa no caló como se esperaba).
- **Corrección de curso:** para áreas donde las mejoras fueron insuficientes, planificar ajustes. Ej.: si la pluralidad mejoró, pero aún hay críticas de sesgo, tal vez se requiere contratar a algún editor independiente externo para asesorar; si la transparencia está, pero pocos la leen, quizá hay que promocionarla más. Incorporar estos ajustes en un plan a futuro.
- **Institucionalizar la mejora continua:** crear un mecanismo permanente de seguimiento de la confianza. Podría ser un comité de confianza que trimestralmente revise indicadores clave, o integrar en las OKR de la

empresa metas de credibilidad, o mantener la encuesta de satisfacción de lectores activa anualmente. La idea es no tratar esto como un proyecto aislado, sino como un *nuevo estándar de operación*. Por ejemplo, establecer que cada año se publicará un **Informe de Credibilidad** con lo logrado y pendiente, para rendir cuentas a la audiencia (similar a informes anuales de empresas, pero enfocado a calidad periodística).

- **Celebrar y comunicar logros:** difundir interna y externamente los resultados positivos. Agradecer al equipo y a la audiencia por participar en la mejora. Por ejemplo, si la confianza subió X puntos, hacer una nota contando “Hace un año solo 1 de cada 4 confiaba en nosotros; hoy es 1 de cada 2. Aún queremos mejorar más, pero este avance nos motiva a seguir”. La transparencia aplica también a comunicar qué tanto se recuperó la credibilidad.
- **Extensión del plan si es necesario:** si bien esta fase concluye el ciclo anual planificado, podría decidirse prolongar algunas iniciativas que necesiten consolidación en el siguiente año. Lo importante es no abandonar el impulso. Recuperar credibilidad es un proceso continuo; un plan intensivo de 1 año puede revertir la tendencia, pero luego hay que perseverar para seguir ganando confianza hasta niveles óptimos (recordemos que países con prensa más confiable rondan 50–70% de confianza, lo que puede requerir más tiempo alcanzar dependiendo del punto inicial).

KPIs de Fase 4 (Evaluación):

- **Variación en Índice de Confianza – KPI principal:** aumento en el porcentaje de audiencia que expresa confianza en el medio. Meta concreta según fijada en fase 2 (ej.: +15 puntos porcentuales). Este es el indicador rey que resume el impacto.
- **Cumplimiento global de metas** – porcentaje de KPIs de iniciativas alcanzados. Por ejemplo, si se definieron 10 KPIs de resultados específicos y 8 se lograron, un 80% de cumplimiento. Idealmente superar el 75%.
- **Mejora en métricas de comportamiento** – comparativa antes/después:
 - Aumento de usuarios recurrentes (meta ejemplar: de 20% a 30% de la audiencia).
 - Aumento en promedio de páginas vistas por visita (indicador de mayor interés y confianza en navegar más).
 - Reducción de bounce rate en portada y redes (indicador de menos decepción).
 - Sentimiento positivo/neutro en menciones sociales (por ejemplo, pasar de net sentiment -10 a +10).

- Crecimiento en suscripciones o miembros (si aplica) – la confianza suele correlacionar con disposición a pagar. Un KPI podría ser “número de nuevos suscriptores obtenidos en el periodo” si se hizo campaña de membership apoyada en la credibilidad recuperada.
- **Reconocimientos externos** – aunque no siempre aplica, indicadores como: obtención de certificación de confianza (JTI) si se buscaba, o menciones en ranking de medios confiables (por ej., en la siguiente edición del Digital News Report ver que el medio subió posiciones en el ranking de confianza país). Estos son KPIs cualitativos que avalan el éxito.
- **Feedback cualitativo** – síntesis de comentarios de lectores o focus group post-plan. Ejemplo de KPI: al menos 5 testimonios de lectores frecuentes que noten y expresen que el medio mejoró en honestidad/claridad. Estos relatos dan vida a los números.

Al concluir esta fase, el medio habrá cerrado el ciclo del plan inicial. Si las metas se cumplieron en buena medida, se puede afirmar que el medio **ha recuperado parte sustancial de su credibilidad**. Lo más importante será consolidar esa nueva confianza manteniendo los estándares y no volviendo a prácticas dañinas.

El plan paso a paso presentado busca ser **pragmático**: comienza entendiendo el problema, luego establece un curso, lo implementa con acciones medibles, y evalúa el resultado para aprender y ajustar. Siguiendo este marco, un medio digital puede transitar de una situación de descrédito a una de reputación en alza, siempre y cuando exista un compromiso genuino y se involucren tanto el equipo periodístico como la audiencia en el proceso de cambio.

KPIs SMART por fase del plan

A modo de resumen, se listan a continuación los **principales KPIs SMART** asociados a cada fase del plan de recuperación de credibilidad, englobando los ya mencionados:

- **Fase 1 (Diagnóstico):**
 - *KPI 1:* Tasa de confianza inicial – porcentaje de encuestados que confían en el medio (línea base, e.g. 25%).
 - *KPI 2:* Número de participantes en diagnóstico (>= 500 encuestados, 2 focus groups).
 - *KPI 3:* Informe de diagnóstico completado con >5 hallazgos clave antes de 60 días.
 - (*Temporalidad:* completar diagnóstico en 2 meses).
- **Fase 2 (Planificación):**

- *KPI 4:* Estrategia definida con ≤ 6 iniciativas priorizadas y aprobada por dirección al mes 3.
- *KPI 5:* Metas cuantitativas establecidas (e.g. aumentar confianza a 40% en 12 meses, +15pp) y publicadas internamente.
- *KPI 6:* Publicación de carta pública de compromiso en el mes 3 (1 comunicación a lectores).
- *(Temporalidad:* 1 mes para planificar).
- **Fase 3 (Ejecución):**
 - *KPI 7:* Cumplimiento de hitos – $>80\%$ de las acciones previstas ejecutadas dentro del plazo (mes 10).
 - *KPI 8:* Uso del portal de transparencia – p.ej., 10k visitas en 3 meses post-lanzamiento, actualización mensual de correcciones (100% errores corregidos publicados).
 - *KPI 9:* Participación de la audiencia – ≥ 50 mensajes/mes vía nuevo canal, ≥ 100 asistentes promedio en eventos.
 - *KPI 10:* Mejora en calidad editorial – reducción del bounce rate desde 60% a 45% en artículos, aumento tiempo lectura 20%.
 - *KPI 11:* Diversidad de fuentes – 50% de notas incluyen contrapartes / pluralidad, 40% de expertos citados son mujeres (metas a mes 10).
 - *(Temporalidad:* 7 meses de implementación continua).
- **Fase 4 (Evaluación):**
 - *KPI 12:* Aumento en confianza – +15 puntos porcentuales (de 25% a 40% confían) en encuesta final.
 - *KPI 13:* Mejora en lealtad – incrementar usuarios recurrentes un 50% (e.g. de 20% a 30%), alcanzar X nuevos suscriptores si aplica.
 - *KPI 14:* Sentimiento en redes neutro o positivo – lograr >0 net sentiment (frente a negativo previo).
 - *KPI 15:* Cumplimiento de metas internas – $\geq 75\%$ de KPIs específicos alcanzados.
 - *KPI 16:* Plan de continuidad establecido – anuncio de publicación anual de métricas de confianza, etc., (indicador cualitativo de institucionalización).
 - *(Temporalidad:* evaluación completa en el mes 12).

Todos estos KPIs cumplen con ser **SMART**: específicos (cada uno mide algo concreto: % confianza, número de visitas, etc.), medibles (cuantitativos en su

mayoría), alcanzables (basados en incrementos razonables informados por datos históricos), relevantes (se relacionan directamente con credibilidad y participación) y con plazo definido (cada uno atado a fin de fase o fechas dentro del año del plan).

La monitorización rigurosa de estos KPIs durante y al final del plan permitirá ajustar en tiempo real las estrategias y **demostrar con datos** el avance en la recuperación de la confianza.

Herramientas y metodologías para medir y monitorear los KPIs

Para recopilar y dar seguimiento a los KPIs anteriores, se recomienda emplear diversas **herramientas y metodologías** adecuadas, algunas de las cuales ya se insinuaron:

- **Plataformas de encuestas en línea:** herramientas como *SurveyMonkey*, *Google Forms* o *Typeform* facilitarán tanto la encuesta diagnóstica inicial como la de seguimiento. Permiten llegar a la audiencia vía email, redes o incrustadas en la web, y recopilar miles de respuestas de forma automática. Estas plataformas ofrecen análisis básicos (porcentajes, gráficos) para interpretar resultados de confianza, y exportan los datos para comparativas antes/después.
- **Software de análisis de sentimiento y redes sociales:** para monitorizar menciones del medio y sentimiento asociado, se pueden usar herramientas de *social listening* como **Brandwatch**, **Meltwater** o **Talkwalker**. Estas plataformas escanean redes (X, Facebook, foros, blogs) en busca de menciones clave (nombre del medio, hashtags asociados) y aplican algoritmos de NLP para calificar las menciones como positivas, negativas o neutras. Proporcionan dashboards donde se puede observar la evolución del sentimiento en el tiempo, volumen de menciones, influencers clave que hablan del medio, etc. Así, se medirá objetivamente si las conversaciones sobre el medio se vuelven más favorables tras las mejoras. Alternativamente, para un enfoque más sencillo, se puede usar la API de Twitter junto a librerías de análisis de texto (como **NLTK** o **TextBlob** en Python) para obtener una puntuación de sentimiento de los tuits que mencionan al medio.
- **Analytics web y de aplicaciones:** herramientas como **Google Analytics** (o su evolución GA4), *Chartbeat*, *Parse.ly*, etc., son esenciales para medir métricas de comportamiento: usuarios recurrentes vs nuevos, tiempo en página, páginas por sesión, rebote, origen de tráfico, etc. Google Analytics permite segmentar, por ejemplo, por campaña (se podría etiquetar el tráfico que viene de redes tras cambiar la estrategia de titulares, para ver si mejora la permanencia). Chartbeat, en particular, es útil para seguimiento en tiempo real de *engagement*. Se pueden configurar en estas herramientas **objetivos** (goals) como “lectura completa” (scroll del 75%) o

“visita a página de correcciones”, e incluso eventos específicos (clics en ciertos botones de feedback). Generar informes mensuales comparando con periodos anteriores ayudará a ver tendencias. Estas herramientas también muestran si aumentan las visitas directas (gente tecleando la web, indicador de confianza y lealtad) o las suscripciones al boletín, etc.

- **Módulos de feedback en sitio:** implementar pequeños *surveys* contextuales dentro del sitio web para medir satisfacción en el momento. Por ejemplo: al pie de un artículo se puede poner “¿Le pareció útil/confiable esta noticia? [Sí/No]” o una carita feliz/triste. Existen herramientas ligeras como **Hotjar** que permiten poner encuestas NPS o de satisfacción in-page. Esto da información granular sobre la percepción artículo por artículo. Un KPI podría ser el porcentaje de respuestas positivas por sección. También sirven para detectar en qué tipo de contenidos persiste la desconfianza.
- **Herramientas de gestión de comunidades:** si se crea un canal de interacción (WhatsApp Business, Telegram, Discord, etc.), plataformas como *Twilio* (para WhatsApp) o bots de Telegram pueden cuantificar mensajes recibidos, palabras clave mencionadas, etc. Para foros de comentarios en la web, hay soluciones como **Disqus** o **Coral** que permiten medir número de comentarios, implementar encuestas a comentaristas, y moderar eficientemente. Además, usar analítica de redes sociales nativa: *Twitter Analytics*, *Facebook Insights*, *YouTube Studio*, que dan datos sobre alcance de comunicados al público y reacciones (likes, shares).
- **Panel de control centralizado (dashboard):** es recomendable consolidar las métricas clave en un tablero. Utilizar una herramienta de BI como **Google Data Studio (Looker Studio)**, *Tableau* o *PowerBI*. Por ejemplo, crear un dashboard “Confianza y Engagement” que se alimente de Google Analytics (para métricas web), de una hoja Google Sheets (con resultados de encuestas manualmente cargados), de la API de Twitter (para sentimiento) y de datos de encuestas internas. Así, en un vistazo, la gerencia y el equipo podrán ver el estado de los KPIs en tiempo real o con actualizaciones periódicas. Visualizaciones como gráficos de líneas (de confianza en el tiempo), barras comparativas (antes/después por indicador), y tablas de cumplimiento de metas serán útiles para monitoreo constante y para los reportes de evaluación.
- **Metodologías de análisis de contenido:** para medir, por ejemplo, la pluralidad en las fuentes o el tono de los titulares, se puede usar una combinación de revisión manual asistida por herramientas. Una metodología es elaborar una matriz de análisis de contenidos (por muestreo) donde editores evalúen cada pieza según criterios predefinidos (¿incluyó varias voces?, ¿titular neutro?). Alternativamente, técnicas de *Procesamiento de Lenguaje Natural (PLN)* pueden ayudar: por ejemplo,

utilizar un clasificador de sesgo en titulares o un contador de género de nombres propios citados para medir diversidad (existen librerías para identificar nombres masculinos/femeninos en texto). Estas son mediciones más especializadas, pero factibles con ayuda de analistas de datos. Herramientas sencillas: *OpenRefine* para limpiar y clasificar datos de fuentes citadas; *Python* con *pandas* para contar ocurrencias de ciertas palabras (e.g. “dijo X partido” vs “dijo Y partido” para balance político).

- **Herramientas de seguimiento de medios y certificaciones:** si el plan incluye obtener certificaciones tipo **Journalism Trust Initiative (JTI)**, la propia herramienta de JTI (que es un cuestionario extenso) servirá como guía y evaluación. Además, servicios como **Media Rating Council** o auditorías externas (p. ej. análisis de credibilidad por universidades) pueden considerarse para validación independiente. Son metodologías más costosas, pero un informe académico externo que certifique la mejora puede ser valioso. En cualquier caso, incorporar una auditoría final independiente (aunque sea solicitada a un experto ajeno que revise los avances) podría complementar la medición interna.
- **Análisis de sentimiento específico sobre contenido:** además del sentimiento en redes, se puede aplicar análisis de sentimiento a las encuestas de los lectores (respuestas abiertas) o a comentarios directos para categorizarlos. Por ejemplo, usando un modelo de *topic modeling* (LDA) para ver qué temas aparecen en los comentarios de lectores sobre el medio (“sesgo”, “errores”, “felicitaciones por X”), antes y después.

En conclusión, hay una amplia gama de **herramientas tecnológicas y analíticas** disponibles para medir los KPIs de credibilidad. Es importante seleccionar las que el equipo se sienta capaz de manejar regularmente y que se ajusten al presupuesto (muchas de las mencionadas tienen versiones gratuitas o de coste razonable). Lo fundamental es mantener la disciplina de medición: recolectar datos fiables, analizarlos con honestidad y usarlos para tomar decisiones. La monitorización continua mediante estas herramientas será la brújula que indique si el medio va por el buen camino en la recuperación de la confianza o si requiere ajustar la ruta.

Conclusiones

La **pérdida de credibilidad** en los medios de comunicación digitales es un desafío real y acuciante a nivel global, que se manifiesta con especial intensidad en países de habla hispana como España y varias naciones de Latinoamérica. Las causas son multidimensionales –desde la avalancha de desinformación y la polarización política, hasta prácticas periodísticas cuestionables y la falta de transparencia– pero no son irreversibles. Como hemos visto, numerosos informes y casos prácticos recientes ofrecen una *hoja de ruta* para recuperar la confianza perdida: **transparencia, rigor, participación, ética y diversidad informativa** emergen como los pilares fundamentales de cualquier estrategia de reconexión con la audiencia.

Este informe ha recopilado evidencia de los últimos años que indica que los medios que **se adaptan y responden** a las legítimas preocupaciones del público pueden no solo frenar el deterioro de su credibilidad, sino incluso revertirlo y consolidar una relación más sólida y sostenible con sus lectores. Iniciativas volcadas en la independencia y la rendición de cuentas– o colaboraciones innovadoras como Faktisk en Noruega –uniendo a competidores contra las fake news– demuestran que es posible innovar y recuperar terreno en la opinión pública.

Del mismo modo, encuestas del Instituto Reuters y barómetros de confianza subrayan que la audiencia **valora la integridad periodística**: demanda noticias precisas, contextuales, sin sensacionalismo, que representen una pluralidad de voces y vengan acompañadas de explicaciones sobre cómo se trabajó la información. Cuando los medios responden a estas expectativas, el público tiende a recompensarlos con mayor lealtad, participación e incluso apoyo económico.

Por supuesto, **no existe una solución mágica ni instantánea**. La reconstrucción de la credibilidad es un proceso gradual que requiere compromiso constante, autocrítica y flexibilidad para ajustar estrategias. El plan de acción propuesto –estructurado en diagnóstico, planificación, ejecución y evaluación– proporciona un camino ordenado para emprender esa transformación, asegurando que se aborden las áreas neurálgicas con acciones concretas y medibles. Es fundamental que la dirección del medio lidere con el ejemplo este esfuerzo y que toda la redacción entienda que la *credibilidad es un activo estratégico*, quizás el más importante que posee un medio en la era de la sobreinformación.

También hemos destacado la importancia de **medir los progresos**. La confianza, aunque intangible, se puede cuantificar a través de encuestas, métricas de comportamiento y otros indicadores –y debe hacerse para rendir cuentas del éxito o fracaso de las medidas implementadas. La cultura de la mejora continua sugiere que incluso tras lograr las metas iniciales, el medio debe seguir monitoreando y refinando su relación con la audiencia. Los hábitos informativos y las expectativas del público evolucionan (por ejemplo, hoy se exige transparencia en IA periodística,

algo que hace 5 años ni existía); por tanto, la credibilidad nunca está “asegurada” de una vez y para siempre, sino que hay que cultivarla día a día.

En definitiva, recuperar la credibilidad es un desafío complejo pero alcanzable. Los medios digitales que decidan afrontarlo con seriedad deberán **volver a poner al público en el centro de su misión**, reforzando su propósito de servicio público por encima de las tentaciones del click fácil o las lealtades mal entendidas a intereses particulares. La recompensa será no solo una audiencia más confiada y participativa, sino un periodismo más robusto y respetado que podrá cumplir mejor su rol democrático de informar, fiscalizar al poder y cohesionar a la sociedad con información veraz. En un mundo inundado de información dudosa, aquellos medios que se conviertan en **sinónimo de credibilidad** ocuparán un lugar privilegiado y perdurable en las preferencias del público.

Este informe ha proporcionado un análisis exhaustivo del problema y un plan de acción detallado. Resta ahora la *voluntad* de las organizaciones mediáticas de ponerlo en práctica. Los próximos años serán decisivos: la recuperación de la confianza es no solo deseable, sino imprescindible para la supervivencia misma del periodismo profesional en la era digital. Con estrategia, transparencia y perseverancia, los medios pueden cerrar la brecha de credibilidad y reencontrarse con sus audiencias sobre la base firme de la confianza recuperada.

Sobre el autor:



Lluís Cucarella es periodista, CEO de la consultora para medios de comunicación Next Idea Media y de la agencia SSN Comunicación, y consultor asociado a WAN-IFRA. Es también director editorial del Laboratorio de Periodismo de la Fundación Luca de Tena.

Desde hace más de 30 años viene desempeñando puestos de responsabilidad en grupos de comunicación y periódicos españoles. Ha sido subdirector general del área digital de Prensa Ibérica, director de contenidos online, director de negocio y director de transformación digital en numerosos medios españoles, así como director de periódicos como Levante-EMV.

Sobre la Fundación Luca de Tena

La Fundación Luca de Tena, creada en 1930 por el fundador de ABC, es una entidad independiente, con financiación propia, que apoya a periodistas de todos los medios de comunicación y trabaja por el fortalecimiento del periodismo como herramienta clave para el desarrollo del espíritu crítico y la sostenibilidad de la democracia.

La fundación comparte el valor de la información, la independencia, la pluralidad y el derecho de la sociedad a la libertad de prensa y cuenta con cuatro líneas clave de trabajo: la divulgación, la formación, la investigación y el apoyo social.

