



# EMPRENDIMIENTOS PERIODÍSTICOS Y VIABILIDAD: GUÍA PARA MUJERES LÍDERES DE MEDIOS

## Aspectos destacados

- El número de mujeres emprendedoras en el sector de los medios de comunicación está creciendo en todo el mundo. Estas líderes buscan sortear las barreras sistémicas que limitan sus voces y, al mismo tiempo, se enfrentan a obstáculos para lograr la viabilidad financiera, al igual que sucede en todas las salas de redacción.
- Los mejores emprendimientos periodísticos comienzan con un enfoque basado en una misión que aborda una necesidad real y tiene en cuenta el contexto único del mercado.
- Para alcanzar el éxito a largo plazo, es necesario crear un equipo equilibrado, que incluya expertos en finanzas y tecnología.
- La diversificación de las fuentes de ingresos ayuda a garantizar la independencia editorial y la resiliencia, pero es importante no aceptar demasiadas tareas al mismo tiempo.
- Además de los fundamentos que se describen en las páginas siguientes, esta guía destaca algunos de los numerosos recursos y oportunidades que pueden ofrecer apoyo a lo largo del camino.





## INTRODUCCIÓN

En muchos sentidos, los continuos avances de las tecnologías digitales para la producción de contenidos durante la última década han hecho posible que periodistas con recursos limitados puedan crear sus propios medios de noticias. Sin embargo, quienes buscan tener un impacto duradero también deben afrontar los retos que plantea la creación de una empresa de medios exitosa.

Los medios independientes de todo el mundo deben sortear obstáculos cada vez mayores para garantizar su viabilidad financiera. Para las periodistas y emprendedoras, y en particular las pertenecientes a comunidades marginadas, estos retos universales a menudo se ven agravados por las desventajas sociales sistémicas, así como por experiencias de discriminación, violencia de género y acoso.<sup>1</sup> Abordar estas barreras y su impacto a nivel individual y de los medios de comunicación es esencial para garantizar la igualdad de oportunidades y promover la igualdad de género, tanto dentro de las organizaciones periodísticas como a través de su trabajo informativo.<sup>2</sup>

El número de mujeres emprendedoras en los medios de comunicación está creciendo en todo el mundo, sobre todo porque muchas han recurrido a nuevas plataformas para sortear las barreras sistémicas que, de otro modo, podrían limitar sus voces. En América Latina, por ejemplo, más del 50 % de las más de mil organizaciones periodísticas estudiadas por SembraMedia fueron fundadas por equipos que incluían al menos a una mujer. A medida que la investigación se amplió para incluir a países de Europa,<sup>3</sup> África y el sudeste asiático, se observó de manera sistemática un elevado número de mujeres fundadoras en el sector de los medios digitales, especialmente en comparación con los propietarios de periódicos y medios de radiodifusión.<sup>4</sup>

Las mujeres al frente de las organizaciones de medios están rompiendo el techo de cristal al ascender a los más altos niveles de liderazgo en el periodismo. Sin embargo, también deben navegar en los ámbitos de los negocios y la tecnología, dos mundos complejos y cambiantes. Esto requiere desarrollar una visión estratégica y construir un modelo de negocio que proporcione los recursos necesarios para sostener un equipo y una audiencia. Para defender los estándares profesionales y la independencia del periodismo es fundamental desarrollar resiliencia y diversificar ingresos.

La adopción de un enfoque holístico e interseccional, que incluya medidas concretas para mitigar las barreras estructurales a las que se enfrentan muchas mujeres y equipos dirigidos por mujeres, debería ser la base de todas las organizaciones. Esto es de especial importancia en contextos frágiles, donde la inestabilidad política y económica u otras amenazas a menudo requieren apoyo legal, de seguridad y de otros tipos, y se suman a los retos financieros y emocionales de los emprendimientos de medios.

Esta guía busca ayudar a los profesionales de medios a crear redacciones más viables, desde el lanzamiento hasta la formación de audiencias y la creación de fuentes de ingresos. Si bien la información y los recursos que se ofrecen a continuación son relevantes para cualquier emprendedor de medios, esta publicación se elaboró específicamente para abordar las necesidades de los medios de comunicación dirigidos por mujeres.

1 UNESCO. «The Chilling: Global trends in online violence against women journalists» (The Chilling: tendencias mundiales en la violencia en línea contra mujeres periodistas) <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000377223>

2 UNESCO. «Reclaiming the Digital Space: Advancing Gender Equality in the Age of AI». (Recuperar el espacio digital: promover la igualdad de género en la era de la IA). <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000396156>

3 Proyecto Oasis Europa. [https://globalproyectoasis.org/downloads/Project\\_Oasis\\_Europe\\_Report\\_ENG.pdf](https://globalproyectoasis.org/downloads/Project_Oasis_Europe_Report_ENG.pdf)

4 SembraMedia. Punto de inflexión internacional. <https://data2021.sembra-media.org/>

## Barreras históricas para el liderazgo femenino

Lanzar un emprendimiento periodístico no solo requiere ideas y recursos también exige tener la confianza necesaria para convertir esa visión en una realidad e, idealmente, la capacidad de atraer mentores y el apoyo de la comunidad.

Las históricas desigualdades de género dentro y fuera de las salas de redacción obligan a la mayoría de mujeres emprendedoras a esforzarse más que sus colegas hombres para encontrar apoyo financiero y contactos en las primeras etapas. Hay muy pocos estudios sobre mujeres propietarias de empresas de medios de comunicación, pero un análisis reveló que, de las 100 corporaciones internacionales de medios más importantes del mundo, solo en seis había directoras generales, y en 30 solo había hombres en la alta dirección. En la misma línea, un estudio del Instituto Reuters en 12 mercados de medios diversos reveló que solo alrededor del 27 % de los editores jefe eran mujeres, a pesar de que estas conformaban, en promedio, el 40 % de los periodistas en esos mismos mercados.

Las desigualdades sistémicas —como las responsabilidades desproporcionadas y no remuneradas de cuidado de otras personas y la falta de políticas laborales flexibles— siguen limitando el acceso de las mujeres a las oportunidades y restringiendo sus vías de acceso a puestos de liderazgo. Los obstáculos van desde desigualdades estructurales en la industria de la información y en la sociedad hasta los prejuicios culturales y los estereotipos de género que determinan la forma en que muchas mujeres abordan su trayectoria profesional. Estas dificultades se agravan en el caso de mujeres que también lidian con barreras raciales, geográficas, económicas o de otro tipo, incluidas las que viven en comunidades marginadas o vulnerables.

Reconocer y abordar estas desigualdades puede ayudar a fortalecer las voces de las mujeres tanto dentro de los medios de comunicación como a través de su trabajo periodístico. La evidencia indica que cuando las organizaciones adoptan políticas de conciliación entre el trabajo y el cuidado de los hijos, y apoyan intencionalmente a las mujeres en el fortalecimiento de sus redes profesionales, aumenta la probabilidad de que asciendan a puestos de liderazgo y tengan más posibilidades de éxito. Las redes profesionales ofrecen oportunidades de orientación y apoyo tangible. También es posible establecer conexiones de manera informal mediante contactos o plataformas existentes como LinkedIn, o a través de asociaciones de periodistas y organizaciones de apoyo a los medios, como la Fundación Internacional de Mujeres en los Medios (*International Women's Media Foundation, IWMF*).

De las 100 empresas de medios internacionales más importantes del mundo:

6/100

Solo en seis empresas las mujeres eran directoras generales

30/100

En treinta empresas había solo hombres en la alta dirección

## LANZAR UN EMPRENDIMIENTO PERIODÍSTICO

Los mejores emprendimientos comienzan con un enfoque basado en una misión que aborda un problema o una necesidad real: mantienen un profundo compromiso con llenar los vacíos de información, conectar a las comunidades y exigir responsabilidades al poder. Sin embargo, incluso un medio con una misión clara puede fracasar si no ofrece una solución excepcional o un enfoque definido.

## Crear viabilidad y el camino hacia el éxito a largo plazo

El camino hacia la independencia financiera a largo plazo debe comenzar con fomentar la viabilidad de la empresa emergente a corto plazo. Tal y como se describe en el Manifiesto sobre la Viabilidad de los Medios de Comunicación,<sup>5</sup> la viabilidad organizativa implica «un estado operativo a nivel empresarial en el que las organizaciones de medios demuestran su capacidad para producir periodismo independiente que sirva al bien común». Esto requiere la implementación de operaciones comerciales y de recaudación de fondos viables, al tiempo que se mantiene el compromiso con la independencia editorial y las normas éticas.

<sup>5</sup> El Manifiesto sobre la Viabilidad de los Medios de Comunicación (MVM) fue elaborado conjuntamente por 13 organizaciones, entre ellas el Programa Internacional para el Desarrollo de la Comunicación (PIDC) de la UNESCO, y tiene en cuenta las aportaciones de más de 150 personas, que representan a 86 organizaciones de 55 países. El MVM está disponible en su totalidad en: <https://mediaviabilitymanifesto.org/>

Una vez alcanzado un nivel básico de viabilidad, con el tiempo, las organizaciones periodísticas pueden fortalecer su capacidad para seguir operando, diversificando las fuentes de ingresos y aprovechando las oportunidades de crecimiento, escalabilidad y rentabilidad.

El contexto es importante, y cada entorno único presenta retos y un potencial de mercado singulares. Especialmente en entornos económicos o políticos frágiles o inestables, lo único que puede esperarse es viabilidad a corto plazo y mantener el funcionamiento. Los líderes de medios que trabajan en mercados complejos o limitados pueden beneficiarse de donaciones, subvenciones y otras ayudas de fundaciones y otras entidades del extranjero, mientras se esfuerzan por construir estrategias de viabilidad a largo plazo. Al mismo tiempo, dado que los cambios en las prioridades de los donantes internacionales amenazan con limitar los ya bajos niveles de Ayuda Oficial al Desarrollo (AOD) para los medios, es aún más necesario que los medios independientes trabajen para diversificar sus fuentes de ingresos.<sup>6</sup>

### Retos y oportunidades en evolución: la IA y la viabilidad de los medios

El auge e impacto de las herramientas de inteligencia artificial (IA) han traído consigo retos y oportunidades para las salas de redacción independientes de todo el mundo. Justamente cuando necesitan más recursos para adaptarse a los cambios tecnológicos, los medios de comunicación han perdido cada vez más ingresos publicitarios en favor de las grandes plataformas tecnológicas. Mientras el tráfico directo a los sitios web de noticias sigue disminuyendo, los resultados de búsquedas generados por la IA han restado aún más prioridad (o incluso han excluido) a los enlaces a los sitios web de noticias. Del mismo modo, aunque los contenidos informativos se utilizan con frecuencia para entrenar grandes modelos de lenguaje (LLM), los productores originales rara vez reciben una compensación. El impacto resultante ha llevado a las partes interesadas de medios a buscar nuevos modelos de negocio y fuentes de ingresos diversas e innovadoras. Al mismo tiempo, las investigaciones han demostrado que la reproducción de sesgos y la desinformación impulsada por la IA afectan de manera desproporcionada a las mujeres, y eso se suma a los riesgos y amenazas en línea a los que ya se enfrentan las periodistas.

No obstante, cuando se utilizan con cuidado, las nuevas herramientas pueden ayudar a los periodistas independientes y a las redacciones a agilizar tareas como la transcripción y el análisis de datos, y a desarrollar formatos y contenidos nuevos y creativos. La eficiencia resultante podría contribuir a la viabilidad de los medios, y ayudar al personal sobrecargado a hacer frente a las crecientes demandas. Sin embargo, es importante evaluar de manera crítica las opciones tecnológicas y evitar invertir demasiado tiempo o recursos en herramientas que no sirven adecuadamente al medio o a su público.


Para más información sobre el impacto de la IA, véase «La IA y el futuro del periodismo», la serie de informes sobre tendencias mundiales de la UNESCO, y «Actitudes del público sobre el uso de la IA en el periodismo», del Instituto Reuters. Véase también She Shapes AI, una red internacional que promueve el uso responsable, ético y con perspectiva de género de la IA.





6 Para más información sobre AOD, véanse los «Principios de cooperación al desarrollo para un apoyo relevante y eficaz a los medios de comunicación y al entorno informativo», adoptados por el Comité de Ayuda al Desarrollo de la OCDE en marzo de 2024 y acogidos con satisfacción por el Consejo Intergubernamental del PIDC en noviembre de 2024. [https://www.oecd.org/en/publications/2024/05/development-co-operation-principles-for-relevant-and-effective-support-to-media-and-the-information-environment\\_e8c617a4.html](https://www.oecd.org/en/publications/2024/05/development-co-operation-principles-for-relevant-and-effective-support-to-media-and-the-information-environment_e8c617a4.html)


## Pasos para lanzar un emprendimiento periodístico


La diversidad del negocio y de los mercados de noticias hace que sea difícil proporcionar instrucciones paso por paso. Pocas empresas emergentes siguen un camino claro desde la idea hasta el éxito empresarial, pero hay elementos clave que cualquier persona que piense en lanzar un proyecto periodístico debe tener en cuenta:


- 


**01. Fundadores y recursos iniciales:** Toda organización nueva está conformada por las habilidades y los recursos de sus fundadores, al menos al principio. Un sitio de noticias creado por un reportero conocido con muchos seguidores en las redes sociales se beneficia más de diferentes habilidades y conexiones que un proyecto creado por un equipo de estudiantes de periodismo. Ten en cuenta el talento y los recursos que tú aportas.
- 


**02. Contenido periodístico:** Es fundamental identificar claramente las necesidades de una comunidad y producir contenidos que aporten un valor añadido único. Los líderes de medios exitosos identifican temas y comunidades desatendidos, incluidos los grupos lingüísticos o etarios, para diferenciar su cobertura de otras fuentes de noticias ya disponibles. Esto requiere también un análisis de las fuentes existentes y los posibles competidores.
- 

**03. Desarrollo de la audiencia:** Muchos medios emergentes exitosos comienzan identificando un público objetivo pequeño, y luego prueban y miden el impacto y el compromiso. A menos que los fundadores tengan un número importante de seguidores o un presupuesto de marketing ilimitado, es casi imposible llegar a una gran comunidad inmediatamente después del lanzamiento. Enfócate en un público claramente definido y construye lentamente a lo largo del tiempo para lograr éxito a largo plazo. Alinear el contenido con las necesidades e intereses de una comunidad pequeña antes de intentar llegar a un público más amplio también contribuye a generar confianza y lealtad.
- 

**04. Canales de distribución:** La diversidad de opciones para compartir información hoy en día hace que las empresas emergentes puedan compartir información a través de la prensa escrita, la radio, la televisión, los sitios web, las redes sociales, los boletines informativos por correo electrónico y los eventos. Dedicar tiempo a comprender dónde y cómo busca información el público objetivo puede ayudar a identificar las mejores opciones y plataformas para llegar a él.
- 

**05. Marca:** Una marca fuerte es mucho más que un nombre fantástico y un logo bien diseñado: también es una parte fundamental para generar confianza. Asegúrate de que el nombre, el diseño y otros elementos de marca de la organización reflejan la cultura y la integridad periodística que pretenden comunicar.
- 

**06. Modelo de negocio:** Para crear una empresa de medios exitosa es necesario invertir en el desarrollo de productos que generen fuentes de ingresos recurrentes. Con la proliferación de los métodos de bajo coste para lanzar nuevos productos (por ejemplo, boletines informativos, podcasts o vídeos con contenido patrocinado), los fundadores pueden verse tentados de experimentar con numerosas opciones. Sin embargo, perseguir demasiadas ideas puede desviar la atención de fortalecer los productos básicos que generan ingresos y sostienen el negocio.
- 

**07. Talento y equipos:** Los emprendimientos más exitosos comienzan con periodistas experimentados que arman equipos que los apoyan con las habilidades técnicas, financieras, comerciales y de ventas, así como otras habilidades empresariales necesarias. Para complementar la experiencia de un equipo pequeño, considera la posibilidad de buscar voluntarios, consultores a tiempo parcial y otros especialistas que puedan pasar a desempeñar funciones a tiempo completo en el futuro.
- 

**08. Estructura jurídica:** Muchas organizaciones periodísticas comienzan de manera informal, pero en algún momento es necesario decidir si constituirse como organización con o sin fines de lucro para formalizar la estructura empresarial. El tipo de entidad jurídica debe determinarse en función de los recursos, la misión y las opciones legales de cada mercado. Una organización

con fines de lucro puede atraer inversores; sin embargo, si quieres atraer donantes o ayuda de subvenciones, quizá sea mejor optar por una organización sin fines de lucro. Las leyes y normativas varían según el país, y es importante buscar asesoramiento jurídico y financiero para determinar la entidad jurídica más adecuada.



**09. Condiciones y contexto del mercado:** Todos estos pasos deben contemplarse en el contexto nacional o regional de la organización. Dedicar el tiempo necesario a comprender las condiciones del mercado local, los requisitos legales y otros posibles retos en el entorno determinado. La investigación de mercado ofrece una oportunidad esencial para perfeccionar las ideas y tácticas, y para identificar dónde puede crear más valor. Para ello quizá sea necesario entrevistar a integrantes del público objetivo e identificar otras fuentes de noticias e información de la comunidad. Los estudios de mercado no solo sirven para detectar posibles competidores; también pueden ayudar a encontrar socios y aliados.

### Recursos para lanzar un emprendimiento periodístico

- **Revenue Roadmap: A guidebook to diversifying revenue and editorial innovation (Mapa de ingresos: una guía para diversificar los ingresos y la innovación editorial).** Instituto Internacional de Prensa (IPI) y Report for the World. *(Inglés)*
- **Guía para startups.** Iniciativa Google News. *(Inglés, indonesio, japonés, coreano, portugués y español)*
- **Guías prácticas.** Médianes. *(Francés)*
- **Digital Transformation Guide (Guía de transformación digital).** American Press Institute. Véase también **Digital Transformation Assessment (Evaluación de la transformación digital) de RNW Media.** *(Inglés)*
- **Launch My News Startup (Lanzar mi empresa emergente de noticias).** LION Publishers. *(Inglés)*
- **Media Entrepreneurship Toolkit (Kit de herramientas para emprendedores de medios).** IJNet. *(Inglés)*
- **Las guías legales** también pueden asistir en el establecimiento de organizaciones sin fines de lucro o con fines de lucro, como las creadas por Sembramedia y TrustLaw y válidas en Costa Rica, México y Estados Unidos. *(Inglés) y (Español)*



## CREAR UN PRODUCTO MÍNIMO VIABLE

La investigación es un importante primer paso para cualquier empresa nueva, pero muchos emprendedores dedican demasiado tiempo y dinero a perfeccionar sus ideas antes de lanzarlas. La mayoría de las escuelas de negocios recomiendan empezar con un «producto mínimo viable» o desarrollar una idea inicial, suficiente para probar el concepto. Esto permite a los fundadores obtener comentarios del público y evaluar lo que funciona, explorar diferentes formatos y diseños, y perfeccionar el equilibrio del contenido antes de invertir todos sus recursos en una idea nueva.

La cultura de aprender a través del fracaso puede parecer contradictoria para los periodistas, que aprendieron que los errores pueden conducir a litigios costosos o consecuencias peores. Sin embargo, experimentar y cometer errores es un elemento muy respetado en casi cualquier negocio exitoso. La clave está en elegir enfoques flexibles que permitan explorar ideas sin invertir en exceso y demasiado pronto.

«El futuro de la industria de noticias depende de su capacidad para desarrollar productos atractivos y fiables que produzcan resultados comerciales medibles».

Felicitas Carrique,  
directora de News  
Product Alliance

## Desarrollar una cultura de productos informativos

Para crear una empresa de medios exitosa es necesario adoptar un enfoque holístico del desarrollo de productos que integre estrategias alineadas con la misión, las necesidades del público y de los «clientes»: suscriptores o miembros dispuestos a pagar por el contenido, anunciantes y patrocinadores que se benefician del acceso al público, y donantes u otras personas que aportan recursos.

Según la [News Product Alliance](#), «cuando las agencias de noticias están dirigidas por pensadores de producto —que tienen la capacidad de alinear estratégicamente los objetivos comerciales, los del público y los tecnológicos, al tiempo que incorporan ética periodística— tienen más probabilidades de alcanzar el éxito, ya que son capaces de conectar su misión editorial y su estrategia comercial con el fin de desarrollar públicos dedicados y fuentes de ingresos».

Probar y evaluar periódicamente sus ideas puede contribuir a perfeccionar y mejorar los productos a lo largo del tiempo, y también posiciona al medio para ser más flexible y adaptarse rápidamente a los contextos cambiantes o a las necesidades identificadas.

### Recursos para crear un producto mínimo viable

- [News Product Alliance \(NPA\) ofrece recursos y herramientas para el desarrollo de productos](#), así como una [sección de aprendizaje](#). *(Inglés)*
- [A Holistic Framework for Technology Decisions in News Media Organizations \(Marco holístico para las decisiones de tecnología en las organizaciones de medios de comunicación\)](#), por NPA. *(Inglés) y (Español)*
- La [guía de Propulsorio](#) ofrece recursos para el desarrollo de productos para medios de comunicación. *(Español)*
- [Guías prácticas de Médianes](#), como [«Crea tu medio de comunicación en 5 pasos»](#). *(Francés)*



## GESTIONAR TALENTO, RECURSOS Y PROCESOS

En la industria del periodismo, al igual que en muchas profesiones, los puestos de liderazgo suelen recaer en quienes llevan más tiempo en el negocio o son considerados personas con mayor talento. Sin embargo, el hecho de que alguien sea un reportero galardonado no garantiza que vaya a tener éxito al frente de una organización periodística.

La mayoría de los periodistas que asumen puestos de liderazgo pueden beneficiarse de la formación y la tutoría en habilidades que no se enseñan tradicionalmente en las escuelas de comunicación, entre ellas la gestión, el desarrollo empresarial, la planificación financiera y la contabilidad. Dado que las mujeres históricamente han estado poco representadas en los puestos de liderazgo de los medios, a menudo necesitan aún más tiempo y formación para desarrollar las habilidades necesarias para dirigir una empresa con confianza.

### Crear equipos interdisciplinarios

La mayor fortaleza de muchos periodistas —su impulso por cubrir las noticias— también puede distraerlos del desarrollo de las habilidades empresariales y de gestión necesarias en los puestos de liderazgo. Las organizaciones periodísticas modernas requieren que los líderes contraten y gestionen equipos interdisciplinarios que cuenten con una amplia variedad de habilidades complementarias en negocios, ventas, tecnología y más.

# 6x

Las organizaciones periodísticas que contratan personal comercial y de ventas suelen generar entre 4 y 6 veces más ingresos que aquellas que no lo hacen.

En el caso de las personas y los equipos pequeños que acaban de empezar, es probable que el fundador o la fundadora deba asumir múltiples funciones y desarrolle su propio sentido empresarial e identifique a los colaboradores en las primeras etapas. No obstante, es fundamental incorporar lo antes posible conocimientos especializados en áreas clave como las ventas, las finanzas y la gestión. Empezar con asesores, voluntarios o consultores a tiempo parcial puede servir para sentar las bases y, al mismo tiempo, garantizar los recursos necesarios para contratar personal a tiempo completo.

Según investigaciones recientes, las organizaciones periodísticas que contratan personal de ventas y desarrollo empresarial obtienen entre cuatro y seis veces más ingresos anuales que los que dependen únicamente de fundadores para recaudar fondos.<sup>7</sup> Muchas personas señalan que no cuentan con recursos para incorporar personal de ventas, pero la contratación de perfiles con estas especialidades mejora claramente los resultados.

Las organizaciones periodísticas también necesitan miembros del equipo que comprendan el desarrollo de audiencias, las métricas y la tecnología. A menudo se ofrecen cursos en línea o programas de formación a corto plazo para ayudar a mejorar estas habilidades.

## Crear una cultura de inclusión

Así como crear un equipo con talentos diversos beneficia al negocio, la diversidad cultural y de género mejora cualquier entorno centrado en mantener una perspectiva curiosa y precisa sobre las comunidades con las que trabajan y a las que sirven. De acuerdo con un estudio sobre liderazgo en distintas industrias, las empresas con una diversidad superior a la media en términos de género, origen y etnia también tienen más éxito, con ingresos un 19 % superiores a los de aquellas con una diversidad de liderazgo inferior a la media. En periodismo, la diversidad en los puestos de liderazgo es especialmente importante para definir las prioridades editoriales y garantizar una cobertura equilibrada.

En la medida de lo posible, la diversidad en la sala de redacción también debe ser un reflejo del público al que pretende dirigirse el medio, y adoptar prácticas laborales libres de discriminación y sexismo. Esto incluye adoptar e implementar políticas con perspectiva de género, mecanismos claros contra el acoso y prácticas de contratación equitativas. Crear un equipo que represente las voces y experiencias de personas de orígenes diversos ayuda a garantizar que el contenido publicado por el medio esté en consonancia con sus valores fundamentales y refleje una variedad de puntos de vista.

Comunicar las políticas y demostrar compromiso con una cultura diversa e inclusiva también contribuye a generar confianza entre el público y otros aliados, al tiempo que se fomenta un lugar de trabajo seguro y exitoso.

## Desarrollar habilidades de liderazgo

Muchos emprendedores tienen dificultades para delegar y establecer prioridades; como consecuencia, tienden a asumir demasiadas tareas al mismo tiempo. Esto puede ser especialmente difícil para las mujeres, a las que a menudo se les exige un esfuerzo desproporcionado y que asuman responsabilidades importantes tanto en el trabajo como en el hogar.

Las responsabilidades familiares siguen afectando a las mujeres periodistas de manera desproporcionada, y las políticas inadecuadas de licencias familiares y apoyo para el cuidado de los hijos agravan el desequilibrio entre la vida laboral y personal. Además, limitan el avance profesional. Ofrecer flexibilidad es clave para mejorar la experiencia laboral de las mujeres y otros miembros del equipo que se encargan del cuidado de los hijos u otros familiares. Los estudios demuestran que la falta de este tipo de apoyo es un factor importante entre muchas mujeres que deciden dejar sus puestos de trabajo.

+19%

De acuerdo con un estudio, las empresas con una diversidad superior a la media registran ingresos un 19 % superiores

73%

de las mujeres periodistas entrevistadas había sufrido amenazas, intimidación e insultos en Internet debido a su trabajo

<sup>7</sup> Reporte de Global Project Oasis. 2024. <https://globalprojectoasis.org/downloads/report-global-2024.pdf>

Los líderes eficaces reclutan aliados e invierten en el crecimiento colectivo, pero esto requiere dedicar tiempo a la planificación estratégica, la creación de equipos y las actividades de gestión. Encontrar formas de compartir responsabilidades puede marcar la diferencia entre un liderazgo exitoso y el agotamiento. Buscar formación y orientación desde el principio también puede contribuir a que los emprendedores se conviertan en líderes capaces de manejar las complejas necesidades de una organización periodística moderna.

## Afrontar los riesgos y retos relacionados con el género

Las mujeres periodistas y lideresas de medios se enfrentan a retos únicos debido a la combinación de distintas formas de discriminación. La iniciativa de investigación «The Chilling», encargada por la UNESCO y llevada a cabo por el Centro Internacional para Periodistas (ICFJ), reveló que el 73 % de las periodistas entrevistadas habían sufrido amenazas, intimidación e insultos en línea debido a su trabajo profesional. En el 25 % de los casos, las amenazas virtuales se convirtieron en agresiones físicas o incluso asesinatos.<sup>8</sup>

Se han utilizado ataques físicos y virtuales, amenazas legales como las SLAPP (demandas estratégicas contra la participación pública),<sup>9</sup> campañas de difamación y doxing<sup>10</sup> para silenciar a las mujeres periodistas. El impacto se extiende más allá de las personas y afecta a las familias y a las fuentes, y ocasiona autocensura, aislamiento social y problemas de salud mental.

Es posible que muchos de los datos actuales subestimen la magnitud del problema, ya que los estudios también han revelado que la mayoría de las mujeres periodistas optaron por no denunciar ante sus empleadores los ataques en línea que sufrieron.<sup>11</sup> En general, el motivo fue que no se sentían respaldadas en su lugar de trabajo, no creían que denunciar los incidentes mejoraría su seguridad o temían ser marginadas o que se les negaran los mejores encargos y oportunidades de promoción.

Si bien la UNESCO y otras organizaciones se esfuerzan por proteger a quienes hacen periodismo mediante iniciativas nacionales e internacionales, como el Plan de Acción de las Naciones Unidas sobre la Seguridad de los Periodistas y la Cuestión de la Impunidad, las políticas y los protocolos de los medios de comunicación son esenciales para garantizar la seguridad de todo el personal. Esto incluye, por ejemplo, políticas de seguridad con perspectiva de género, protocolos para responder al acoso en línea y el establecimiento de procedimientos claros que faciliten y garanticen la seguridad de los periodistas a la hora de denunciar agresiones.

### Recursos para abordar y prevenir los riesgos y retos relacionados con el género

- **Políticas de seguridad sensibles al género para las redacciones: directrices + lista de verificación.** UNESCO. (*Árabe, chino, inglés, francés, italiano, ruso y español*)
- **Recursos para proteger a las redacciones y a periodistas de IWMF.** (*Árabe, inglés, farsi, francés, ruso y español*)
- **Capítulo de género, igualdad y diversidad. Kit de herramientas para medios digitales latinoamericanos.** SembraMedia. (*Inglés, español y portugués*)
- **Cómo informar de manera segura: estrategias para mujeres periodistas y personas aliadas.** Centro Knight para el Periodismo en las Américas. (*Árabe, inglés, francés, y español*)



8 ICFJ y UNESCO. 2022. «The Chilling: A global study of online violence against women journalists» (The Chilling: estudio global sobre violencia en línea contra las mujeres periodistas). [https://www.icfj.org/sites/default/files/2023-02/ICFJ%20Unesco\\_TheChilling\\_OnlineViolence.pdf](https://www.icfj.org/sites/default/files/2023-02/ICFJ%20Unesco_TheChilling_OnlineViolence.pdf)

9 UNESCO. 2024. «El uso indebido de las leyes financieras para presionar, silenciar e intimidar a periodistas y medios de comunicación». <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000391483?posInSet=6&queryId=17361196-9de4-4447-86e0-4c01092b777b>

10 UNESCO. 2023. «De todas formas, tu opinión no importa». La violencia de género facilitada por la tecnología en la era de la IA generativa. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000387483/>

11 Amnistía Internacional. 2025. «On Mute: The impact of digital violence against journalists» (Silenciadas: el impacto de la violencia digital contra las periodistas). [https://amnistia.org.ar/wp-content/uploads/delightful-downloads/2025/02/OnMute\\_Digital.pdf](https://amnistia.org.ar/wp-content/uploads/delightful-downloads/2025/02/OnMute_Digital.pdf)

- **Indicadores de género para medios de comunicación.** UNESCO. (*Árabe, bahasa (Indonesia), birmano, chino, inglés, francés, ruso, español y vietnamita*)
- **Vita Activa** ofrece recursos y asesores capacitados para apoyar a las mujeres periodistas que son atacadas o acosadas en línea. (*Inglés y español*)

### Recursos para gestionar talento, recursos y procesos

- **How to hire, retain, and train the right people (Cómo contratar, retener y formar a las personas adecuadas).** Splice Media. (*Inglés*)
- **Los medios digitales también necesitan gestión: guía de herramientas para ordenar las organizaciones periodísticas.** Sembramedia. (*Inglés, español y portugués*)
- **Plataforma de recursos de seguridad digital para la sociedad civil.** Amnistía Internacional. (*Recursos en varios idiomas*)
- **Manual práctico sobre la igualdad para las personas con discapacidad en los medios** (capítulo 3). UNESCO. (*Árabe, inglés, francés, mongol, ruso, español, ucraniano*)



## DEFINIR EL MODELO DE NEGOCIO Y LA PROPUESTA DE VALOR

Históricamente, los periodistas han sido excluidos del área comercial de las empresas mediáticas, con el objetivo de mantener cuidadosamente una barrera entre la redacción y el equipo comercial para proteger la integridad editorial. Sin embargo, la falta de experiencia financiera convierte a muchos periodistas en líderes de medios sin habilidades necesarias para crear una organización viable. Del mismo modo, las escuelas de periodismo suelen centrarse casi exclusivamente en las habilidades de reportería y escritura, con poca o ninguna formación en negocios, ventas y gestión financiera.

Afortunadamente, mientras más mujeres periodistas se han convertido en empresarias de medios en los últimos años, las universidades y las conferencias de periodismo han añadido más oportunidades para compartir mejores prácticas en recaudación de fondos, así como de desarrollo de productos y negocios. Al mismo tiempo, un número cada vez mayor de organizaciones de apoyo al periodismo ha creado programas de aceleración empresarial que ofrecen financiación, formación y tutoría centrados en el desarrollo de capacidades organizativas y la diversificación de las fuentes de ingresos.

Hoy existen numerosos ejemplos que sirven de modelo para los líderes del periodismo. Malaysiakini, por ejemplo, se sostiene gracias a las suscripciones de los lectores y la publicidad, y ahora ofrece formación a otros medios independientes y organizaciones no gubernamentales (ONG) de la región. En Portugal, el pódcast de periodismo de investigación Fumaça recibe el 44 % de su presupuesto mensual de contribuciones de la comunidad, además de subvenciones, entrevistas en directo y otras fuentes de financiación, todas ellas de dominio público.

2 a 6

fuentes de ingresos garantizan la diversificación sin complicar en exceso su modelo de negocio

## Principales fuentes de ingresos de medios

Las investigaciones recientes ofrecen un marco <sup>12</sup> para considerar las principales categorías de fuentes de ingresos de los medios:

- **Publicidad:** Ventas directas de publicidad, así como el uso de Google AdSense, marketing de afiliados, redes de publicidad programática, contenido patrocinado, publicidad nativa y patrocinio de eventos.
- **Ingresos por lectores:** Suscripciones, cuotas de membresía, suscripciones a boletines informativos, donaciones individuales, financiación colectiva y venta de entradas para eventos.
- **Servicios de consultoría:** Fondos generados por la prestación de servicios, a menudo en áreas relacionadas con el periodismo, como el apoyo en redes sociales, proyectos de investigación y servicios de diseño y tecnología.
- **Servicios de contenido:** Ingresos procedentes de la venta de contenido sindicado, contenido exclusivo creado para otros medios, contenido creado para clientes de otros sectores y servicios relacionados.
- **Subvenciones:** Financiación procedente de fundaciones públicas y privadas, inversores filantrópicos y organizaciones gubernamentales nacionales e internacionales. Las subvenciones suelen concederse para proyectos específicos y no es necesario devolverlas.

Depender en exceso de una sola fuente de ingresos puede hacer que las organizaciones sean vulnerables a los cambios del mercado, las perturbaciones económicas y la captura de los medios. Por lo tanto, el desarrollo de fuentes de ingresos diversas es clave para generar resiliencia y lograr independencia editorial y financiera. Sin embargo, gestionar demasiadas fuentes de ingresos puede complicar en exceso el modelo de negocio y provocar una disminución de los rendimientos al dispersar demasiado los recursos. Centrarse en entre dos y seis fuentes de ingresos suele ser la opción más equilibrada.

Algunas organizaciones periodísticas también han creado fuentes de ingresos mediante la creación de una segunda empresa, como una cafetería, servicios para eventos o producción cinematográfica. Si bien la diversificación de las fuentes de ingresos debe ser un objetivo, es crucial que estas iniciativas no distraigan del objetivo principal de producir periodismo de interés público. Lo ideal es que los proyectos generadores de ingresos respalden el enfoque editorial y la misión de los medios, atraigan a un público comprometido y fortalezcan la marca.

- Booksa.hr, en los Balcanes, aborda temas como los derechos humanos, la injusticia social y los derechos de las mujeres a través de obras literarias y reseñas de libros. La financiación principal del sitio proviene de fundaciones privadas y subvenciones, pero para ampliar su alcance y estabilidad financiera, la organización abrió una cafetería y un espacio cultural en Zagreb, Croacia. Desde su inauguración, el espacio recibió a más de 500 escritores para presentaciones de libros, lecturas, debates públicos y festivales literarios. De esta manera, fortalecieron la función del sitio como centro de debate literario y social, al tiempo que ha contribuido a su sostenibilidad.
- En Filipinas, Puma Podcast creó un estudio de producción de podcasts y narraciones, con un modelo de negocio basado en servicios de contenido para clientes del sector de medios y para otros sectores. Pasaron de ser un modelo de negocio con un 80 % de subvenciones y 20 % de servicios de contenido, en 2020, a obtener el 70 % de sus ingresos de los servicios y solo el 30 % de las subvenciones. Los ingresos por consultoría ayudan a proporcionar una financiación más coherente para el periodismo independiente, que es el núcleo de los valores y la misión de Puma.
- Del mismo modo, el sitio web Gk.city en Ecuador recibe subvenciones públicas y privadas para su periodismo de investigación, pero también ha convertido a algunos donantes en clientes al ofrecerles servicios especializados. Por ejemplo, a través de GK Studio, ofrecen producción multimedia a oenegés que comparten su misión en materia de derechos humanos.

<sup>12</sup> Del mismo modo, en su «Mapa de ingresos», el Instituto Internacional de Prensa describe las posibles fuentes de ingresos: publicidad, contenidos, servicios, donaciones y cambios en la estructura financiera o jurídica de la empresa para obtener ingresos. <https://ipi.media/innovation/revenue-roadmap/>

## Recursos para definir el modelo de negocio y la propuesta de valor

- [Construyendo medios más fuertes después de la pandemia: iniciativas inspiradoras para garantizar la viabilidad de los medios de comunicación.](#) UNESCO. *(Árabe, inglés, francés, ruso y español)*
- [Guía del proyecto «The Membership Puzzle».](#) *(Inglés, francés, italiano, portugués y español)*
- [Revenue Roadmap \(Mapa de ingresos\).](#) Instituto Internacional de Prensa y Report for the World. *(Inglés)*
- [Guía sobre Ingreso por Usuarios.](#) Iniciativa Google News. *(Bahasa (Indonesia), inglés, japonés, coreano, portugués, español y vietnamita)*
- [How to think about building a viable media business \(Cómo pensar en la creación de un negocio de medios viable\).](#) Splice Media. *(Inglés)*
- [Canva de modelo de negocio.](#) *(Inglés, adaptado al español)*
- [Guía de recaudación de fondos de MediaDev.](#) Foro Mundial para el Desarrollo de Medios. *(Árabe, inglés, francés, rumano, ruso, español y ucraniano)*



## EQUILIBRAR LAS CUENTAS

Los fundadores que gestionan eficazmente las finanzas de una empresa periodística, y a su vez contratan a gestores financieros y contables cualificados, mejoran enormemente sus posibilidades de éxito. La elaboración de un presupuesto y de informes financieros es vital para cualquier empresa. Por otra parte, descuidar el registro, la revisión y la gestión cuidadosa y sistemática de los ingresos y los gastos puede ocasionar problemas de tesorería y llevar a la quiebra.

Las herramientas de gestión pueden ayudar a reforzar la vigilancia financiera y mejorar la toma de decisiones. Entre ellas se incluyen los paneles financieros, las herramientas de proyección del flujo de caja, los indicadores de rendimiento, las estimaciones del umbral de rentabilidad, los desgloses de los costes fijos y variables y los modelos de ingresos por fuente. Para garantizar la viabilidad y sostenibilidad a largo plazo, es esencial utilizar estas herramientas con regularidad.

Estas tareas pueden complicarse por el hecho de que las organizaciones sin fines de lucro y con fines de lucro suelen tener requisitos de información financiera muy diferentes. Además, el sistema fiscal, los puestos de trabajo y las leyes y reglamentos varían mucho de un país a otro. Por ello es aún más importante consultar con expertos locales a la hora de abordar estos requisitos.

- Las organizaciones con fines de lucro que generan ingresos por publicidad, consultoría y suscripciones deben establecer sistemas para facturar a los clientes, rastrear los pagos y gestionar las finanzas de manera responsable.
- Los medios sin fines de lucro que dependen de subvenciones suelen estar obligados a presentar informes financieros detallados sobre cómo se utilizan los fondos y cuáles con los gastos relacionados. Las subvenciones a menudo están restringidas a usos específicos, y unos informes financieros mal elaborados o el uso indebido de los fondos ponen en peligro futuras oportunidades de financiación, ya que es poco probable que los donantes renueven o amplíen las subvenciones si los informes no se preparan correctamente.

## Recursos para gestionar las finanzas y la contabilidad

- [Consejos de contabilidad para emprendedores de periodismo.](#) IJNet. *(Inglés, español y portugués)*
- [Financial management and accountability \(Gestión financiera y rendición de cuentas\).](#) Proximate Change. *(Inglés)*



- [Finding and reading a balance sheet: Accounting basics for journalists](#) (Cómo encontrar y leer un balance general: conceptos básicos de contabilidad para periodistas). The Journalist's Resource. (Inglés)
- [Plantilla de presupuesto y Previsión del flujo de caja](#). LION Publishers. (Inglés)
- [Perder el miedo a los números: guía de finanzas para medios](#). Sembramedia. (Español)
- [Budget and finance for journalism collaborations](#) (Presupuesto y finanzas para colaboraciones periodísticas). Center for Cooperative Media. (Inglés)

## DESARROLLAR ALIANZAS ESTRATÉGICAS Y REDES

Crear una red y desarrollar alianzas estratégicas puede fomentar el crecimiento y el desarrollo sostenible, además de brindar apoyo si una agencia de medios es objeto de ataques. Las mejores alianzas de medios se entablan en torno a tareas y objetivos compartidos y, a menudo, producen resultados que ninguno de los socios podría lograr por sí solo.

Las alianzas pueden fomentar el periodismo internacional, las iniciativas conjuntas de marketing y los modelos de ventas colaborativas. Las alianzas de contenido suelen ser fundamentales para los proyectos de periodismo de investigación, en los que varias organizaciones colaboran para informar más allá de las fronteras y compartir recursos sobre historias complejas, como los [Papeles de Panamá](#), una iniciativa mundial liderada por el Consorcio Internacional de Periodistas de Investigación.

Las alianzas comerciales e iniciativas conjuntas también pueden fomentar la mejora de los modelos de ventas o de suscripción. Por ejemplo, en Chile, la plataforma de pago [Reveniú](#) se diseñó para apoyar a las pequeñas y medianas agencias de noticias y a las organizaciones sin fines de lucro. Fundada por un periodista, la plataforma permite a los emprendimientos periodísticos y a los medios independientes externalizar la gestión de las suscripciones, y al mismo tiempo mantiene el control de sus propias relaciones con los clientes y colabora con ellos para satisfacer sus necesidades específicas.

Las alianzas también pueden brindar protección a los equipos de medios que sufren amenazas u otros riesgos. Por ejemplo, la [Alianza ACOS](#) internacional reúne a más de 170 organizaciones periodísticas, asociaciones de periodismo y ONG de libertad de prensa que trabajan para garantizar la seguridad de los periodistas. Existen redes similares a nivel regional, como la [Red Centroamericana de Periodistas](#), que une a los periodistas de Centroamérica para compartir recursos y coordinar medidas de seguridad.

Estas alianzas y el intercambio de conocimientos pueden tener un impacto especialmente significativo para las redacciones dirigidas por mujeres, ya que se enfrentan a barreras estructurales similares en distintos contextos. Por ejemplo, la [Coalición contra la Violencia en Línea](#), creada por la IWMF, conforma una red global para proporcionar soluciones eficaces a las mujeres periodistas y otras personas que sufren abuso, acoso y ataques digitales.

Las emprendedoras de medios suelen afirmar que se sienten aisladas de sus compañeras y que no tienen tiempo, conexiones o presupuesto de viaje necesarios para intercambiar ideas con colegas y mentores. Aunque esto pueda parecer un problema menor en la era de las videoconferencias, las redes de contactos y las conferencias presenciales pueden ser fundamentales para identificar oportunidades, desde conocer las últimas tendencias hasta entablar relaciones con posibles mentoras, socias, aliadas y financiadoras.

Unirse a redes profesionales relevantes a nivel nacional, regional e incluso mundial también brinda oportunidades para establecer contactos, además de un intercambio de conocimientos vital, al igual que las becas y [ayudas para periodistas](#), que ofrecen visibilidad y asistencia financiera.

## Recursos para establecer contactos y alianzas

- Para el periodismo de investigación, explore la [Red Global de Periodismo de Investigación, OCCRP](#), y el [Consortio Internacional de Periodistas de Investigación](#).
- [Calendario de eventos del Foro Mundial para el Desarrollo de los Medios](#).
- [Lista de conferencias de periodismo de Indiegraf](#).
- [Lista de eventos del Instituto Internacional de Prensa](#).



## MEDIR EL IMPACTO: ENCONTRAR LA MÉTRICA ADECUADA PARA LA MISIÓN

Las organizaciones que miden y comunican con eficacia el impacto periodístico tienen más probabilidades de recibir financiación de donantes, contribuciones de los miembros y otros tipos de apoyo vital. El seguimiento y la medición del impacto también son fundamentales a la hora de garantizar la eficacia de la cobertura informativa.

Para garantizar el cumplimiento de su misión, los líderes de medios eficientes ayudan a sus equipos a definir objetivos claros y luego miden los resultados metódicamente para comprender mejor su impacto. Se logra mediante herramientas de análisis basadas en la web para medir la participación del público, pero lo ideal es que también se supervise de qué manera el contenido producido beneficia a la comunidad, por ejemplo, inspirando el activismo comunitario o revelando la corrupción e impulsando cambios políticos o institucionales. Este tipo de supervisión es cualitativa. Por ejemplo, un informe del medio guatemalteco [Quorum.gt](#) sobre la desaparición de niños generó una reforma legal que exige informes de investigación públicos y garantiza que las familias reciban confirmación una vez que se emite una alerta de desaparición.

Al mismo tiempo, los medios de todo el mundo adquieren cada vez más destreza en el uso de datos, no solo en sus contenidos informativos, sino también para comprender su propio impacto. Por ejemplo, el sitio web italiano de noticias [inGenere](#) tiene como objetivo garantizar que se cite a más mujeres como expertas y utiliza análisis basados en datos para destacar cuestiones económicas centradas en el género y para influir en los debates políticos.

## Recursos para medir el impacto

- [Herramientas de evaluación del impacto](#). Media Impact Funders. *(Inglés)*
- [News & Information Ecosystem Playbook \(Manual sobre el ecosistema de noticias e información\)](#). Impact Architects. *(Inglés)*
- [Metrics That Matter: Metrics & Benchmarking Playbook \(Métricas importantes: manual de métricas y análisis comparado\)](#). FT Strategies. *(Inglés)*
- [Tips and templates for communicating your newsroom's impact \(Consejos y plantillas para comunicar el impacto de su redacción\)](#). Reynolds Journalism Institute. *(Inglés)*
- [Guía para empezar a medir el impacto de tu medio independiente](#). SembraMedia. *(Español)*
- [Change-Centric Journalism: reframing the value proposition of news for the AI age \(Periodismo centrado en el cambio: replanteamiento de la propuesta de valor de las noticias para la era de la IA\)](#). Instituto Reuters. *(Inglés y español)*



## RECOMENDACIONES

- **Define una estrategia de audiencia clara**, alineada con los intereses y las necesidades del mercado objetivo y su propuesta de valor única. Presta atención a los análisis y realiza encuestas para asegurarte de que el contenido, el diseño y los canales de distribución respondan a las necesidades de tu audiencia.
- **Crea un equipo completo**. Además de periodistas y editores, busca profesionales con experiencia en negocios, ventas, contabilidad y tecnología. Al mismo tiempo, garantiza una representación equitativa en los cargos en los que se toman decisiones y selecciona y capacita activamente a líderes que sean un reflejo de la comunidad a la que deseas servir.
- **Utiliza un enfoque de desarrollo de productos**. Empieza por explorar ideas y realiza estudios de mercado, haz una prueba con un producto mínimo viable y repite el proceso de acuerdo con los comentarios recibidos para obtener mejores resultados con menos riesgo.
- **Aprende de los errores y avanza**. Crear un emprendimiento es difícil incluso en las mejores circunstancias. Los mejores emprendedores aprenden de sus errores y se adaptan rápidamente.
- **Diversifica los ingresos para garantizar la independencia editorial y la resiliencia**, pero no asumas demasiadas tareas al mismo tiempo. La mayoría de las organizaciones periodísticas, en especial las emergentes, solo pueden gestionar con eficacia uno o dos productos nuevos a la vez.
- **Mantente involucrado en la gestión financiera**. Desarrolla prácticas contables sólidas y asegúrate de que haya un equipo experimentado que supervise las finanzas de la organización y al mismo tiempo proteja y dé prioridad a la independencia editorial.
- **Solicita subvenciones que sirvan a la misión principal de la organización** pero evita depender excesivamente de la financiación de donantes. Al elaborar el presupuesto para las subvenciones, intenta asignar, en la medida de lo posible, un 10 % como mínimo para gastos generales y operativos, y solicita utilizar la financiación de las subvenciones para fortalecer la organización y desarrollar nuevas fuentes de ingresos.
- **Toma decisiones informadas sobre tecnología**. Evalúa cuidadosamente las opciones de tecnología, desde los sistemas de gestión de contenidos hasta las plataformas de pago, antes de invertir para evitar errores costosos.
- **Desarrolla políticas y directrices para el uso ético de la IA**. Promueve prácticas respetuosas de derechos humanos y diversidad, al tiempo que utilizas las herramientas disponibles para agilizar el trabajo administrativo y aumentar la eficiencia.
- **Haz un seguimiento de tu impacto y muéstralo, incluyendo indicadores con perspectiva de género**. Publica resúmenes periódicos para las partes interesadas con el fin de promover la transparencia y la rendición de cuentas.
- **Delega y divide responsabilidades** para favorecer el equilibrio tanto de la organización como de todos los empleados, y adopta políticas de trabajo flexibles que ayuden a los empleados a conciliar sus responsabilidades profesionales y personales, por ejemplo, permitiendo horarios flexibles.
- **Prioriza la seguridad y el bienestar**. Establece protocolos claros para la seguridad digital, física y mental, prestando especial atención a los retos específicos a los que pueden enfrentarse las mujeres. Asegúrate de que todos los miembros del equipo sepan cómo manejar las amenazas y las crisis y tengan acceso a recursos de salud mental, asesoramiento legal y otro tipo de apoyo si es necesario.
- **Identifica y colabora con aliados y socios**. Busca a quienes estén dispuestos a crear un espacio para sus ideas y propuestas, y crea redes de apoyo entre pares con otras mujeres fundadoras y líderes de la comunidad.
- **Considera programas y oportunidades de mentoría con otras líderes**. Ponte en contacto con otras mujeres líderes de la comunidad para obtener apoyo y solicita subvenciones, capacitación y programas de aceleración dedicados específicamente a organizaciones y empresas de medios dirigidas por mujeres.

## Más recursos y oportunidades de formación

- [Centro de Educación y Recursos Periodísticos](#). UNESCO. (Material en más de 30 idiomas).
- [El Centro Internacional para Periodistas](#) y el boletín informativo y sitio web de [IJNet](#) comparten oportunidades de formación.
- [El Centro Knight para el Periodismo en las Américas](#) ofrece cursos MOOC en inglés, portugués y español.
- [Escuela en línea](#) y servicios de orientación de [Splice Media](#).
- [Programa de Innovación de Medios de Sudáfrica](#). Fondo de Inversión para el Desarrollo de Medios.
- [Instituto Internacional de Prensa](#).
- [Catálogo de formación](#) del [Instituto Poynter](#).
- [Programas, oportunidades y recursos](#) de la [Fundación Internacional de Mujeres en los Medios](#).
- [Access Now](#) tiene una línea de ayuda sobre seguridad digital disponible las 24 horas del día, los 7 días de la semana, en inglés. Si desea una línea de ayuda similar en español, consulte [Vita Activa](#).
- [Instituto Lenfest](#).
- [Red Internacional de Verificación de Información](#).
- [Directorio de herramientas y servicios](#). LION Publishers.
- [Repositorio de recursos](#) de [TrustLaw](#).
- [Escuela en línea, blog y estudios de casos](#) de [Sembramedia](#).





**unesco**

Programa Internacional  
para el Desarrollo  
de la Comunicación

## Acerca de esta publicación

Esta guía tiene por objeto ayudar a los profesionales de medios a crear salas de redacción más viables, desde las consideraciones que deben contemplarse al poner en marcha un medio de comunicación hasta la creación de públicos y fuentes de ingresos. Si bien la información y los recursos que se describen son relevantes para cualquier empresario de medios que opere en cualquier plataforma o medio, esta publicación está dedicada específicamente a responder a las necesidades de las salas de redacción dirigidas por mujeres, en reconocimiento de las barreras históricas y sistémicas que muy a menudo impiden el logro de la igualdad de género en los medios de comunicación de interés público y a través de ellos.

La financiación de este trabajo ha sido proporcionada por una asignación especial del Programa Internacional para el Desarrollo de la Comunicación (PIDC) de la UNESCO.

Este documento y otros recursos de la UNESCO sobre la viabilidad de los medios de comunicación pueden consultarse en: <https://www.unesco.org/es/international-programme-development-communication/media-viability>

## Autoras



Mijal Iastrebnar, cofundadora de SembraMedia

Janine Warner, cofundadora y directora ejecutiva de SembraMedia

María Eugenia Álvarez, directora general de SembraMedia

Naimid Cirelli, directora de operaciones de SembraMedia

Ana Minini, coordinadora editorial de SembraMedia

Laura Aguirre, cofundadora de Alharaca y directora de desarrollo de SembraMedia

**Editoras de la UNESCO:** Kate Musgrave y Saorla McCabe



Esta publicación está disponible en acceso abierto bajo la licencia Attribution-ShareAlike 3.0 IGO (CC-BY-SA 3.0 IGO) (<http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/igo/>). Al utilizar el contenido de la presente publicación, los usuarios aceptan las condiciones de utilización del Repositorio UNESCO de acceso abierto (<https://www.unesco.org/es/open-access/cc-sa>).

Los términos empleados en esta publicación y la presentación de los datos que en ella aparecen no implican toma alguna de posición de parte de la UNESCO en cuanto al estatuto jurídico de los países, territorios, ciudades o regiones ni respecto de sus autoridades, fronteras o límites.

Las ideas y opiniones expresadas en esta obra son las de los autores y no reflejan necesariamente el punto de vista de la UNESCO ni comprometen a la Organización.