



Facultad de
**Información y
Comunicación**



UNIVERSIDAD
DE LA REPÚBLICA
URUGUAY

Innovaciones mediáticas en Uruguay: ¿Por convencimiento o por necesidad?

Carlevaro, Lía

Díaz, Manuela

Soria, Ramiro

Resumen

El presente trabajo se propone analizar cómo los principales medios digitales uruguayos buscaron innovar en su cobertura de la campaña electoral de 2024. El propósito es comprender de qué manera estas experiencias de innovación periodística se inscriben en un contexto local de fragilidad económica y crisis de confianza, pero también en un escenario global de transformación digital que redefine el vínculo entre medios, política y ciudadanía.

Para ello, seleccionamos a tres de los medios de prensa escrita digital con mayor alcance a nivel país: *El Observador*, *El País*, y *La Diaria*.

Se integró un análisis de medios emergentes como plataformas de streaming, newsletters, formatos audiovisuales y el uso de inteligencia artificial, además de un estudio de las redes sociales de los medios de comunicación.

La decisión de centrar el análisis en el marco de las elecciones nacionales responde a que este escenario constituye una muestra particularmente relevante en cuanto a la variedad y calidad de innovaciones mediáticas. Se presenta de este modo como una oportunidad única para estudiar cómo los medios adoptan tecnologías digitales y estrategias innovadoras en sus coberturas.

El enfoque metodológico de esta investigación es cualitativo y busca entender cómo asume los cambios cada medio de comunicación, a través de entrevistas, así como de un análisis de las innovaciones lanzadas durante la cobertura electoral y la manera de informar, en pos de indagar sobre cuáles son aquellos factores fundamentales que impulsan la adopción de nuevas tecnologías digitales.

Palabras clave:

Innovación, Medios Digitales, Crisis del Periodismo, Consumo de Audiencias, Sostenibilidad, Transformación.

Índice

Introducción	5
Contexto y planteamiento del problema	5
Objetivos	6
Justificación del tema	6
Marco Teórico	9
1. La crisis estructural y las fuerzas de cambio en el periodismo digital	9
2. Innovación en medios digitales	10
2.1. Plano tecnológico	10
2.2. Plano narrativo	11
2.3. Plano organizacional	12
3. Medios digitales en un ecosistema de alta competencia informativa	13
Conclusión	15
Metodología	17
Selección de entrevistados	17
Productos analizados	18
Herramientas metodológicas	19
Fundamentación metodológica	19
Innovaciones mediáticas en campaña: entre la institucionalización y la experimentación	20
1. Innovación de producto: explorar nuevos lenguajes para informar	20
Medios tradicionales: la innovación como adaptación institucional	20
Medios de streaming: la innovación como experimentación narrativa	22
	3

Innovar para sostener o para reinventar	23
2. Innovación de procesos: cómo cambian las rutinas periodísticas	24
Medios tradicionales: integrar datos y rutinas multiplataforma	24
Medios de streaming: producir al ritmo del algoritmo	25
Innovar para decidir mejor: dos lógicas de producción	25
3. Innovación organizacional: nuevas formas de organizar el trabajo periodístico	26
Medios tradicionales: institucionalizar la innovación sin perder identidad	26
Medios de streaming: equipos pequeños, libertad y precariedad	28
Innovar para resistir la crisis: dos modelos organizativos	30
4. Innovación en comercialización: cómo se financia la innovación	30
Medios tradicionales: institucionalizar la sostenibilidad	31
Medios de streaming: comunidad, viralidad y dependencia	32
Innovar para sostener el periodismo: entre la estabilidad y la intemperie	33
Hacia una complementariedad posible	24
Conclusión	35
La innovación como necesidad estratégica más que como elección creativa	36
Emergencia de un modelo alternativo de innovación comunitaria	36
Dos criterios de legitimación periodística: credibilidad y autenticidad	37
La innovación no resuelve la crisis, pero redefine el periodismo uruguayo	37
Reflexión final	38
Bibliografía	39
Anexo 1 - Preguntas a los entrevistados	42

Introducción

Contexto y planteamiento del problema

En los últimos años, los medios de comunicación han debido reinventarse frente a transformaciones que afectan tanto a su economía como a su relación con las audiencias. La irrupción de plataformas digitales, la sobreabundancia de información y la desconfianza creciente hacia el periodismo configuran un escenario en el que la innovación deja de ser un recurso opcional para convertirse en una necesidad. En América Latina, y particularmente en Uruguay, este proceso se expresa con matices propios pero en diálogo con tendencias globales: concentración mediática, migración de las audiencias a entornos digitales y tensiones sobre el rol democrático del periodismo.

El ecosistema de medios uruguayo refleja con claridad estos desafíos. Los principales diarios nacionales consolidaron sus versiones digitales y concentran buena parte del debate público, pero lo hacen en condiciones de incertidumbre económica y bajo la presión de audiencias que consumen información en redes sociales y entornos algorítmicos. Como plantea Waisbord (2019), el periodismo actual enfrenta una “crisis de relevancia” donde la competencia por la atención redefine las reglas del juego informativo. En Uruguay, este fenómeno se suma a la dificultad de sostener modelos de negocio viables y a la creciente fragmentación de los consumos (Hermida, 2016).

La campaña electoral de 2024 se desarrolló precisamente en este contexto. Las elecciones nacionales constituyen el momento de mayor visibilidad y presión para los medios, pues concentran el interés ciudadano y exigen capacidad para ofrecer información confiable y atractiva. A diferencia de procesos anteriores, esta campaña estuvo marcada por la experimentación: transmisiones en vivo de entrevistas y debates, newsletters especializadas, podcasts de coyuntura e incluso el uso incipiente de inteligencia artificial. Estas iniciativas reflejan lo que Chadwick (2013) definió como una lógica híbrida, donde conviven prácticas tradicionales con formatos propios de las plataformas digitales. La campaña funcionó así, como un laboratorio privilegiado para observar cómo los medios uruguayos intentaron innovar para no perder centralidad frente a influencers, activistas y productores alternativos que también compiten por la atención pública.

Todo ello ocurre en un telón de fondo atravesado por la crisis periodística global. A la fragilidad económica se suma la erosión de la confianza, lo que obliga a los medios a revisar

no solo sus modelos de negocio, sino también su propuesta de valor frente a la ciudadanía. Como sostienen Van Dijck, Poell y De Waal (2018), la “plataformización” de la información desintermedia la relación entre medios y audiencias, desplazando la centralidad de los portales hacia entornos gobernados por algoritmos. En el marco de una elección nacional, estas tensiones se intensifican: el periodismo se juega su credibilidad y su capacidad de mediación democrática en un escenario de máxima exposición.

El presente trabajo se propone analizar cómo los principales medios digitales uruguayos buscaron innovar en su cobertura de la campaña electoral de 2024. El propósito es comprender de qué manera estas experiencias de innovación periodística se inscriben en un contexto local de fragilidad económica y crisis de confianza, pero también en un escenario global de transformación digital que redefine el vínculo entre medios, política y ciudadanía.

Objetivos

Objetivo general:

- Describir y analizar cuáles fueron las principales innovaciones mediáticas en los principales portales periodísticos en la campaña electoral.

Objetivos específicos:

- Comparar las innovaciones implementadas por los medios tradicionales con aquellas desarrolladas por los nuevos medios de streaming.
- Identificar los criterios que utilizan los directores y editores de los medios para seleccionar determinados formatos mediáticos frente a otros.
- Evaluar en qué medida las innovaciones mediáticas implementadas durante la campaña electoral contribuyeron a enfrentar la crisis periodística que atraviesan los medios uruguayos.

Justificación del tema

La decisión de centrar el análisis en el marco de las elecciones nacionales responde a que este escenario constituye una muestra particularmente relevante en cuanto a la variedad y calidad de innovaciones mediáticas. Durante las campañas electorales, los medios de comunicación despliegan de manera intensiva sus recursos y estrategias con el fin de captar nuevos públicos y fortalecer su posicionamiento. Al mismo tiempo, la ciudadanía manifiesta una necesidad más marcada de informarse sobre la campaña política y el proceso electoral, lo que convierte

a este período en un terreno propicio para observar las innovaciones que cada medio desarrolla y pone en práctica.

La elección de este tema surge del interés por indagar y analizar un campo poco explorado en el contexto uruguayo: la innovación mediática en los portales de prensa escrita. El interés por la política y, lógicamente, por los medios de comunicación llevó a centrar la atención en la campaña electoral de 2024, que tuvo una presencia destacada en la agenda pública durante ese año. En ese marco, resultó pertinente estudiar las estrategias y recursos innovadores que los principales portales digitales implementaron para diferenciarse y fortalecer su posicionamiento frente a los demás medios.

La crisis del periodismo en América Latina constituye otro aspecto relevante para analizar y profundizar en este trabajo. Este fenómeno, que ha impactado en las dinámicas laborales, en los modelos de sostenibilidad y en la calidad informativa de los medios, también se deja ver en Uruguay. Observar cómo periodistas y editores enfrentan estos desafíos a través de la innovación permite comprender parte de las transformaciones que atraviesa el periodismo actual. Las nuevas estrategias implementadas por los medios buscan responder a un contexto cambiante, en el que las audiencias se fragmentan, las plataformas se multiplican y la competencia por la atención se vuelve cada vez más intensa. En esa gran búsqueda por conectar con las nuevas —y no tan nuevas— audiencias, la innovación aparece como un camino necesario para sostener la relevancia y credibilidad del periodismo.

El hecho de sistematizar y categorizar las distintas innovaciones es uno de los resultados valiosos de este proceso de investigación. Se realizó una comparación entre los distintos tipos de innovaciones, analizando también qué buscó cada medio de comunicación al implementarlas, lo que puede transformarse en una herramienta útil para los trabajadores y para los gestores de los propios portales analizados. Comprender qué se consume, por qué es importante innovar y qué aporta cada tipo de innovación según sus características permitirá observar qué estrategias se adaptan mejor a la identidad de cada medio.

En Uruguay, la innovación mediática es un campo de estudio prácticamente inexplorado. No existen antecedentes sistemáticos que analicen este fenómeno desde una perspectiva comparada entre medios. En ese sentido, estudiar la innovación no solo permite observar los cambios tecnológicos o narrativos, sino también entender cómo los medios intentan redefinir su rol, sus rutinas y sus vínculos con la audiencia. Abordar este proceso desde una mirada local permite construir conocimiento situado y comprender las particularidades del ecosistema periodístico uruguayo en diálogo con las tendencias internacionales.

Encontrar, analizar, comparar y evaluar las nuevas formas de comunicar de cada portal constituyen un motivador clave para estudiar las innovaciones mediáticas en los portales de prensa escrita uruguaya. El entender el por qué detrás de cada decisión, analizar cómo y por quién fue tomada, así como conocer el recibimiento de la audiencia ante cada una de las innovaciones, resulta fundamental a lo largo de toda la investigación. Cuestionar si cada innovación fue correctamente implementada, o identificar si los medios podrían haber adoptado innovaciones más acordes a su identidad. Para así asumir el rol de editores o productores en pos de encontrar las mejores alternativas, fueron un impulso decisivo para decidir el enfoque de este trabajo final de grado.

En suma, este trabajo busca aportar evidencia, reflexión y herramientas sobre la innovación periodística en Uruguay, ayudando a visibilizar las estrategias que los medios desarrollan para adaptarse al nuevo ecosistema informativo y fortalecer su vínculo con la sociedad.

Marco Teórico

Este marco teórico busca aportar una base conceptual amplia y sólida para comprender cómo los principales medios digitales uruguayos buscaron innovar en su cobertura electoral durante 2024. El análisis se centra en dos grandes líneas: el concepto de innovación en medios y sus múltiples dimensiones, y los cambios en el ecosistema digital que condicionan las estrategias periodísticas y redefinen el papel del periodismo en la esfera pública.

A partir de estas líneas, se revisan aportes teóricos y estudios recientes que permiten comprender los desafíos estructurales que enfrenta el periodismo, así como las oportunidades y tensiones que surgen al adoptar nuevas herramientas, lenguajes y dinámicas de producción. De este modo, se busca situar las experiencias uruguayas en un contexto global de transformación mediática, donde la innovación ya no es un recurso excepcional, sino una condición de posibilidad para sostener la relevancia y la función social del periodismo.

1. La crisis estructural y las fuerzas de cambio en el periodismo digital

Hablar de periodismo hoy, es referirse a una profesión atravesada por tensiones estructurales. Esta crisis no se limita a la caída en ventas ni a los modelos de negocio tradicionales, sino que compromete el rol social del periodismo, sus prácticas profesionales y la relación con las audiencias (Waisbord, 2013; Uval, 2018). La combinación de cambios tecnológicos, sociales y económicos ha transformado la forma en que se produce, distribuye y consume información.

Silvio Waisbord (2013) introduce el concepto de *postprofesionalismo*, que describe la pérdida del monopolio informativo del periodismo frente a nuevos actores —bloggers (persona que escribe y publica contenido de todo tipo), influencers, usuarios comunes— capaces de producir contenidos y alcanzar audiencias masivas. Esto diluye la autoridad del periodista y lo obliga a justificar constantemente su relevancia en un ecosistema informativo más horizontal.

Natalia Uval (2018) describe siete dimensiones que atraviesan el cambio: (1) la transformación de las audiencias, hoy más activas y fragmentadas; (2) la crisis de los modelos de negocio; (3) la precarización laboral; (4) la irrupción de tecnologías digitales; (5) los nuevos formatos narrativos; (6) la dependencia de plataformas y algoritmos; y (7) la crisis de confianza hacia los medios. Estas dimensiones actúan en simultáneo, generando un escenario de alta incertidumbre.

La crisis de confianza se ve acentuada por la proliferación de fake news y desinformación (Wardle & Derakhshan, 2017), que circulan a mayor velocidad en redes sociales que las

noticias verificadas. Kovach y Rosenstiel (2014) plantean que la transparencia y la rendición de cuentas son ahora pilares del buen periodismo, necesarios para diferenciarlo de la información falsa.

La precarización laboral (Deuze, 2019) afecta la calidad de la cobertura y obliga a los periodistas a producir más contenido en menos tiempo, a menudo con recursos limitados. Casos en América Latina (Mioli & Nafría, 2017; García-Avilés et al., 2021) muestran cómo la presión económica lleva a las redacciones a depender de clics y algoritmos de visibilidad, priorizando lo viral sobre lo relevante. En este contexto, la innovación se vuelve una herramienta estratégica para sobrevivir y destacar.

Además, muchos medios tradicionales han implementado tecnologías digitales sin transformar de forma real sus modelos de producción o sus estructuras organizacionales. Como advierten Carvajal et al. (2015), "la innovación en los medios tradicionales se ha limitado a la difusión de tecnologías y pocas veces ha supuesto verdaderos cambios del modelo" (p. 18). Esta crítica subraya la necesidad de mirar más allá de la tecnología y examinar las dimensiones culturales, narrativas y organizacionales del cambio.

En este escenario de transformación profunda, donde el oficio periodístico enfrenta desafíos estructurales y de legitimidad, la innovación emerge como una estrategia necesaria para adaptarse y mantener relevancia. Entender cómo se expresa esa innovación es clave para dimensionar las respuestas que los medios están ensayando frente a esta crisis.

2. Innovación en medios digitales

La innovación en medios puede analizarse desde múltiples dimensiones. Mientras algunos autores proponen una lectura basada en tres planos interconectados —tecnológico, narrativo y organizacional— (Lópezosa et al., 2022), otros sugieren una tipología más detallada que incluye producto, proceso, organización y comercialización (Carvajal et al., 2015). Esta diversidad de enfoques muestra que innovar no es solo incorporar herramientas, sino transformar lógicas, estructuras y vínculos con las audiencias.

2.1. Plano tecnológico

La tecnología impulsa transformaciones profundas en el periodismo. El uso de inteligencia artificial (IA) para automatizar resultados electorales (Carlson, 2015) o realizar análisis de datos complejos (Prodigioso Volcán et al., 2023) permite mayor eficiencia. Sin embargo, los

algoritmos pueden reproducir sesgos o favorecer a la desinformación si no son supervisados por humanos (Diakopoulos, 2019).

El periodismo inmersivo (Lópezosa et al., 2022) emplea realidad aumentada, realidad virtual y videos 360° para ofrecer experiencias más ricas al lector. El periodismo estructurado organiza la información en módulos reutilizables, adaptables a diferentes plataformas y dispositivos. Estas tecnologías exigen nuevas habilidades en las redacciones y mayor inversión en capacitación y desarrollo.

Además, la analítica de datos y el diseño de sistemas de recomendación personalizados se han convertido en herramientas claves para entender los hábitos de consumo informativo. Según García-Avilés et al. (2021), los medios que adoptan estas tecnologías no solo mejoran su eficiencia operativa, sino también su capacidad para responder a intereses concretos de audiencias segmentadas.

2.2. Plano narrativo

Los cambios en las narrativas periodísticas buscan captar la atención en un entorno saturado de contenidos. Hermida (2016) habla de las noticias como experiencia, donde las audiencias esperan interactuar, reaccionar y compartir. Marcos-García, Alonso-Muñoz y López-Meri (2021) destacan que formatos como podcasts (formato de contenido audiovisual), visualizaciones interactivas, video podcasts y storytelling (contar una historia de forma estratégica para atraer al oyente y/o lector) visual breve, son claves para atraer públicos jóvenes en campañas electorales.

Según García-Avilés et al. (2021), los medios nativos digitales han sido pioneros en desarrollar estas estrategias narrativas, combinando piezas multimedia breves con elementos participativos y diseño centrado en el usuario. Este tipo de narrativas permite generar vínculos más sólidos con las audiencias y responde a la lógica de consumo de información en plataformas móviles.

Ejemplos internacionales como The New York Times o The Guardian muestran cómo la cobertura electoral incluye piezas para historias de Instagram, gráficos animados y aplicaciones interactivas para simular escenarios políticos. Estos referentes marcan tendencias que están siendo replicadas —aunque en menor escala— en América Latina.

2.3. Plano organizacional

La innovación organizacional implica equipos interdisciplinarios, metodologías ágiles y laboratorios de innovación que fomentan la experimentación (Hogh-Janovsky & Meier, 2021). Pavlik (2013) habla sobre la necesidad de una cultura de innovación sostenida, donde la flexibilidad y la colaboración son esenciales para adaptarse a los cambios del ecosistema. Esta cultura supone también una redefinición del liderazgo editorial, que debe incorporar competencias tecnológicas, visión estratégica y capacidad para integrar diversas disciplinas.

En América Latina, experiencias documentadas por Mioli y Nafria (2017) y SembraMedia (2022) muestran cómo la reconversión de medios combina tecnología, nuevos modelos de distribución y participación activa de las audiencias. Muchos medios nativos digitales latinoamericanos están adoptando modelos más horizontales y colaborativos, lo que les permite experimentar con menos estructuras burocráticas y responder más rápido a las tendencias del entorno.

García-Avilés et al. (2021) agregan que los obstáculos más comunes para innovar en redacciones latinoamericanas son la falta de recursos, la escasa formación en herramientas digitales y una cultura organizacional resistente al cambio. Aun así, medios como Chequeado (Argentina), La Silla Vacía (Colombia) o El Faro (El Salvador) han logrado posicionarse como referentes en innovación gracias a modelos flexibles, colaborativos y orientados al impacto.

La IA también impacta en este plano, personalizando *newsletters*, adaptando contenidos a múltiples formatos y apoyando decisiones editoriales (AP, 2023), pero sin sustituir la curaduría humana. La clave, como señalan Lópezosa et al. (2022), está en integrar la tecnología sin renunciar a los valores éticos y profesionales que sostienen la función social del periodismo.

Carvajal et al. (2015) también señalan que la verdadera innovación requiere integrar dimensiones comerciales y estratégicas: desde nuevos modelos de negocio (suscripciones, membresías o crowdfunding, un método de financiación en el que personas aportan dinero para apoyar un proyecto y/o idea) hasta estrategias de marketing digital como SEO (Search Engine Optimization, es decir, estrategias para figurar en primer lugar en los resultados de las búsquedas que hacen los usuarios en internet), boletines segmentados y gestión algorítmica de la visibilidad. La sostenibilidad del medio se convierte así en un componente esencial del proceso innovador.

Estas formas de innovación muestran que los medios no solo buscan adaptarse a nuevas herramientas o plataformas, sino que están repensando sus modos de narrar, organizarse y vincularse con las audiencias. En el marco de procesos electorales, estas transformaciones adquieren un peso particular, ya que inciden directamente en la forma en que se construye y disputa la comunicación política.

3. Medios digitales en un ecosistema de alta competencia informativa

Los medios digitales operan hoy en un entorno marcado por la economía de la atención (Davenport & Beck, 2001), donde el interés del usuario es un recurso escaso, volátil y disputado. La sobreabundancia de contenidos, sumada al uso constante de dispositivos móviles, ha creado una lógica de “scroll infinito”, en la que el contenido que el usuario busca, carga automáticamente sin necesidad de pasar manualmente a la siguiente página. Esto favorece lo breve, lo visual y lo emocional. En este escenario, los medios deben desarrollar estrategias que capten la atención rápidamente y mantengan el interés en pocos segundos, compitiendo con una infinidad de estímulos. Esta dinámica transforma tanto los formatos como las decisiones editoriales, empujando al periodismo a producir piezas que se adapten a los hábitos fragmentados del consumo digital.

En ese sentido, Hermida (2016) señala que el consumo informativo actual se caracteriza por su fragmentación, movilidad y ubicuidad. Las audiencias ya no consumen noticias de forma lineal o ritualizada, como ocurría con los periódicos o noticieros tradicionales. En cambio, el acceso a la información se da en momentos dispersos del día, a través de redes sociales, notificaciones o plataformas móviles, donde las piezas informativas compiten con memes, reels (videos cortos verticales), anuncios y mensajes personales. Esta fragmentación obliga a los medios a diseñar contenidos pensados para circular en múltiples entornos, con formatos optimizados para cada canal.

A su vez, en este nuevo ecosistema informativo han emergido nuevos actores que también producen y distribuyen contenidos noticiosos. Activistas, influencers, cuentas satíricas o medios alternativos generan publicaciones que circulan con lógica de noticia, incluso sin respetar estándares profesionales. Este fenómeno desafía la centralidad del periodismo tradicional, ya que las audiencias pueden acceder a información (o desinformación) desde múltiples fuentes sin pasar por los medios establecidos. Chadwick (2013) conceptualiza este proceso como una lógica híbrida de la comunicación, en la que convergen elementos del

periodismo, la comunicación partidaria, el activismo digital y el entretenimiento. Para los medios tradicionales, esto implica una redefinición profunda de su propuesta de valor: no basta con informar, hay que ofrecer algo diferencial frente a una oferta saturada de contenidos.

Otro elemento estructural del entorno actual es la plataformización de la circulación informativa. Ya no son los portales de noticias los que dirigen el flujo informativo, sino que este pasa por plataformas digitales como Facebook, YouTube, X o TikTok, que operan bajo algoritmos opacos. Esto genera un fenómeno de desintermediación, donde el lector ya no busca activamente el contenido, sino que este le “aparece” en función de su historial, interacciones o intereses estimados. Van Dijck, Poell y De Waal (2018) explican que esta lógica de la plataformización ha modificado profundamente el ecosistema mediático, haciendo que los medios pierdan control sobre la distribución y deban adaptar su contenido a formatos que maximicen visibilidad dentro de cada plataforma, muchas veces condicionados por métricas de rendimiento.

En este contexto, también se agrava el problema de la desinformación. La velocidad de circulación, la baja barrera de entrada y la lógica algorítmica de viralización hacen que los contenidos falsos o engañosos tengan una alta probabilidad de difusión. Los medios deben competir no solo con otros medios, sino con narrativas que imitan el formato noticioso sin cumplir con sus estándares. Wardle y Derakhshan (2017) conceptualizan este fenómeno como *disorder information*, y proponen que el rol del periodismo es doble: por un lado, ofrecer información verificada; por otro, explicar de manera clara cómo distinguir lo verdadero de lo falso, promoviendo alfabetización mediática. Esto obliga a los medios a desarrollar formatos de verificación, explicadores y contenidos educativos dentro de sus coberturas.

Ante estos desafíos, algunos medios han comenzado a implementar estrategias de innovación efectiva que les permiten adaptarse al nuevo entorno sin perder su identidad editorial. Por ejemplo, La Nación (Argentina) ha incorporado newsletters segmentadas, podcasts, transmisiones en vivo y visualizaciones interactivas para cubrir eventos políticos, permitiendo una experiencia más cercana con sus lectores. En Europa, The Guardian ha desarrollado proyectos de verificación colaborativa en tiempo real y experimenta con chatbots informativos (asistente virtual automático) para responder dudas ciudadanas durante elecciones. Además, algunos medios están empezando a usar IA para moderar comentarios, automatizar respuestas o personalizar la entrega de contenidos según el perfil del lector. Estas

herramientas, si se usan de forma transparente y ética, permiten mejorar la calidad del servicio informativo y responder a la demanda de formatos más ágiles, visuales y personalizados.

En síntesis, el ecosistema digital actual presenta un escenario altamente competitivo y fragmentado, donde los medios deben adaptarse a nuevas lógicas de distribución, producción y consumo de contenidos. La irrupción de plataformas, la aparición de actores informativos no tradicionales y la creciente desinformación imponen desafíos que trascienden lo técnico: afectan la legitimidad, la relevancia y la sostenibilidad del periodismo. En este entorno, innovar no es solo una estrategia de adaptación, sino una forma de sostener el valor público del periodismo en una sociedad digitalizada, descentralizada y en constante transformación.

Conclusión

El periodismo digital se enfrenta hoy a una profunda reconfiguración. A la crisis estructural que lo atraviesa —con pérdida de autoridad, modelos de negocio frágiles y audiencias fragmentadas— se suman nuevas tensiones derivadas de la automatización, el poder de las plataformas y la desinformación organizada. Lejos de estabilizarse, el ecosistema informativo sigue en transformación constante, y los medios tradicionales compiten en un terreno cada vez más dominado por actores globales como Google, Meta o TikTok, cuyos intereses no están alineados con la función social del periodismo.

En este contexto, la innovación se presenta como una respuesta urgente, pero también ambivalente. Por un lado, ofrece herramientas para mejorar la producción, distribución y personalización del contenido, y permite explorar nuevos lenguajes más cercanos a las lógicas actuales de consumo. Por otro, corre el riesgo de transformarse en un fin en sí mismo, desvinculado de los principios del oficio y centrado únicamente en métricas, clics y viralidad.

A nivel regional, América Latina presenta desafíos particulares: redacciones con pocos recursos, concentración mediática, dependencia de subsidios estatales o internacionales y una débil alfabetización digital de las audiencias. Sin embargo, también emergen experiencias valiosas de medios nativos digitales que, con creatividad y compromiso, exploran modelos alternativos de financiamiento, narrativas participativas y formatos innovadores (SembraMedia, 2022; Mioli & Nafía, 2017).

En Uruguay, el panorama no es ajeno a estas tensiones. Aunque el ecosistema mediático mantiene cierta estabilidad institucional, los medios digitales enfrentan limitaciones de escala,

dificultades de sostenibilidad y desafíos para captar la atención de audiencias jóvenes habituadas a otros consumos.

Metodología

El diseño metodológico de la investigación es de carácter cualitativo. Se realizaron entrevistas a editores y productores de los medios a analizar, así como también de los distintos productos que generaron durante la campaña electoral. Con el objetivo de comprender los sentidos, motivaciones y procesos de innovación de los medios en este contexto. Mediante este enfoque, buscamos acceder a las diferentes percepciones y experiencias de quienes toman las decisiones estratégicas en *El País*, *El Observador* y *La Diaria*, así como también analizar la manera en que dichas decisiones se llevan a cabo y se terminan materializando en productos concretos. La elección de este enfoque responde a la necesidad de explorar en profundidad el fenómeno de la innovación, situado en un contexto electoral específico y atravesado por factores tecnológicos, narrativos y organizacionales.

Selección de entrevistados

En una primera instancia, se consideró pertinente entrevistar a editores y responsables de producto digital, ya que son quienes lideran la incorporación de nuevas herramientas tecnológicas, la definición de formatos narrativos y la planificación de estrategias orientadas a la audiencia. Su rol resulta central para entender no solo las innovaciones visibles en los productos periodísticos, sino también los criterios que guían la toma de decisiones en cada medio.

Posteriormente, se incorporaron otros perfiles vinculados a proyectos y experiencias alternativas de comunicación digital tales como *Dopamina*, *Topic* y *Awen TV*. Estos casos fueron seleccionados por su capacidad de experimentar con narrativas y formatos que desafían a los medios tradicionales, aportando así una perspectiva complementaria al análisis.

En este marco, se entrevistó a:

- Ana Laura Pérez, gerente de producto digital de *El País*.
- María Noel Domínguez, jefa de producto digital de *El Observador*.
- Diego Cayota, editor de política de *El Observador*.
- Brian Majlin, coordinador de *La Diaria Verifica*.
- Fernanda Kosak, integrante de *Dopamina*.

- Jorge Balmelli y Lucas Labandera, periodista y productor de *Al Weso* en *Aweno tv*.

- Federico Rebolledo, director creativo de *Topic*.

La selección de los perfiles analizados respondió al criterio de diversidad. Se incluyeron los principales diarios nacionales en función de su alcance digital. De acuerdo con el ranking de Semrush, *El País* (9,5 millones de visitas), *El Observador* (8,4 millones) y *La Diaria* (4 millones) se posicionan entre los cinco portales digitales más consumidos en Uruguay durante el periodo de octubre de 2024. La elección de estos tres medios, por encima de los otros dos que completan el top cinco (Montevideo Portal con 19 millones de vistas y Subrayado con 6,7 millones) se fundamenta en que constituyen los primeros tres del ranking que previamente fueron medios de prensa escrita impresa (en el caso de *El Observador*) o que actualmente combinan ambas modalidades, digital e impresa (en los casos de *El País* y *La Diaria*). Asimismo, se incorporaron medios emergentes que desarrollan prácticas innovadoras, abarcando de esta manera tanto estrategias consolidadas, como experiencias en proceso de construcción, lo que permite una comparación más amplia y una comprensión integral del ecosistema mediático nacional.

Productos analizados

De manera complementaria, se analizaron productos periodísticos que adquirieron especial relevancia durante la campaña electoral de 2024. La selección se realizó en función de su carácter innovador, la centralidad que tuvieron en la cobertura y su capacidad de atraer distintas audiencias. Se incluyeron:

- Newsletters especializados, como Galleta de campaña (*El Observador*) y La Diaria Verifica.
- Videos, Podcasts y transmisiones en vivo, tanto en medios tradicionales como en proyectos emergentes.
- Especiales interactivos y visualizaciones de datos.
- Plataformas de streaming y medios alternativos.

La elección de estos productos se justificó en la medida en que representan respuestas distintas a un mismo desafío: mantener la relevancia periodística y llegar al público en un entorno digital competitivo, durante un proceso electoral de máxima exposición pública.

Herramientas metodológicas

Se realizaron entrevistas organizadas a partir de un cuestionario (Anexo 1) guía que permitió indagar de manera comparativa los distintos casos, manteniendo al mismo tiempo flexibilidad para profundizar en temas emergentes. Se realizaron distintas preguntas, dependiendo de si el medio era tradicional o de streaming, así como también se tuvo en cuenta el rol del entrevistado dentro del medio.

Fundamentación metodológica

Este enfoque metodológico resulta adecuado ya que la innovación mediática hoy en día despierta la necesidad de comprender las motivaciones de quienes la llevan a cabo, el por qué, los procesos de toma de decisiones y los desafíos que enfrentan los medios en un contexto en constante transformación. A través de herramientas cualitativas es posible capturar la complejidad de estos procesos y situarlos en el marco de una campaña electoral que funcionó como motivo de experimentación.

Innovaciones mediáticas en campaña: entre la institucionalización y la experimentación

El análisis realizado se estructura a partir de la tipología propuesta por García-Avilés (2017), que distingue cuatro dimensiones de la innovación periodística:

- **De producto**, vinculada a los formatos, narrativas y recursos multimedia;
- **De procesos**, asociada a las rutinas multiplataforma y al uso de analítica de audiencias;
- **Organizacional**, centrada en la estructura interna de los equipos y el trabajo interdisciplinario;
- **Y de comercialización**, relacionada con los modelos de sostenibilidad y las estrategias de monetización digital.

No obstante, el abordaje no se limita a la clasificación teórica, sino que toma como eje interpretativo los objetivos específicos de la investigación.

A partir de los testimonios recabados, se examina cómo los distintos medios implementaron cambios en sus rutinas, formatos y narrativas frente al contexto de transformación digital y consumo multiplataforma. De este modo, la tipología de García-Avilés orienta la organización del análisis, mientras que los objetivos específicos funcionan como guía comparativa para interpretar las estrategias y decisiones de innovación en ambos tipos de medios.

1. Innovación de producto: explorar nuevos lenguajes para informar

En el marco de la campaña electoral uruguaya de 2024, los medios de comunicación tradicionales atravesaron una etapa de intensa experimentación en sus productos informativos, buscando nuevas formas de conectar con la audiencia. Este proceso se inscribe en lo que García-Avilés (2017) define como “la introducción de cambios en los productos, procesos u organizaciones que aportan valor tanto a la empresa como a la audiencia”. La innovación, en este sentido, no se limita a la tecnología, sino que también implica transformaciones en las narrativas, géneros y formatos empleados.

Medios tradicionales: la innovación como adaptación institucional

En los medios tradicionales, la innovación de producto se expresó a través de un proceso gradual de adaptación, sumando nuevas ideas digitales a estructuras ya consolidadas. Los

portales digitales analizados incorporaron productos multimedia, narrativas audiovisuales y piezas interactivas orientadas a ofrecer un periodismo más visual y analítico. Estas transformaciones responden a lo que García-Avilés denomina innovación acumulativa: la incorporación de cambios incrementales sobre modelos preexistentes.

En el caso de *El Observador*, María Noel Domínguez, jefa de Producto Digital del diario, afirmó: “no se puede cubrir estas elecciones como las anteriores; todo lo nuevo hay que considerarlo”. La periodista explicó que el audiovisual pasó a ocupar un lugar central en la estrategia. “Galleta de campaña” fue un producto que contó con una newsletter y videopodcasts, brindando a la audiencia una síntesis diaria del panorama electoral del país. Además, el medio fortaleció su estrategia de coberturas en streaming, con móviles en los búnkeres partidarios y transmisiones en vivo de debates, buscando de esta manera competir con la inmediatez de las plataformas digitales. El uso de periodismo de datos y visualizaciones interactivas se consolidó como otro rasgo de innovación: los dashboards (pantalla que muestra información relevante con gráficos y/o imágenes) en tiempo real y los mapas de intención de voto reflejaron la apuesta por integrar la analítica a la narrativa informativa.

La Diaria, por su parte, profundizó su trabajo haciendo uso del fact-checking (proceso que consiste en corroborar la veracidad de la información que sale a la luz) mediante la consolidación del equipo de La Diaria Verifica, que incorporó herramientas de inteligencia artificial y algoritmos de detección de imágenes falsas para la verificación de discursos políticos y contenidos virales, buscando constantemente la transparencia. Durante la campaña electoral, el diario implementó LaDiariaBot, un chatbot basado en inteligencia artificial que permite a los lectores chequear rumores y casos a verificar. Otro punto a destacar es el desarrollo de newsletters y entrevistas en streaming, adaptando sus rutinas a las lógicas de las redes sin perder su énfasis en lo informativo. Esta diversificación de productos responde a una estrategia de fidelización de audiencias y de fortalecimiento del vínculo con los suscriptores.

El diario *El País* buscó innovar pero sin perder su esencia; la innovación de producto se manifestó en la creación de especiales interactivos con mapas, simuladores de parlamento y tableros de encuestas. Según Ana Laura Pérez, gerente del diario, estas piezas ofrecieron un valor diferencial por su profundidad y permanencia: “Los especiales interactivos (mencionados anteriormente)) aumentan la estancia y son difíciles de replicar por la competencia”. Esta estrategia refleja una innovación centrada en el periodismo de datos,

donde la calidad narrativa se combina con la intención de ofrecer experiencias distintas a las que ofrecen los demás medios de comunicación.

Si bien estas iniciativas representan un intento de modernización significativo, están estrechamente relacionadas con el concepto anteriormente trabajado, “innovación acumulativa” de García-Avilés (2017). Donde los medios tradicionales incorporan nuevas narrativas y tecnologías sobre estructuras preexistentes, sin modificar sustancialmente su modelo organizativo ni su cultura editorial. Como manifestó la gerente, en Uruguay los recursos imponen límites en la búsqueda de propuestas innovadoras: “Tenés dos o tres balas por año y te tienen que salir bien”. En este sentido, las innovaciones por su parte, fueron graduales y selectivas, buscando reforzar el diario y mantener la confianza del público. Esta restricción obliga a planificar cuidadosamente cada proyecto innovador, priorizando aquellos con impacto sostenible sobre los puramente experimentales.

Medios de streaming: la innovación como experimentación narrativa

Por su parte, los medios de streaming —como *Dopamina*, *Topic* y *Al Weso* (proyecto político de Aweno)— a diferencia de los medios tradicionales, no adaptan rutinas previas. Estos nacen y se desarrollan en un entorno digital puro: experimentan desde el inicio con los lenguajes audiovisuales, el humor político y la conversación directa con la audiencia.

En *Dopamina*, por ejemplo, la cobertura de campaña giró en torno a clips breves, teniendo en cuenta que estos podrían llegar a generar cierta interacción importante con la audiencia. Mediante mock-ups virales (bocetos o representaciones visuales de productos o contenidos) y reels con tono humorístico, lograron posicionarse en las redes sociales con más público. Al entrevistar a la fundadora de *Dopamina*, Fernanda Kosak, destacó que la propuesta del medio se basa en “hacer algo que no pueda contarle otro igual”. Este enfoque, más cercano a la cultura participativa que al periodismo tradicional, apuesta por la autenticidad y la cercanía al público como valores diferenciales frente a la credibilidad institucional de los diarios.

En el caso de *Al Weso*, la estrategia se centró en entrevistas extensas con políticos que luego se transformaban en clips virales, una propuesta de “entrevista larga” para que los entrevistados puedan explayarse al hablar y posteriormente, transformar esta grabación en videos cortos que puedan viralizarse. Cada entrevista se planificó con preguntas pensadas para generar clips que le interesen al público y titulares llamativos. El conductor explicó que “el streaming es un modo de producción, no un formato”, el entrevistado desarrolla sus ideas

mediante una conversación más fluida y descontracturada, sin la rigidez del periodismo convencional.

Topic, en tanto, funcionó como un espacio híbrido entre radio tradicional y streaming, combinando transmisiones en vivo con contenidos on demand (fuera del vivo y sin un horario fijo), buscando un equilibrio entre la inmediatez digital con la conversación radiofónica clásica. Según Federico Rebolledo, su director creativo, “el streaming rompe la barrera entre emisor y audiencia: busca conversación y comunidad más que ser una fuente de consulta”. Durante la cobertura electoral, produjeron junto a radios como Del Sol y El Espectador más de 16 horas de streaming continuo, con picos de hasta 2.000 espectadores concurrentes y entre 17.000 y 19.000 reproducciones totales. Una estrategia, descrita como “entretenimiento primero, información siempre”.

El diseño de sus equipos también se destacó por combinar perfiles periodísticos con otros más ligados al entretenimiento, generando mesas con diferentes energías según la franja horaria. El enfoque, según el propio Rebolledo, fue “posicionarse como uno de los lugares donde pasa la transmisión política”, apostando más al reconocimiento de marca que a la rentabilidad inmediata.

Innovar para sostener o para reinventar

La comparación entre ambos grupos de medios permite observar dos estrategias distintas de innovación de producto. Los medios tradicionales lo hacen desde la adaptación, sumando herramientas digitales y formatos multimedia para sostener su autoridad informativa en un contexto cambiante. Los medios de streaming, en cambio, desde la experimentación narrativa, apostando a la autenticidad, la identidad y la construcción de comunidad como ejes diferenciales.

Esta distinción responde directamente al primer objetivo específico del trabajo, que busca comparar las innovaciones implementadas por ambos modelos mediáticos. Mientras los tradicionales innovan para preservar credibilidad y continuidad, los streamings lo hacen para consolidar una marca y cercanía con sus públicos. En palabras de García-Avilés (2017), “la innovación periodística se orienta tanto a mejorar la calidad informativa como a reforzar la relación con las audiencias”.

La innovación de producto durante la campaña electoral de 2024, en suma, revela dos caminos complementarios: por un lado, la diversificación institucional de los medios tradicionales para mantener su relevancia; por otro, la exploración expresiva de los medios

nativos digitales, que reconfiguran la conversación política desde nuevas formas de participación.

2. Innovación de procesos: cómo cambian las rutinas periodísticas

El segundo eje de análisis se centra en la **innovación de procesos**, —basándonos en lo que afirma García-Avilés (2017)— como la transformación de las rutinas de trabajo, los flujos de producción y los mecanismos de decisión editorial dentro de las redacciones, que estructuran la producción informativa.

Hoy en día, la fusión de tecnologías y la aparición de la analítica de audiencias, con medidores como *Marfil*, *Similarweb* y *Google Analytics* han transformado considerablemente la forma en que los medios crean, distribuyen y analizan sus contenidos. Durante la campaña electoral, tanto los medios tradicionales como los de streaming, desplegaron estrategias diferenciadas para gestionar la producción innovadora, responder al comportamiento de las audiencias y optimizar sus recursos.

Medios tradicionales: integrar datos y rutinas multiplataforma

En los medios tradicionales, la innovación de procesos se manifestó en la creación de rutinas 360°, donde un mismo contenido se planifica para múltiples formatos —texto, audiovisual, newsletter y redes—. Esta lógica de producción integrada responde a la necesidad de maximizar el alcance sin multiplicar costos. Ana Laura Pérez explicó que en *El País* “la relación hoy es un tercio directo, un tercio redes y un tercio buscadores”, lo cual obliga al equipo a diseñar los contenidos pensando en sus diferentes trayectos de circulación. En este sentido, el diario cuenta con equipos especializados en SEO y redes sociales, que no producen contenido original sino que rearmen materiales ya publicados, ajustando títulos y formatos para maximizar el rendimiento en buscadores y plataformas. Se trata de una reorganización interna que, como subraya García-Avilés (2017), representa una de las expresiones más claras de la innovación de procesos: la integración de perfiles técnicos (analistas de datos, diseñadores, programadores) en las dinámicas periodísticas.

Asimismo, los tres diarios uruguayos estudiados comenzaron a analizar permanentemente los resultados. La implementación de herramientas de medición previamente mencionadas: permite medir tasas de apertura, visualizaciones y tiempo de permanencia, lo que influye directamente en las decisiones editoriales. Cuando un formato no rinde, se deja de lado o se replantea en búsqueda de una mejoría y lograr el objetivo. Este procedimiento es un tipo de retroalimentación estratégica que tiene como principal objetivo mantener el balance entre el

impacto y la sostenibilidad. Como señaló Ana Laura Pérez, el éxito se define según el objetivo del diario: “Puede ser suscripciones, retención de suscriptores, ingresos publicitarios o impacto público”. Esta evaluación hace referencia a que los criterios editoriales en los medios tradicionales se basan principalmente en datos, donde la innovación se orienta a la eficiencia y a la sostenibilidad de la marca periodística.

Medios de streaming: producir al ritmo del algoritmo

Por otro lado, los medios de streaming funcionan con rutinas más rápidas, flexibles y que dependen en gran medida del feedback (retroalimentación) algorítmico. Sus formas de producción están basadas en la lógica de ensayo y error, donde el engagement (nivel de interacción que genera una marca o producto con la audiencia) alcanzado en plataformas como YouTube, TikTok o Instagram determina qué contenidos se mantienen y cuáles son eliminados. En lugar de hacer uso de métricas, utilizan el propio entorno digital como herramienta de análisis: se evalúa el éxito en función de las visualizaciones, comentarios, me gustas y participación de la audiencia en tiempo real. Los comentarios de esta última y los chats en vivo funcionan como un termómetro instantáneo del interés público, lo cual posibilita que la estrategia del medio se vaya ajustando sobre la marcha.

Además, estos proyectos se caracterizan por tener una estructura organizativa más horizontal, con equipos reducidos y roles híbridos. En *Dopamina*, por ejemplo, los productores no solo editan, sino que también graban y gestionan las redes, logrando de este modo que no haya un gran trecho entre lo que se crea y el producto que se publica. Este modelo coincide con la descripción de García-Avilés (2017) sobre los medios nativos digitales iberoamericanos, donde “los procesos son más experimentales, ágiles y basados en la colaboración interdisciplinaria”. La producción es ligera, con poco margen de error o, si hay errores, son tolerables. Además, la toma de decisiones es rápida, lo que posibilita una respuesta inmediata a los temas que son tendencia.

Innovar para decidir mejor: dos lógicas de producción

Esta diferenciación en las rutinas de trabajo deja reflejado los distintos criterios editoriales. En los medios tradicionales, las decisiones se basan en datos de desempeño, coherencia con la marca y credibilidad institucional. En los de streaming, priman la viralidad, la autenticidad y la ya mencionada cercanía con la audiencia. Como resume García-Avilés (2017), los procesos innovadores en los cybermedios se despliegan tanto en estructuras jerárquicas que buscan optimizar recursos como en proyectos emergentes que exploran lenguajes comunitarios.

Finalmente, estas diferencias se reflejan en la forma en que cada tipo de medio enfrenta la crisis periodística. Los tradicionales intentan estabilizar ingresos mediante rutinas basadas en datos y diversificación de productos. Los streaming, en cambio, fortalecen su conexión con las audiencias, aunque sin resolver del todo su sostenibilidad económica. Ambos modelos, con sus fortalezas y debilidades, representan respuestas complementarias a los desafíos de la era digital.

3. Innovación organizacional: nuevas formas de organizar el trabajo periodístico

La tercera dimensión del análisis aborda la innovación organizacional, entendida como las transformaciones en las estructuras internas, los equipos de trabajo y las dinámicas de colaboración que permiten sostener las innovaciones en producto y procesos. Siguiendo a García-Avilés (2017), este tipo de innovación se manifiesta cuando los medios modifican su estructura o cultura institucional para adaptarse a las nuevas exigencias del entorno digital.

Durante la campaña electoral de 2024, tanto los medios tradicionales como los de streaming desplegaron diferentes estrategias para reorganizar sus equipos, definir roles interdisciplinarios y modificar los flujos de trabajo, respondiendo a la creciente presión por producir contenidos multiplataforma de manera ágil y sostenible.

Medios tradicionales: institucionalizar la innovación sin perder identidad

En los medios tradicionales la innovación organizacional se expresó principalmente a través de la creación de equipos interdisciplinarios y de la incorporación gradual de perfiles técnicos vinculados a lo digital. Se observa una tendencia a “cruzar” áreas que antes funcionaban de forma separada: editores de redes, audiovisuales, datos y texto trabajan ahora de manera integrada.

En *El País*, la transformación responde a una lógica más jerárquica y planificada. Como fue expresado en el punto anterior, Ana Laura Pérez, explicó que la relación hoy se da a tercios. Una afirmación que refleja el grado de dependencia de las plataformas digitales en la circulación de contenidos. Bajo su liderazgo, el medio consolidó un modelo top-down, es decir, una dinámica de innovación que parte de las decisiones estratégicas de la dirección hacia los equipos operativos.

En la práctica, esta división se tradujo en la creación de una unidad de SEO y analítica que trabaja en coordinación con la redacción principal y el área de tecnología. Los proyectos especiales —como coberturas electorales o piezas interactivas— se desarrollan mediante

mesas mixtas en las que participan redactores, diseñadores, programadores y analistas de audiencia.

El flujo de trabajo, antes lineal (redactor → editor → publicación), se transformó en un circuito circular de producción colaborativa, donde todas las áreas intervienen desde la planificación.

Pérez sintetizó esta estrategia con claridad: “Prefiero tener una unidad que hace contenido para SEO para juntar plata, para que podamos hacer periodismo”.

En *El Observador*, la innovación se organiza desde un enfoque más pragmático y experimental. El medio implementó un sistema de trabajo transversal por proyectos, donde periodistas, editores audiovisuales y técnicos comparten espacios de planificación y producción simultánea. Durante la cobertura electoral, un mismo equipo producía en paralelo notas, clips de video y segmentos de streaming, mientras otro se encargaba de la edición y publicación en redes. El flujo se volvió interactivo, con breves reuniones diarias de revisión de métricas que definen ajustes o cortes de contenidos: “lo que no rinde, se deja”. Esta dinámica de prueba y error muestra una cultura que tiene muy presente sus límites financieros. La base sigue siendo el periodismo, pero con un proceso más corto entre idea, publicación y retroalimentación, lo que consolida una nueva forma de trabajo integrada.

La Diaria, en cambio, consolidó un modelo de innovación más comunitario y colaborativo. Su alianza con la Universidad de la República para el desarrollo de un laboratorio de verificación de imágenes marcó un precedente en el ecosistema uruguayo. Este laboratorio creó un nuevo equipo mixto de periodistas, docentes e investigadores que desarrollaron un método propio para la detección de imágenes manipuladas.

A nivel organizacional, esto implicó incorporar nuevos flujos: ahora los casos llegan a través del chatbot “LaDiariaBot”, son clasificados según su viralidad y asignados a periodistas especializados en verificación. Brian Majlin destacó “sumamos laboratorio académico para detectar imágenes manipuladas más allá de la búsqueda inversa” y que “el reto fue construir método y legitimidad con todos los partidos”, lo que revela una vocación cívica más que comercial. *Este tipo de innovación modificó la rutina diaria del equipo: los periodistas trabajan junto a desarrolladores y la participación del público se vuelve parte del proceso editorial.*

Como se mencionó anteriormente, este medio incorporó herramientas de inteligencia artificial para detectar discursos falsos y mediante *LaDiariaBot*, permitió a los lectores enviar rumores

y casos para verificación. De este modo, la innovación organizacional se articula con una estructura de trabajo que combina tecnología, investigación académica y participación ciudadana. En palabras del propio Majlin, “el chatbot permite que la gente nos traiga casos y priorizar por viralidad”.

En los tres casos, la innovación organizacional aparece como una exigencia estructural más que como un gesto voluntarista. Los entrevistados coinciden en que resistirse al cambio sería “quedar fuera de juego”, como sintetizó Diego Cayota al afirmar que “las decisiones se toman con datos; si un formato o nota no rinde, se corta o se reformula”. Sin embargo, reconocen también la tensión entre ambición y recursos: las redacciones asumen más funciones sin que el presupuesto crezca —escribir, editar videos, gestionar redes— sin que el presupuesto crezca en la misma medida. El cambio organizacional implica, entonces, una redefinición de roles, de tiempos y de coordinación interna, donde la innovación funciona como estrategia de supervivencia y no como lujo.

Medios de streaming: equipos pequeños, libertad y precariedad

En contraste, los medios de streaming —*Dopamina*, *Topic* y *Al Weso*— presentan una innovación organizacional de carácter fundacional. Al no provenir de estructuras tradicionales, su modo de organización surge directamente de las lógicas digitales: equipos reducidos, roles híbridos y alto grado de autonomía. La innovación, aquí, no se institucionaliza; se vive cotidianamente en el proceso de producción.

En *Dopamina*, la organización se basa en la autosuficiencia creativa. En un esquema donde las jerarquías son difusas y el vínculo con la audiencia ocupa el centro, cada integrante controla todas las etapas del proceso, eliminando intermediarios y reduciendo tiempos. El flujo es circular: la grabación, edición y publicación se planifican como un mismo acto creativo. Fernanda Kosak resumió la filosofía del proyecto al decir: “La clave es ser lo menos reemplazable posible: la dupla (Fernanda - Marcos Casas) y la voz”. La innovación no depende de recursos, sino de estilo y autenticidad. Sin embargo, la entrevistada reconoce que “monetizar es difícil” y que el impacto real se percibe “en políticos, asesores y periodistas; en el público general faltan métricas”. *Dopamina* trabaja “con el algoritmo aunque duela”, diseñando titulares, chats y clips bajo una lógica de ensayo constante. Esta dinámica ilustra cómo los medios nativos digitales adaptan su organización a las exigencias del ecosistema algorítmico: producen rápido, aprenden en el proceso y dependen de la visibilidad para sobrevivir.

Topic, dirigido por Federico Rebolledo, representa un modelo híbrido entre lo radial y lo audiovisual. Gracias a la infraestructura de Radio Del Sol FM, logró, como ya mencionamos, llevar a cabo transmisiones continuas de más de 16 horas durante la jornada electoral, compitiendo en tiempo real con los medios tradicionales.

El flujo de trabajo combinó tres niveles simultáneos: un equipo de conducción en vivo, otro de producción y clipping de videos (recortar fragmentos de un video para crear piezas más cortas), y un tercero encargado de redes y monitoreo de audiencia. Esta simultaneidad representó una innovación organizacional concreta: la redacción, el estudio y la interacción con el público funcionaron como un solo espacio integrado. Rebolledo explicó “no vendimos las transmisiones políticas: fue inversión de posicionamiento”. *Topic* apuesta a una lógica de comunidad más que de escala, buscando consolidar un espacio de conversación donde la audiencia participe activamente. Este modo de organización, flexible y relacional, combina rigor periodístico con entretenimiento, borrando los límites entre redacción, estudio y comunidad.

Por su parte, *Al Weso*, conducido por Balmelli bajo el paraguas de *Aweno TV*, funciona como un microecosistema centrado en la figura del conductor y la colaboración cercana con un pequeño equipo técnico. Cada entrevista se planifica desde la producción con la intención de generar clips que circulen en redes: “el clip y el título se diseñan desde la producción”. Su modelo combina la profesionalización —gracias al soporte técnico de *Aweno*— con una lógica artesanal que privilegia la autenticidad y el diálogo extendido. Sin embargo, el propio conductor advierte sobre los riesgos del formato: “viene una ola de streamings partidarios y pseudo-entrevistas”, lo que evidencia la tensión entre independencia y viralidad que atraviesa a los nuevos medios digitales.

En conjunto, los medios de streaming comparten una organización más horizontal, creativa y adaptable, pero también más frágil. La dependencia del algoritmo, la falta de financiamiento estable y la centralidad de figuras carismáticas marcan límites claros a su sostenibilidad. No obstante, su estructura liviana y flexible les permite reaccionar con rapidez ante la coyuntura y conectar con públicos jóvenes que se sienten ajenos a los medios tradicionales. En estos casos, la innovación organizacional es inseparable de la identidad del proyecto: no es un área o una política, sino la condición misma de su existencia.

Innovar para resistir la crisis: dos modelos organizativos

La comparación entre ambos grupos revela dos formas de entender la innovación organizacional. Los medios tradicionales la integran como parte de su estrategia institucional: crean equipos especializados, establecen procedimientos y convierten la innovación en un componente de su cultura organizativa. Los medios de streaming, en cambio, nacen directamente de la lógica innovadora, operando con estructuras mínimas y ritmos de producción marcados por las plataformas. En los primeros, la innovación se gestiona; en los segundos, se improvisa.

Ambos modelos enfrentan la crisis periodística desde lugares distintos.. Para los diarios, innovar es asegurar continuidad; para los nuevos medios, es garantizar supervivencia. Como señaló Ana Laura Pérez, “la innovación está en el centro de la estrategia de crecimiento”, mientras que Rebolledo, desde *Topic*, concibe el proceso inverso: “en stream somos parte de la conversación, no del negocio”. Entre ambas visiones se dibuja la frontera del periodismo contemporáneo uruguayo: uno que busca sostener su estructura institucional y otro que se reinventa como comunidad de sentido.

En ambos casos, el cambio organizacional redefine las rutinas productivas, los liderazgos y el sentido del trabajo periodístico.

En síntesis, la innovación organizacional se consolida como un reflejo del ADN de cada modelo: institucional y planificada en los diarios tradicionales, espontánea y comunitaria en los proyectos de streaming. Ambas responden, desde sus propias lógicas, al mismo desafío: sostener el periodismo en un entorno cambiante y profundamente digitalizado. La diferencia no radica tanto en los recursos, sino en las formas de entender el cambio: unos lo administran, otros lo encarnan.

4. Innovación en comercialización: cómo se financia la innovación

Las transformaciones organizacionales mostraron que la innovación no se limita al contenido o al formato, sino que también alcanza las estructuras económicas que las sostienen. Sin un modelo de financiación sostenible, toda innovación corre el riesgo de ser efímera. Durante la campaña electoral de 2024, los medios uruguayos enfrentaron una pregunta central: cómo convertir la creatividad en sustentabilidad, es decir, cómo financiar el periodismo sin perder autonomía ni identidad. En este sentido, la innovación comercial se vuelve el punto de encuentro entre lo periodístico y lo empresarial: la búsqueda de una ecuación viable entre valor informativo y valor económico.

Medios tradicionales: institucionalizar la sostenibilidad

En *El País*, *El Observador* y *La Diaria* la innovación comercial se concibe como parte de una estrategia institucional de largo plazo, más que como un terreno de ensayo. Estos medios han incorporado la sostenibilidad al centro de su identidad, orientando sus modelos de negocio hacia la diversificación de ingresos digitales, las suscripciones y los programas de membresía. Como sostiene García-Avilés (2017), la innovación mediática adquiere sentido cuando “genera valor sostenible para la organización y para la audiencia”, una definición que los tres diarios parecen materializar con matices distintos.

En *El País*, la comercialización se apoya en la tecnología y la planificación editorial jerarquizada. la gerente del diario explicó que “no personalizamos la jerarquía: defendemos la curaduría; si renuncia el presidente, eso va primero para todos”. Esa frase resume una lógica de orden institucional que protege el valor informativo como activo económico: la noticia es un bien de calidad que se traduce en fidelización. En su modelo, la innovación tecnológica —SEO, IA, dashboards de datos— está al servicio de la visibilidad y la monetización, pero sin perder la curaduría editorial. Pérez también señaló que los “temas que funcionan” son los de clima, dinero, salud/bienestar, historias de vida y figuras imán. Lo que evidencia una comercialización guiada por analítica de audiencias: se priorizan los tópicos que generan tráfico orgánico y publicidad programática, sin abandonar el periodismo de referencia. Así, la innovación se convierte en una herramienta de equilibrio entre credibilidad y rendimiento.

El Observador adopta un enfoque más pragmático, donde la eficiencia de recursos y la segmentación de audiencias definen la estrategia comercial. Noel Domínguez sostuvo que “el manejo de datos solo te puede hacer más eficiente”, y que el éxito del medio se mide como “portafolio: alcance, suscripciones y marca (explicar el mundo en español)”. Bajo esa lógica, el medio combina transmisiones abiertas en streaming con contenidos exclusivos para *members*, articulando visibilidad masiva y pertenencia cerrada. Diego Cayota complementa esta visión al describir sus productos como “descontracturados y picaditos: mismo tema, muchos subtítulos, pensado para members muy informados”, lo que revela una segmentación por niveles de compromiso y capital cultural. El público general accede a los videos y streams; los miembros reciben contenidos premium, newsletters especializadas y espacios de diálogo. En este modelo, la innovación comercial se asocia directamente a la fidelización: cada formato busca generar comunidad, retención y marca.

Por su parte, *La Diaria* sostiene una lógica cívica de sostenibilidad, donde el valor económico está indisolublemente ligado al valor democrático. Brian Majlin explicó que el medio cuida el vínculo con sus lectores mediante prácticas editoriales que refuerzan la confianza, evitando tácticas de clickbait: “Titular en forma de pregunta cuando el tema no admite respuesta unívoca (no clickbait)”. Ese principio, que puede parecer menor, expresa una ética comercial basada en la transparencia. Su modelo de *membresía* no solo ofrece acceso a contenidos exclusivos, sino que apela a una identidad compartida: pertenecer a *La Diaria* implica sostener un proyecto de periodismo público. En este sentido, la innovación comercial se convierte en una herramienta de legitimación simbólica: pagar no por privilegio, sino por compromiso ciudadano.

En los tres casos, la innovación económica no se piensa como un experimento aislado, sino como parte del ADN institucional. Se consolida un nuevo paradigma en el que cada innovación debe justificar su impacto en términos de rentabilidad y reputación. Sin embargo, como reconocen sus propios responsables, los márgenes son ajustados: innovar exige inversión, pero la inversión depende del éxito de la innovación. Así, la sostenibilidad se vuelve una ecuación frágil entre rentabilidad y misión pública, donde los medios uruguayos avanzan con prudencia, midiendo cada riesgo antes de ejecutarlo.

Medios de streaming: comunidad, viralidad y dependencia

A diferencia de los diarios, los medios de streaming — no heredaron estructuras de ingreso ni audiencias consolidadas. Su sostenibilidad depende directamente de su capacidad de visibilizarse y fidelizar comunidades. La innovación comercial, en este caso, no es un departamento ni una estrategia formal: es una práctica diaria, muchas veces intuitiva, donde cada video o transmisión puede convertirse en fuente de ingresos o de exposición.

En *Dopamina*, Fernanda Kosak reconoció la complejidad del contexto: “Veo dos o tres streamers fuertes y muchos proyectos chicos; monetizar es difícil”. Su testimonio revela un mercado altamente competitivo, donde el público joven fragmentado y la saturación de contenidos reducen las oportunidades de ingreso. En lugar de depender de publicidad directa, *Dopamina* apuesta a construir valor simbólico: relevancia en la conversación pública, reconocimiento entre pares y pertenencia comunitaria. Aunque las métricas de audiencia son inestables, su fuerza radica en la identidad. En términos de García-Avilés (2017), se trata de una innovación fundacional basada en reputación y participación, más que en infraestructura o capital económico.

Topic, dirigido por Federico Rebolledo, combina profesionalización y riesgo. El medio utiliza la infraestructura de Radio Del Sol para sostener sus transmisiones y coproducciones. “El vivo se construye despacio; en redes sí pongo umbrales por pieza”, explicó, refiriéndose a la necesidad de medir cuidadosamente qué contenidos pueden atraer audiencias comerciales. Rebolledo también señaló que “no vendimos las transmisiones políticas: fue inversión de posicionamiento”, lo que muestra que el objetivo no era inmediato ni económico, sino de marca y visibilidad. Este tipo de decisiones evidencia una visión estratégica del streaming como plataforma de legitimación: invertir hoy para existir mañana. *Topic* entiende el financiamiento como un proceso relacional, donde la alianza con radios y marcas refuerza su presencia, pero sin comprometer la independencia editorial.

Al Weso se sostiene sobre una estructura semiprofesional que combina el respaldo técnico de AwenoTV con la figura carismática de Balmelli. En su reflexión, el conductor advierte las limitaciones del modelo digital: “El algoritmo te recomienda dentro del nicho; traer ajenos es difícil”. La visibilidad, por tanto, no depende solo de la calidad del contenido, sino de los mecanismos de distribución impuestos por las plataformas. Esta dependencia condiciona la comercialización: para crecer, debe producir formatos adaptables al algoritmo sin perder identidad. Cada entrevista larga, cada clip viral, funciona a la vez como contenido periodístico y estrategia de marketing. El riesgo es evidente: la línea entre sostenibilidad y sobreexposición se vuelve cada vez más delgada.

En conjunto, estos tres proyectos muestran un ecosistema de innovación comercial precario pero profundamente dinámico. Su sostenibilidad no proviene de estructuras estables, sino de la energía creativa y del vínculo con sus audiencias. Las métricas se convierten en mediadoras del valor periodístico: visualizaciones, comentarios y me gustas sustituyen —al menos parcialmente— los indicadores tradicionales de éxito. Como sostuvo Rebolledo, en este modelo “el streaming rompe la barrera entre emisor y audiencia”, pero también crea una nueva dependencia: la del algoritmo como gatekeeper (quien decide qué información le llega al público) económico. En esta tensión entre libertad y dependencia, la innovación comercial de los medios de streaming encarna una nueva forma de resistencia creativa.

Innovar para sostener el periodismo: entre la estabilidad y la intemperie

La comparación entre ambos modelos revela que la innovación comercial no solo responde a estrategias de ingreso, sino que refleja dos concepciones del periodismo contemporáneo. Los medios tradicionales innovan por lo ya mencionado durante el trabajo, asegurar estabilidad y continuidad; los de streaming, para mantenerse visibles y relevantes. En los primeros, la

comercialización se institucionaliza y se planifica; en los segundos, se improvisa y se experimenta. Pero ambos comparten un mismo principio: sin sostenibilidad, no hay periodismo posible.

Mientras *El País* y *El Observador* consolidan estructuras que les permiten sostener su autoridad, los proyectos de streaming amplían el horizonte de lo periodístico hacia formas más participativas, informales y afectivas. Los diarios monetizan la credibilidad; los streamings, la autenticidad. Los primeros ofrecen estabilidad; los segundos, vitalidad. En esta polaridad se dibuja el futuro del periodismo uruguayo: la complementariedad entre institucionalidad y creatividad, entre el orden de la empresa y la energía del experimento.

En última instancia, la innovación comercial revela una paradoja central: el periodismo uruguayo necesita reinventarse sin perderse, financiarse sin diluir su identidad. Como advierte García-Avilés (2017), innovar no es solo incorporar tecnología o nuevos productos, sino “reconfigurar el modo en que la organización entiende su relación con la sociedad”. Los medios uruguayos, tradicionales y emergentes, están aprendiendo a hacerlo: unos desde la estrategia, otros desde la intuición. Todos desde la necesidad de seguir contando historias en un tiempo en que contar también implica sostenerse.

Hacia una complementariedad posible

El recorrido por los cuatro ejes de análisis —producto, procesos, organización y comercialización— permite reconocer que la innovación mediática en Uruguay adopta dos modelos diferenciados pero interdependientes.

Por un lado, los medios tradicionales avanzan en una innovación institucional y adaptativa, que incorpora nuevas narrativas, reorganiza sus rutinas y busca sostenibilidad económica sin perder credibilidad ni estabilidad. Por otro, los medios de streaming desarrollan una innovación experimental y comunitaria, basada en la autenticidad, la inmediatez y la conexión con públicos jóvenes a través de lenguajes digitales y estructuras flexibles.

Ambos modelos responden a la crisis periodística desde perspectivas distintas: los tradicionales apuestan a preservar legitimidad y continuidad, mientras los nuevos medios buscan redefinir la relación entre periodismo, audiencia y plataforma. En conjunto, muestran que la superación de la crisis no depende de un único camino, sino de la complementariedad entre la solidez institucional de unos y la vitalidad creativa de los otros.

En este sentido, la innovación periodística —más que un rasgo técnico— se consolida como una estrategia de adaptación cultural frente a un ecosistema mediático fragmentado,

competitivo y en constante transformación. La experiencia de la campaña electoral de 2024 evidencia que los medios uruguayos están explorando ese equilibrio: mantener la credibilidad y el rigor profesional, sin renunciar a la experimentación, la participación y la construcción de comunidad que exigen las nuevas audiencias.

Conclusión

La presente investigación tuvo como propósito describir y analizar las principales innovaciones mediáticas implementadas durante la campaña electoral uruguaya de 2024, en los principales portales periodísticos del país. A través de un enfoque cualitativo basado en entrevistas a editores, productores y responsables de innovación, se buscó comprender cómo los medios tradicionales y los nuevos proyectos de streaming piensan, planifican y materializan el cambio en un escenario de competencia digital, fragmentación de audiencias y crisis del modelo económico periodístico.

El análisis permitió observar que la innovación, lejos de ser un concepto abstracto o una simple incorporación tecnológica, constituye una forma de adaptación cultural. Los medios uruguayos, cada uno desde su lugar, se vieron forzados a reconfigurar sus rutinas, narrativas y estructuras internas para seguir siendo relevantes en un entorno en constante transformación.

En los medios tradicionales, la adaptación se dio a través de una transformación progresiva y planificada. La innovación se incorporó dentro de las estructuras existentes, sin alterar del todo la cultura profesional heredada de la prensa escrita. *El País* apostó por un modelo de modernización tecnológica —especiales interactivos, inteligencia artificial y analítica de audiencias— que busca sostener su autoridad en el entorno digital. *El Observador*, en cambio, adoptó una lógica más pragmática: experimentó con el audiovisual, el streaming y los newsletters como extensión de su marca, integrando nuevas rutinas sin perder su tono editorial. *La Diaria*, por su parte, institucionalizó la innovación desde su identidad cívica, con un enfoque en la verificación, la participación ciudadana y la transparencia informativa. En los tres casos, la adaptación implicó hibridar la tradición con la lógica de las plataformas, intentando equilibrar credibilidad, sostenibilidad y cercanía con la audiencia.

En los nuevos medios de streaming, la adaptación fue más disruptiva: no partieron de estructuras previas, sino que crearon su propia cultura organizacional y narrativa dentro del ecosistema digital. *Dopamina* resignificó la conversación política mediante el humor, los formatos cortos y el lenguaje de las redes; *Topic* fusionó la herencia radial con la dinámica audiovisual, generando una comunidad multiplataforma. *Al Weso* trasladó la entrevista

política al registro de la charla extensa y viral, donde el carisma sustituye al formato rígido. Estos proyectos adaptaron la lógica periodística a la del algoritmo, privilegiando la interacción, la velocidad y la autenticidad. Su innovación no reside en la tecnología, sino en la forma de producir sentido y vínculo en un entorno donde la audiencia ya no es solo espectadora, sino parte activa del relato.

La innovación como necesidad estratégica más que como elección creativa

En los medios tradicionales uruguayos, la innovación se presenta principalmente como una respuesta adaptativa frente a la transformación del ecosistema digital y no como una práctica espontánea de experimentación. Las decisiones de cambio —incorporación de video, rediseño de formatos, uso de analítica o inteligencia artificial— surgen de la necesidad de preservar legitimidad y sostener la sostenibilidad económica más que de una búsqueda estética o narrativa. La innovación se inserta en la estructura organizativa de los medios como un componente funcional del modelo de negocio. *El País*, *El Observador* y *La Diaria* innovan planificadamente, con objetivos medibles y bajo una lógica de riesgo controlado: cada proyecto debe justificar su valor dentro de la estrategia general del medio.

Esta forma de innovación confirma lo que García-Avilés (2017) denomina “innovación acumulativa”, donde el cambio se superpone a estructuras ya consolidadas sin modificar de raíz la cultura profesional. En este sentido, la innovación no es un gesto disruptivo sino una política institucional orientada a la continuidad. En un contexto de recursos limitados, los medios tradicionales uruguayos adaptan la modernización a su escala: seleccionan cuidadosamente en qué arriesgar, combinando la prudencia económica con la necesidad de mantenerse vigentes. La creatividad, entonces, aparece subordinada a la estrategia: se innova para sobrevivir, no necesariamente para transformar.

Emergencia de un modelo alternativo de innovación comunitaria

Los medios de streaming uruguayos representan una nueva forma de entender la innovación: no como adaptación, sino como identidad. En proyectos como *Dopamina*, *Topic* y *Al Weso*, la innovación no se planifica desde una estructura jerárquica, sino que surge de la práctica cotidiana, del diálogo directo con la audiencia y de la experimentación con los lenguajes digitales. Estas plataformas no heredan la cultura de la prensa tradicional; construyen su propio ADN. En ellos, la comunidad sustituye al modelo de suscripción: el vínculo afectivo y simbólico con la audiencia se convierte en su principal capital.

Este modelo encarna lo que podríamos llamar una “innovación fundacional”, en la que el medio nace ya adaptado al entorno algorítmico. No se trata de modernizar un sistema previo, sino de crear uno nuevo desde la lógica del flujo, la atención y la conversación digital. El riesgo, sin embargo, es proporcional a su libertad: la falta de estructuras estables y financiamiento sostenido convierte a estos proyectos en espacios de enorme creatividad, pero alta fragilidad. La innovación, aquí, es un requisito de existencia: si dejan de ser nuevos, dejan de ser visibles. En contraste con la institucionalidad de los diarios, los medios de streaming demuestran que la experimentación también puede ser una forma de resistencia frente a la homogeneización informativa.

Dos criterios de legitimación periodística: credibilidad y autenticidad

El análisis comparativo permitió identificar dos modos de legitimar el discurso periodístico que coexisten y tensionan el ecosistema mediático uruguayo. Los medios tradicionales basan su legitimidad en la credibilidad institucional: autoridad profesional, contrastación de datos y reputación acumulada. Los nuevos medios, en cambio, se legitiman desde la autenticidad y la cercanía, donde el vínculo personal y la voz directa reemplazan al tono neutral de la prensa clásica. En *El País* o *La Diaria*, la confianza se gana demostrando rigor; en *Dopamina* o *Topic*, se gana mostrando humanidad.

Esta tensión refleja un desplazamiento cultural profundo: la credibilidad ya no se construye únicamente desde las instituciones, sino también desde la empatía. Los medios tradicionales apelan al saber; los digitales, al reconocimiento. Ambos modelos expresan una búsqueda por reconectar con una ciudadanía cada vez más escéptica. Como advierte Waisbord (2013), la crisis del periodismo contemporáneo no es sólo económica sino también de autoridad simbólica. En ese sentido, los medios uruguayos muestran dos caminos complementarios para reconstruir la confianza: el rigor profesional y la autenticidad emocional. Uno ofrece estabilidad, el otro conexión; ambos son necesarios para sostener la relevancia pública del periodismo.

La innovación no resuelve la crisis, pero redefine el periodismo uruguayo

El último hallazgo sugiere que, aunque la innovación no garantiza por sí misma la sostenibilidad económica, sí redefine la identidad y el sentido del periodismo en Uruguay. En los medios tradicionales, innovar significa reorganizar, diversificar y medir; en los nuevos, significa crear, arriesgar y conectar. Ninguno de los dos modelos logra resolver completamente la crisis, pero ambos ensayan formas posibles de adaptación. La innovación se

convierte así en el espacio donde se negocia el equilibrio entre estabilidad y cambio, entre la tradición del oficio y las exigencias del entorno digital.

Este proceso, más que una solución, representa una transición cultural. Los medios tradicionales reafirman su función institucional mientras incorporan dinámicas digitales; los nuevos medios introducen formatos más horizontales que amplían la conversación pública. En conjunto, trazan un mapa del periodismo uruguayo contemporáneo: un sistema en búsqueda de legitimidad, sostenibilidad y sentido. En palabras de García-Avilés, la innovación periodística no consiste solo en adoptar nuevas herramientas, sino en “repensar las prácticas para fortalecer la relación con las audiencias”. En esa dirección, la campaña de 2024 reveló que el futuro del periodismo uruguayo no se juega entre viejos y nuevos medios, sino en la complementariedad entre rigor y comunidad, entre credibilidad y participación.

Reflexión final

En perspectiva, este trabajo permite afirmar que la innovación mediática en Uruguay no es un fenómeno homogéneo ni lineal, sino un proceso en disputa, condicionado por la economía, la tecnología y la cultura profesional. En los medios tradicionales, innovar implica resistir sin traicionarse; en los proyectos digitales, significa existir sin desaparecer. En ambos casos, la innovación funciona como el punto de equilibrio entre la crisis y la posibilidad: una apuesta por seguir haciendo periodismo en un tiempo que cambia más rápido que sus certezas.

Bibliografía

- Carvajal, M., Arias, F., Negredo, S., & Amoedo, A. (2015). *Methodological approach to research journalism innovation*. Universidad de Navarra.
[Incluido como fuente clave para las dimensiones de innovación.]
- Castells, M. (2009). *Comunicación y poder*. Alianza Editorial.
[Base conceptual sobre poder, redes y medios.]
- Chadwick, A., & Stromer-Galley, J. (2016). Digital media, power, and democracy in parties and election campaigns: Party decline or party renewal? *International Journal of Press/Politics*, 21(3), 283–293.
- Carlson, M. (2015). The robotic reporter. *Digital Journalism*, 3(3), 416–431.
[Sobre automatización en coberturas.]
- Deuze, M. (2019). What journalism is (not). *Social Media + Society*, 5(1), 1–4.
- Diakopoulos, N. (2019). *Automating the news: How algorithms are rewriting the media*. Harvard University Press.
[Citado para riesgos y supervisión en IA.]
- García-Avilés, J. A., López-García, G., & Valero-Pastor, J. M. (Eds.). (2021). *Innovación periodística en América Latina. Dinámicas, narrativas y experiencias*. Editorial UOC.
[Usado en múltiples secciones del marco.]
- Hermida, A. (2016). Post-industrial journalism: Adapting to the present. In Witschge, T., Anderson, C. W., Domingo, D., & Hermida, A. (Eds.), *The SAGE Handbook of Digital Journalism* (pp. 659–672). SAGE Publications.

- Hogg-Johnson, I., & Meier, K. (2021). Innovation Labs in Journalism. *Journalism Practice*, 15(6), 767–785.
- Kovach, B., & Rosenstiel, T. (2014). *The elements of journalism: What newspeople should know and the public should expect* (3rd ed.). Three Rivers Press.
- Lópezosa, C., Codina, L., & Pedraza-Jiménez, R. (2022). *Innovación y calidad periodística: Modelos y experiencias*. Comunicación Social Ediciones y Publicaciones.
- Marcos-García, S., Alonso-Muñoz, L., & López-Meri, A. (2021). *Storytelling político en redes sociales: Nuevas narrativas para la campaña digital*. Revista Latina de Comunicación Social, (79), 103–126.
- Mioli, T., & Nafria, I. (2017). *Periodismo innovador en América Latina*. Centro Knight para el Periodismo en las Américas.
[Base de casos latinoamericanos.]
- Pavlik, J. V. (2013). Innovation and the future of journalism. *Digital Journalism*, 1(2), 181–193.
- Prodigioso Volcán, BBC, ICIJ, Ojo Público, La Nación, The Sunday Times. (2023). *Informe sobre IA y narrativas emergentes en periodismo digital* [informe colaborativo].
- Sembramedia. (2022). *Inflection Point International: A Global Study of Independent Digital Media*.
- Uval, N. (2018). Las siete dimensiones del cambio periodístico. En *Crisis y mutaciones del periodismo* (pp. 33–48). Montevideo: Facultad de Información y Comunicación, UdelAR.

- Wardle, C., & Derakhshan, H. (2017). *Information disorder: Toward an interdisciplinary framework for research and policy making*. Council of Europe report DGI(2017)09.
- Waisbord, S. (2013). *Reinventing professionalism: Journalism and news in global perspective*. Polity Press.

Anexo 1 - Preguntas a los entrevistados

Preguntas a los medios tradicionales:

- ¿Cómo describirían la influencia de las plataformas de streaming en la comunicación política en comparación con los medios tradicionales?
- ¿Creen que los usuarios buscan un estilo de cobertura diferente en plataformas de streaming?
- ¿Qué innovaciones tecnológicas han implementado en su medio para cubrir las elecciones nacionales de 2024?
- ¿Qué tipo de formatos multimedia están utilizando durante la campaña electoral? (transmisiones en vivo, entrevistas, reportajes, análisis en tiempo real)
- ¿Han notado un cambio en las preferencias de los espectadores en cuanto a los formatos de cobertura electoral?
- ¿Cómo interactúan con su audiencia durante eventos políticos importantes, como debates y resultados electorales?
- ¿Cuentan con herramientas de análisis en tiempo real para ajustar el contenido según la reacción de la audiencia?
- ¿Cuáles son los mayores desafíos que enfrentan como medio al cubrir elecciones nacionales?
- ¿Cómo visualizan la evolución de los medios de streaming en la cobertura de futuras elecciones?
- ¿Cómo ha influido la incorporación de nuevas tecnologías en la estrategia comunicacional del diario?
- ¿Cuáles son los mayores desafíos al incorporar nuevas tecnologías digitales?
- ¿El equipo multimedia del medio se diferencia de otros en Uruguay? ¿En qué aspectos?
- ¿Qué iniciativas digitales han sido más exitosas en la relación con la audiencia?

- ¿Qué importancia tiene el manejo de datos y la personalización de contenidos?
- ¿Cómo se mide el éxito de las iniciativas de innovación en términos de impacto en la audiencia y crecimiento de seguidores?
- ¿Cuál considera que es la clave para mantenerse relevante en un entorno mediático digital en constante cambio?

En casos específicos —como el de la newsletter Galleta de campaña (mensaje informativo que reciben únicamente los suscriptores de El Observador para mantenerse informados sobre noticias o contenido relevante) de El Observador, o los distintos programas de streaming— se sumaron preguntas orientadas a comprender su origen, objetivos, proceso de adaptación y el diferencial respecto a otras formas tradicionales de comunicación.

Para comprender la newsletter Galleta de campaña, las preguntas fueron:

- ¿Cómo surgió la idea de la galleta de campaña?
- ¿Cuál es el principal objetivo que buscan cumplir con esta incorporación?
- ¿Cómo fue el proceso detrás de la adaptación de la newsletter a contenido audiovisual? ¿Por qué se tomó esta decisión?
- ¿Cuál es el diferencial que tiene este tipo de campañas con respecto a otras formas de comunicar tradicionales?

Para los programas de Streaming:

- ¿Cómo describirían la influencia de las plataformas de streaming en la comunicación política en comparación con los medios tradicionales?

- ¿Creen que los usuarios buscan un estilo de cobertura diferente en plataformas de streaming?
- ¿Qué innovaciones tecnológicas han implementado para cubrir las elecciones nacionales de 2024?
- ¿Qué tipo de formatos multimedia están utilizando durante la campaña electoral? (transmisiones en vivo, entrevistas, reportajes, análisis en tiempo real)
- ¿Han notado un cambio en las preferencias de los espectadores en cuanto a los formatos de cobertura electoral?
- ¿Cómo interactúan con su audiencia durante eventos políticos importantes, como debates y resultados electorales?
- ¿Cuentan con herramientas de análisis en tiempo real para ajustar el contenido según la reacción de la audiencia?
- ¿Cuáles son los mayores desafíos que enfrentan como medio de streaming al cubrir elecciones nacionales?
- ¿Cómo visualizan la evolución de los medios de streaming en la cobertura de futuras elecciones?

Análisis de contenido:

Se realizó un análisis de contenido sobre los productos seleccionados:

1. identificación de formatos, estrategias de storytelling y uso de recursos visuales.
2. integración de herramientas digitales, visualizaciones de procesos e ideas interactivas y producción audiovisual.
3. Interacción con audiencias: mecanismos de participación, personalización y fidelización de públicos.

Este análisis permitió observar cómo las decisiones editoriales se materializaron en productos concretos y contrastarlas con los relatos recogidos en las entrevistas.