

**Fundación /**  
Taller / Premio /  
Festival / Centro /  
**Gabo »**  
Periodismo  
de soluciones.



# Caja de herramientas de periodismo de soluciones para editores



Aliados:

**SOLUTIONS  
JOURNALISM  
NETWORK**



**La caja de herramientas de periodismo de soluciones para el editor fue elaborada por el equipo de la Red de Periodismo de Soluciones (Solutions Journalism Network - SJN, en inglés).**

**Esta guía, producida originalmente en inglés, fue traducida al español gracias a la alianza entre SJN, la Fundación Gabo y la Fundación Tinker.**



# Índice

Mensaje para el editor .....	<b>2</b>
Diagnóstico: ¿tu redacción está preparada para el periodismo de soluciones? .....	<b>8</b>
Cambia la cultura de tu redacción .....	<b>23</b>
Organiza la cobertura de soluciones en tu redacción .....	<b>35</b>
Organiza equipos de reportería de soluciones .....	<b>49</b>
Institucionaliza el periodismo de soluciones en tu redacción .....	<b>56</b>
Comunica el cambio .....	<b>64</b>
Guía para derribar mitos acerca del periodismo de soluciones .....	<b>91</b>

Fundación / Taller / Premio / Festival /  
Centro / **Gabo** » Periodismo de soluciones.



# Mensaje para el editor



Elaborado por el equipo de la Fundación Gabo  
en colaboración con el equipo de la Fundación



Querido editor,

Si estás leyendo esta guía, probablemente estás interesado en llevar el periodismo de soluciones a tu sala de redacción. Puede que ya hayas leído la Caja de herramientas básica de Periodismo de Soluciones en nuestro Laboratorio de Aprendizaje, la cual se enfoca en los principios fundamentales del periodismo de soluciones y las claves para reportear grandes historias.

## Preguntas clave

Te recomendamos tener en cuentas preguntas que apuntan a los cambios culturales y estratégicos de alto nivel que te corresponden como líder de la redacción:

» ¿Cómo lograr que mi equipo encuentre el tiempo y los recursos necesarios para hacer una

reportería rigurosa orientada hacia el periodismo de soluciones? (Aquella que exige ir más allá de la descripción del problema para trabajar a través de disciplinas, secciones y fronteras para encontrar respuestas creíbles).

» ¿Cómo transmitir el valor del periodismo de soluciones a reporteros y lectores, especialmente a los más escépticos?

» ¿Cómo institucionalizar el periodismo de soluciones como una práctica de la redacción de una manera consistente y continua?

Los editores deben liderar intencionalmente una transición hacia el periodismo de soluciones. Son ellos quienes se encargan de establecer las prioridades de la redacción y determinar el enfoque de las historias.

En muchos casos, hemos visto cómo un editor entusiasta y que apoya a sus periodistas puede impulsar un excelente trabajo orientado hacia el periodismo de soluciones, incluso en medio de los obstáculos institucionales que puedan aparecer.

También hemos encontrado que, incluso si los miembros de una redacción están interesados en el periodismo de soluciones, se requieren acciones planeadas y deliberadas por parte de los editores para convertirlo en una práctica diaria.

**Esta es la buena noticia:** no estás solo y definitivamente no eres el primero en afrontar estos desafíos. De hecho, la Red de Periodismo de Soluciones (SJNI, por sus siglas en inglés) se ha aliado con más de 180 medios de comunicación para apoyar la integración del periodismo de soluciones a las prácticas editoriales.

**54% de periodistas  
encuestados por  
SJN en 2017 han  
enfrentado obstáculos  
al momento de  
implementar el  
periodismo de  
soluciones.**



Hemos aprendido mucho sobre estos desafíos y recopilamos consejos de editores que han iniciado la transición hacia una cobertura orientada hacia las soluciones.

En este documento encontrarás consejos para superar los desafíos más comunes de llevar el periodismo de soluciones a la realidad. Leerás a editores que han vivido las preocupaciones sobre tiempo y recursos, y quienes han encontrado maneras de hacer periodismo de soluciones en múltiples escalas -desde una historia individual o una serie,



hasta configurar una sala de redacción completamente en torno a la reportería de soluciones-.

Con sus ideas, te dotaremos de los mensajes clave para convencer a los escépticos y de las estrategias para organizar el periodismo de soluciones entre tu equipo.

Como editor, eres esencial para aterrizar esta transición; tu apoyo y entusiasmo son claves para llevar al cambio. Hemos elaborado esta caja de herramientas para apoyarte y esperamos que nos cuentes tu experiencia: [escribenos](#), [tuitea](#) o llámanos. Recibiremos todos los consejos que nos ayuden a mejorar esta guía y la hagan más útil para la creciente red de editores que implementan el periodismo de soluciones.

Esta caja de herramientas fue producida por el equipo de la Red de Periodismo de Soluciones (SJNI, por sus siglas en inglés).



**Diagnóstico:**  
**¿tu redacción**  
**está preparada**  
**para el**  
**periodismo**  
**de soluciones?**

Creemos firmemente que el periodismo de soluciones tiene un lugar en cada redacción y que cualquier reportero puede adquirir rápidamente las habilidades y sensibilidades para ponerlo en práctica. Pero también hemos aprendido que se necesitan ciertos factores para cultivar el cambio de chip.

## Preguntas clave

Vale la pena analizar algunas preguntas para empezar a establecer cuándo, dónde y cómo incorporar el periodismo de soluciones a la reportería:

» **Misión:** ¿Servirás mejor a la misión de tu medio de comunicación si enfocas una mayor parte de tu reportería en las respuestas de problemas sociales?

» **Vacios en la cobertura actual:** ¿Hay temas o enfoques

particulares en los que el periodismo de soluciones se justifica o se hace necesario? ¿Hay una brecha entre la cobertura y visibilidad de un problema, y la difusión de las respuestas creíbles a ese problema?

» **Apoyo:** ¿Cuentas con un amplio apoyo institucional y editorial para poner práctica el periodismo de soluciones?

» **Liderazgo:** ¿Hay un líder (tal vez seas tú) dispuesto a guiar la reportería de enfocada en soluciones?

» **Entusiasmo:** ¿Hay reporteros en tu redacción con la inclinación a hacer periodismo de soluciones? Por ejemplo, aquellos entusiastas y persistentes en investigar los desafíos de las comunidades.



» **Habilidades:** ¿En tu redacción se practican otras formas del periodismo de soluciones? ¿Los reporteros están en la capacidad de hacer más que noticias de rutina?

## Introducción

*“El término periodismo de soluciones puede desanimar a la gente. Suena como a activismo, a escoger bandos o a buenas noticias pomposas y manufacturadas. (En mi redacción) hubo una justa dosis de escepticismo por varias razones”.*

Linda Shaw

Exeditora de educación, The Seattle Times

Mientras que algunos de nuestros medios aliados cuentan que la transición al periodismo de soluciones se sintió fácil y natural, es posible que encuentres escepticismo por parte de reporteros que no entiendan qué es o que lleguen a

resistirse porque implica un cambio a la manera como siempre han trabajado.

Liderar cambios organizacionales es evidentemente complejo. Si a eso le sumamos un ambiente turbulento, creencias rígidas sobre el rol del periodista y presiones de tiempo implacables, es entendible porque liderar incluso pequeños cambios en las prácticas de la redacción puede ser difícil.

Estos consejos pueden servirte al momento de ‘vender’ el periodismo de soluciones y ganar adeptos:

Anticipa y esquiva los conceptos errados

*“Haz tu tarea antes de introducir la idea. Debes ser capaz de explicar qué es el periodismo de soluciones, cómo puede aplicarse y qué temas podrían servir para abordarse desde este enfoque”.*

Michael Adams  
Ex directora ejecutiva, The Fayetteville Observer

Para muchos periodistas, la idea de periodismo de soluciones resuena de inmediato, pero algunos suelen confundirse con esta aproximación, no sienten que pueda ajustarse a su ritmo, o les preocupa que suene como activismo, relaciones públicas o “buenas noticias”. Algunos necesitarán más convencimiento para intentar una manera diferente de contar historias.

Al principio, es probable que surjan muchas preguntas: ¿qué tipo de reportería es esta? ¿cómo se diferencia de lo que venimos haciendo?

Familiarizarte con los principios del periodismo de soluciones te permitirá disipar conceptos equivocados para presentar el caso más sólido posible en la práctica.

Para ayudarte a hablar del concepto, hemos preparado una útil hoja de trucos al final de esta guía que reúne las preguntas frecuentes y mitos que suelen surgir al hablar por

primera vez de este enfoque (también recomendamos revisar los impostores del periodismo de soluciones).

Usa los siguientes mensajes clave para persuadir al periodista escéptico, ofrecer el panorama completo a un nuevo colega, u orientar a los lectores y otros públicos que nunca han escuchado hablar sobre el periodismo de soluciones.

### » **Construye una comprensión del periodismo de soluciones**

*“La serie despertó el interés y la familiaridad sobre el concepto. Personas en toda la redacción se acercaron a él y ahora dicen cosas como ‘esta historia puede contarse desde las soluciones’.”*

Kate Parry  
Minneapolis Star Tribune



*“En nuestro primer proyecto de soluciones, Greg (Barnes, el reportero en jefe) era bastante escéptico al inicio, principalmente porque no terminaba de entender cómo abordaría las historias. Luego del seminario web, tuvo una mejor comprensión de lo que es (y no es) una historia de soluciones, pero creo que no compró totalmente este enfoque hasta que hizo su primera historia. Después de eso, terminó convencido”.*


Michael Adams  
Ex director ejecutivo de  
The Fayetteville Observer

Antes de embarcarte en iniciativas de periodismo de soluciones, tómate el tiempo para introducir formalmente el concepto a la redacción y dales a los periodistas la oportunidad de hacer preguntas al respecto. Muchos editores hacen énfasis en el valor de reunir a todo el equipo y orientarlos, particularmente si los escépticos necesitan ser convencidos.

Es importante darles tiempo a esos escépticos; dejarlos lanzar sus preguntas y miedos frente a sus colegas, y responder a esos asuntos abiertamente puede ayudar a construir un apoyo más amplio.

Muchos colegas inician su transición hacia la reportería de soluciones con un taller o entrenamiento in-situ por parte de la Red de Periodismo de Soluciones.

**Los editores hacen énfasis en la importancia de establecer una comprensión común y un vocabulario compartido alrededor del periodismo de soluciones desde el principio.**



Además de los talleres presenciales y las capacitaciones, el SJN tiene una amplia colección de recursos gratis, incluyendo charlas web que educan e informan a quienes empiezan a hacer reportería de soluciones.

En WEWS News 5 Cleveland, un gran entrenamiento en la redacción y sesiones intensivas con el SJN motivaron un proyecto de periodismo de soluciones sobre plagas en viviendas. “Asegúrate de que todos entiendan qué es (el periodismo de soluciones)”, dice el director de WEWS News, Jeff Harris. “Duramos una larga mañana hablando de ello”, dice Kirstin McCudden, jefe de redacción de contenidos digitales y multimedia en KCPT, una estación de PBS en Kansas.

McCudden agrega que los editores también deben estar preparados para orientar a quienes no están presentes en la redacción durante el entrenamiento inicial, como colaboradores, freelancers

o contratistas; así aseguras que todos trabajan con un conocimiento básico del periodismo de soluciones.

Aún así, puede seguir tomando algo de tiempo formar nuevos hábitos y maneras de pensar. “No es un interruptor de luz que simplemente puedes prender”, dice Harris. A veces, sin necesidad de usar la persuasión podrás llevar a los escépticos a un taller. El mejor acercamiento puede ser permitir que el trabajo que sigue, y su impacto, hablen por sí mismos.

Los colegas también cuentan que las historias exitosas de soluciones suelen llevar a que se contagie un mayor entusiasmo sobre el periodismo de soluciones entre la redacción. Hay una suerte de efecto pecera: los periodistas van interesándose en un proyecto a medida que este gana visibilidad y despierta la discusión comunitaria.



## » Revela los beneficios del periodismo de soluciones


*“Muestra las cifras sobre cómo el periodismo de soluciones aumenta el interés del lector. Luego promueve discusiones sobre cuánto de nuestro trabajo reportando problemas deja a la audiencia informada pero inefectiva y con la sensación de que no hay salidas y poca esperanza. Ese tipo de sentimiento llevará a que la audiencia nos abandone en el momento en que tenemos más habilidades que nunca para involucrarla en los asuntos que cubrimos. Podemos ayudar a la gente a tomar acción sobre nuestras historias sin necesidad de volvernos activistas de una solución específica”.*

Michael Skoler  
Ex director ejecutivo de  
Louisville Public Radio

Puedes aprovechar la reportería de soluciones como una oportunidad

con múltiples beneficios para la redacción: como una manera de recuperar la confianza, alcanzar nuevas audiencias, abordar los asuntos de manera más constructiva, y promover conversaciones menos polarizadas sobre problemas sociales profundos. Entre más indaguen los reporteros en el periodismo de soluciones, encontrarán más preguntas por explorar y oportunidades inesperadas de colaboración a través de secciones, disciplinas y geografías.

A través de los años, la Red de Periodismo de Soluciones (SJM) ha recopilado evidencia de los poderosos beneficios que genera el periodismo de soluciones en la fidelización de las audiencias.



**Hay señales de que  
las historias de  
soluciones catalizan  
discusiones públicas  
más constructivas,  
particularmente  
entre comunidades  
marginalizadas o  
desatendidas.**

También tiene efectos de empoderamiento al fortalecer la sensación de autonomía de individuos y comunidades, y aumentar el sentido de eficiencia entre las audiencias.

También parece que las audiencias se conectan de una manera diferente con el periodismo de soluciones: sus visitas en las páginas duran más y, en algunos casos, suelen compartir más este tipo de historias en redes sociales.

El abordaje de las soluciones también puede ayudar a que el medio construya

relaciones más fuertes con sus partes. Quienes creen que saben más acerca de un problema, quienes comparten una historia con un amigo y se sienten más capacitados para actuar, probablemente atribuyan mayor valor a estas historias y sientan un vínculo más fuerte con la fuente de las mismas. También suelen valorar y confiar más en los medios.

Lee más sobre estrategias para fidelizar audiencias y comunidades en nuestro [Engagement Toolkit](#).





# Cambia la cultura de tu redacción

Periodismo de soluciones  
y cultura de redacción

En nuestra experiencia, la parte más difícil puede llegar a ser la institucionalización del periodismo de soluciones entre las prácticas de la redacción. Luego de que has vendido la idea, ¿cómo logras realmente empezar a ejecutarla de manera consistente y sostenible? ¿Cómo lideras los cambios organizacionales, estratégicos y culturales que creen las bases para cambiar la práctica?

*“Todos los días solemos preguntarnos qué historia hacer. Cuando estás investigando las soluciones, aparecen más historias sobre la mesa... haz todo lo posible por ser frecuente”.*

Jeff Harris  
News 5 Cleveland

*“No dejes al periodista solo en una isla durante la reportería y la escritura. Sé un colaborador y una caja de resonancia mientras él trabaja en esta manera diferente de contar historias”.*

Michael Adams  
Ex director ejecutivo,  
The Fayetteville Observer

## **Ideas para empezar con el periodismo de soluciones en tu redacción**

Aquí encontrarás algunas ideas prácticas sobre cómo cambiar la cultura de la redacción, lanzando el cubrimiento de las soluciones y organizando equipos para ello:

### **» Escoge líderes y defensores**

Varios de nuestros aliados hacen énfasis en la importancia de tener en la redacción un líder fuerte que pueda

establecer el tono, inspirar al equipo, ganar su participación, cultivar el entusiasmo y mantener el foco en el periodismo de soluciones a pesar de la presión de las fechas de entrega.

“Identifica la persona que va a liderarlo (el proyecto de periodismo de soluciones)”, dice Jeff Harris de WEWS News 5 Cleveland. Otros recalcan en la interdependencia entre la cultura de la redacción y el liderazgo: “La cultura viene de arriba hacia abajo. La cultura viene del liderazgo”, dice Marty Kaiser, exeditor del Milwaukee Journal Sentinel.

Más allá de tu propio rol, identifica a otros editores o periodistas que puedan motivar a sus colegas a preguntarse sistemáticamente ‘¿hay un ángulo de soluciones para esta historia?, ¿quién lo está haciendo mejor?’

Encuentra personas que tengan una opinión fuerte acerca de la inclusión



del periodismo de soluciones a la sala de redacción. Pídeles que mantengan el impulso vivo a pesar de la presión de las fechas de entrega. Si es posible, designa un defensor del periodismo de soluciones en cada sección. Hemos encontrado que, con el tiempo, a medida que los reporteros adquieren experiencia en el periodismo de soluciones, este reflejo se termina volviendo orgánico. Los periodistas empiezan instintivamente a hacerse preguntas que antes no se planteaban y naturalmente se vuelven aliados, compañeros o mentores de otros.


### » **Crea nuevos hábitos**

Los editores juegan un rol crítico ayudando al reportero a crear nuevos hábitos. Tener un líder o jefe de redacción que pueda mantener el foco en el periodismo de soluciones, a pesar de las demandas y las noticias de última hora, es clave. “Ten un par de personas que estén sintonizadas con las propuestas de historia y

revisando si encajan en el periodismo de soluciones”, dice Harris.

Esta rutina de buscar constantemente nuevas historias llevará a desarrollar nuevos patrones. A medida que surgen las noticias, que los reporteros lleguen a ti con ideas y los planes de cobertura se desarrollen en las reuniones diarias, ten en mente la oportunidad de traer el lente de las soluciones a la mesa.

**La simple pregunta  
“¿hay un ángulo de  
soluciones aquí?”  
puede convertir una  
conversación editorial  
en una más rica y  
productiva estrategia  
de cobertura.**



La idea es mover la discusión de lo hipotético a lo operacional, del “¿deberíamos hacer periodismo de soluciones?” al “¿qué tal esta historia?”

De manera similar, los editores pueden cultivar entre los miembros de la redacción el compromiso con la fidelización de la audiencia al involucrar a todos en el trabajo. Por ejemplo, puedes pedirle a cada reportero que dedique tiempo a identificar y acercarse a diferentes grupos a través de redes sociales o eventos en persona. También puede ser necesario ajustar el horario de la redacción para permitir que los periodistas puedan dedicar parte de su horario oficial a actividades de engagement. Para lograr la transición, trata de implementar desde pequeños cambios en las tareas, hasta ajustes en la manera como cada reportero organiza su día y su semana.

Haz que también sea tu trabajo involucrarte en el diálogo con la audiencia y hablar de tu periodismo de soluciones. “Tiempo atrás, en los años 90 y 2000, podías escribir la columna del editor desde la cima de la montaña. Ahora, se trata de



meterse a las trincheras, entrar a los grupos de Facebook, ser activo en redes sociales. Explica lo que haces, comparte tus historias ahí, involúcrate con la audiencia cuando te hablen, respóndeles. Se vuelve más real en una base individual. Para mí, esa es la relación moderna del editor con sus audiencias”, dice Bro Krift, editor del Montgomery Advertiser.

### » **Establece objetivos específicos**

Como editor, la manera más sencilla de integrar el periodismo de soluciones a tu cobertura es pedirles a los reporteros que lo hagan. Sé explícito sobre lo que te gustaría ver. Puede ser al menos una historia mensual orientada en las soluciones, o tal vez que los periodistas se pregunten sistemáticamente ‘¿quién lo está haciendo mejor?’ en el curso de investigaciones o coberturas. Establece una diferencia entre las noticias básicas/de última hora y las historias de soluciones y crea distintas metas para estas últimas.



## » **Incentiva el reporte de soluciones de alta calidad**


En el transcurso de nuestros talleres en las redacciones, reporteros y editores rápidamente llegan a ver el potencial de resaltar ideas o modelos importantes (y usualmente poco contados) que pueden impactar positivamente la sociedad. Los editores pueden apoyar esta práctica al premiar a los reporteros que produzcan periodismo de soluciones de calidad. Las recompensas pueden ser tan simples como unas felicitaciones por el trabajo bien hecho, una portada, o un reconocimiento dentro de la sala de redacción para periodistas que ayudan a otros a ver formas creativas de liberarse de los viejos hábitos de información.

## » **Comunica el cambio**

Otra táctica para catalizar la adopción del periodismo de soluciones es la de destacar explícitamente el cambio, tanto internamente entre la redacción como externamente con la audiencia. Hablar sobre tu redacción como una

que se ha involucrado en la reportería de soluciones -y explicar qué significa eso- alimenta las auto percepciones de tu equipo, asegurando que las soluciones no solo se vinculen a una historia específica, sino que se convierta en una parte natural y consistente del periodismo que se hace dentro de la redacción.

Algunos editores deciden ser muy claros y decirle a la audiencia que el medio está haciendo “periodismo de soluciones” al etiquetar las historias de este tipo. Por ejemplo, el Montgomery Advertiser tiene un hashtag (#sojomgm) y una [página de destino](#) para las historias de soluciones.



**Puedes usar señales más sutiles que entrenen a tus lectores para que esperen y consuman las historias de soluciones.**

Por ejemplo, puedes introducir un elemento visual para que tus historias de soluciones se distingan (pueden ser viñetas que digan “Así se hace en otros lugares”, “Así puede resolverse” o “Tres consejos”).

Otra opción es ubicar estos contenidos en una sección particular del medio; esta es una manera clara de mostrarle a la audiencia que estás haciendo algo nuevo, lo que podría resultar en el aumento de suscripciones, confianza y satisfacción. Puedes convertir estas señales en metas de los reporteros; por ejemplo, dándole a cada sección una meta de cuántas viñetas deben alcanzar por semana.

También puede ser valioso comunicar la transición hacia el periodismo de soluciones a los patrocinadores, quienes podrían ver nuevas posibilidades de apoyar coberturas con este enfoque. El Minneapolis Star Tribune publica una sección en

el impreso llamada “Inspirados” (o Inspired), con historias enfocadas en las soluciones, y los patrocinadores han demostrado un interés especial en ellas. Esto coincide con la experiencia de otros medios, como The Seattle Times, quienes han encontrado que el contenido orientado en soluciones ofrece nuevas posibilidades de financiación y apoyo corporativo.





# Organiza la cobertura de soluciones en tu redacción

Organiza la cobertura de soluciones en tu redacción

*“Desde la perspectiva del lector, temas como la educación, la crianza de los hijos, el estrés, la seguridad o la salud atraen particularmente a las audiencias de Estados Unidos porque el impacto en ellos es directo. Están buscando activamente maneras de resolver los problemas frecuentes de sus vidas y las de sus familias en estos asuntos. Es natural que les interese mayormente su bienestar y el de quienes los rodean”.*

Peter Catapano  
The New York Times

*“Debes ir más lejos en la primera lluvia de ideas/proceso de planeación. Ve más allá de lo básico y establece cuáles son las posibles soluciones, cuál es la mejor manera de reportearlas y si se están cubriendo todas las bases. Es más trabajo, pero también puede generar mayor impacto”.*

Allison Pollan  
Tyler Morning Telegraph

*“Buscamos iniciativas que hayan logrado crear un cambio en problemas a largo plazo y ese se vuelve el foco de nuestro trabajo: ¿por qué esto funcionó?, ¿qué les costó?, ¿cómo se diferencia de otros intentos fallidos?”*

Michael Skoler

Expresidente de Louisville Public Radio

Hasta ahora, hemos aprendido que las historias de soluciones tienden a tener elementos comunes. La Caja de herramientas básica tiene algunos consejos para reporteros en busca de estas historias.

En esta sección te damos consejos para que definas estratégicamente cómo integrar la cobertura de soluciones a los ritmos de una redacción:

» **Prepárate para reexaminar las prioridades de tu cobertura**

Solemos decir que los problemas

gritan mientras que las soluciones susurran. Muchas historias enfocadas en problemas -accidentes de avión, tiroteos policiales, epidemias, incluso una fuga de agua- están “en tu cara”, requieren cobertura inmediata. Por su parte, las historias enfocadas en las soluciones son raramente noticia de última hora. Al igual que con mucha de la reportería empresarial, es probable que las respuestas o soluciones de interés noticioso no se descubran a menos que los reporteros deliberadamente salgan a la superficie y las investiguen.

La pregunta es cuándo invertir los escasos recursos del medio en estas historias. Para los editores, significa enfrentarse a las siguientes preguntas: ¿cuáles son las historias más relevantes y valiosas que podemos llevarle a nuestra audiencia?, ¿qué está faltando en la conversación pública?, ¿qué historias estamos haciendo simplemente porque siempre las hemos hecho?




En términos prácticos, esto puede implicar repensar supuestos básicos sobre las necesidades de la cobertura y hacer preguntas como ¿debemos cubrir la junta directiva de la escuela (otra vez) -o el periodista invertirá mejor su tiempo examinando cómo las escuelas están cambiando su enfoque de disciplina? ¿Necesitamos hacer otra versión de la historia de altos crímenes -o mejor enviamos al reportero a una ciudad cercana donde se está está implementando una estrategia para reducir la violencia que parece estar funcionando-?

### » **Escoge el tema adecuado**

*“Dedícate a pensar en una historia que quieres cubrir y encaje muy bien con el enfoque de soluciones. No intentes colocar una clavija redonda en un agujero cuadrado”.*

Jeff Young  
Ohio Valley ReSource

Al momento de empezar con el periodismo de soluciones en la redacción, suele funcionar tener en mente algunas ideas de historias útiles y relevantes. Idealmente, estas ideas deberían iluminar el potencial del periodismo de soluciones para construir o completar áreas de cobertura prioritarias.



**Discute con los reporteros cómo el periodismo de soluciones puede llenar los vacíos de la cobertura general.**

Sin embargo, puede que no sea suficiente simplemente invitarlos a proponer historias con enfoque de soluciones; es probable que debas convertirte en el catalizador.

Como editor, necesitarás proponer una historia o serie para empezar a poner

en marcha el asunto. Escoge algo que una audiencia amplia pueda considerar interesante -un tema sustancioso con grandes ideas que pueda ser útil en más de un lugar. El enfoque de soluciones funciona mejor cuando el problema es generalizado, ampliamente reconocido y puede tocar muchas áreas de interés, como violencia armada o la obesidad infantil. Si el problema es ampliamente reconocido, es probable que muchas personas estén intentando resolverlo, y algunas de esas respuestas valdrán la historia.

Somos los primeros en reconocer que el enfoque de soluciones no es apropiado para todas las historias. Es una herramienta que debe ser usada cuando hay un vacío significativo en la opinión pública sobre lo que se está haciendo para contrarrestar un problema. Si apenas estás develando un nuevo problema, el ángulo de las soluciones será probablemente prematuro.

La indignación que desata tu trabajo puede ser por sí misma un catalizador social muy poderoso, pero ser testigo de las malas acciones y provocar emociones fuertes, o empatía, es solo una de las muchas maneras en que el periodismo ayuda a la sociedad a auto corregirse. Muy a menudo, los medios de comunicación se mantienen en el papel de ‘perro guardián’ incluso después de que se ha despertado la atención pública sobre una injusticia. Esto puede ser contraproducente y puede llevar a que la gente se desconecte. En cambio, los medios pueden evolucionar con éxito en sus coberturas para explorar cómo la gente está tratando de resolver un problema y qué puede aprender la sociedad de ellos.



## » Define tu visión

*“Si vas a ser muy ambicioso con tu proyecto, ten una visión clara de lo que quieres hacer. Eso te ayudará”.*

Ritu Sehgal  
Detroit Free Press

Las historias (o series) de soluciones pueden ser grandes proyectos que se extienden por muchos meses y usan recursos de toda la redacción. Si le apuestas a ser ambicioso con tu cobertura de soluciones, te corresponde definir desde el principio las actividades y el alcance del proyecto (incluso si no tienes todas las preguntas resueltas todavía). Para la serie Nuestros niños: buscando soluciones (Our Children: Searching for Solutions) sobre el impacto de la violencia urbana en los niños, el diario Detroit Free Press decidió invertir en una serie de grupos focales y encuestas a los residentes de Detroit para tener

una retroalimentación y definir las preguntas clave a reportear.

Articular esta visión desde el comienzo y tenerla impregnada en la interacción con la audiencia le ayudó al equipo a dejar claros los objetivos. Los periodistas se embarcaron en la misión y terminaron muy entusiasmados con el paquete final (19 historias) porque coincidía con la visión original del proyecto.

### » **Divídelo (y extiende el impacto)**

Las historias de soluciones pueden ser una gran carga. En lugar de sentirte abrumado por la presión de presentar todo en una pieza, puedes pensar la historia como algo que puede construirse en el tiempo a través de una reportería paulatina y exposición narrativa.

Cuando el Seattle Times lanzó Ed Lab en 2013, respondió al reto de descubrir cómo se ve el periodismo de soluciones

en el contexto de una redacción de noticias diarias. La mayoría de los ejemplos de periodismo de soluciones en ese momento eran artículos de largo aliento y el equipo logró escribir historias que emocionaron a la audiencia. Inicialmente tuvieron la presión de asegurarse que cada contenido cumpliera los principios de una historia de soluciones, lo cual parecía demasiado para abarcar: el problema, la solución, el contexto histórico, la investigación, los datos, los personajes, etc.

Al tratar de embutir todos los elementos en una historia, a veces se sentían cortocircuitos en algunas partes: “¡Estábamos volando por el problema!”, recuerda Linda Shaw, exeditora de educación. El equipo decidió entonces cambiar el enfoque y en lugar de tratar de cumplirlo todo con una historia, empezaron a repartir el enfoque de soluciones a través de varias entregas. Una serie puede iniciar

con una historia que presenta la escena, explica el alcance del problema y por qué la audiencia debería preocuparse; todo esto antes de siquiera tocar el aspecto de las soluciones. La historia inicial también puede introducir a personajes centrales que regresen en las próximas historias.

Además de ayudar a darle un mejor ritmo a los contenidos, un beneficio adicional de esta estrategia es repartir el impacto de las historias a lo largo del tiempo. Así se puede mantener cercana a la audiencia durante todo el viaje: “Una historia es fácil de olvidar. Cuando la distribuyes en el tiempo, vuelves a traer a los lectores al asunto, recordándoles y manteniéndolos interesados”, dice Shaw.



## » **Incorpora datos e investigación académica**

*“Hay una creciente importancia en el rol del periodismo de datos y visualizaciones en nuestro trabajo y en cómo estos se adaptan a las historias de soluciones”.*

Jeff Young  
Ohio Valley ReSource

Se ha dicho que el único sesgo en el periodismo de soluciones debe ser hacia la evidencia, y que los hechos deben hablar por sí solos como en cualquier otra cobertura noticiosa: ¿Es un problema realmente grave?, ¿hay un sistema, persona o política causando este problema que podría potencialmente cambiarse? Usa los datos para confirmarlo.

Para presentar una solución, necesitas evidencia de que esta funciona (o no). Sé honesto con lo que los datos

te muestran y lo que no. Busca la oportunidad para que tus reporteros adquieran capacidades en periodismo de datos (plataformas en línea como Lynda.com son un buen recurso para aprender de Excel y herramientas de visualización de datos), o encuentra maneras de compartir la capacidad del periodismo de datos con otros medios.

El Ohio Valley ReSource tiene una reportera de datos que trabaja a través de la colaboración para beneficiar a todas las estaciones asociadas. Ella desarrolla visualizaciones de datos, produce elementos interactivos, y en algunos casos ayuda a los reporteros a encontrar ideas de historias al interrogar bases de datos sobre un asunto particular.

# Organiza equipos de reportería de soluciones



*“Asegúrate de tener a las personas correctas en los lugares correctos, de tener gente a la que le guste investigar. Haz un análisis de lo que tienes y lo que podrías necesitar para apoyar este trabajo”.*

Jeff Harris  
WEWS News 5 Cleveland

Samantha McCann, directora de comunidades en SJN, en un encuentro de grupo. Portland, Oregon:

Nuestros colegas han encontrado varias maneras de organizar equipos alrededor de una historia o serie de soluciones dependiendo de: la escala de la cobertura, los compromisos necesarios para ejecutar la visión editorial, y los recursos disponibles. Como editor, los factores más importantes a considerar son cómo diseñar el equipo de manera que equilibre la reportería de las soluciones con las otras tareas del periodista



y cómo reunir experiencia útil y habilidades especializadas de todos los rincones de la redacción para cumplir con las necesidades del proyecto.

Sin importar cómo sea tu equipo, ten estos consejos en mente:

### » **Encuentra a los reporteros adecuados**

Trabaja con las personas que estén dispuestas e interesadas. Aunque tengas reporteros escépticos o apáticos, otros pueden estar emocionados con la idea y aprovecharán la oportunidad de trabajar sin ataduras y sumergirse en un tema realmente profundo. Permíteles a los periodistas cierta libertad para perseguir historias y temas por los que se sientan apasionados; esto da una sensación de propósito y ambición, lo que en últimas lleva a una mejor reportería.

A medida que construyes creativamente el equipo, puedes conseguir reporteros

de diferentes secciones, de esos que se adaptan siempre a todo. Para Nuestros niños: buscando soluciones, el editor jefe del Detroit Free Press fue estratégico gestionando un equipo central de reporteros y luego añadiendo otros más especializados según la necesidad.

Algunos reporteros fueron asignados a fuentes conectadas a las secciones que habitualmente cubrían. En otros casos, el editor le asignó la historia a los periodistas que tenían cierto estilo de escritura. A lo largo del proyecto, se aseguró de que este no fuera una enorme carga y que el equipo pudiera salir a buscar historias de soluciones mientras manejaba el resto de sus tareas.

### » **Construye flexibilidad**

Siempre habrá una tensión en el intento por responder a las noticias del día y mantener un pie en el campo de la reportería de soluciones a largo plazo.

Si se administran correctamente, los equipos pueden acomodarse a ambas necesidades. Por ejemplo, puedes reducir el número de historias por semana asignadas a un reportero que necesita un poco más de tiempo para dedicarle a la cobertura de soluciones, intercambiando temporalmente su rol de cobertura noticiosa con otro colega del equipo. Asegúrate de que todos conozcan el trato y por qué está ocurriendo -y haz relevos en el cambio de roles para que todos los miembros del equipo tengan la oportunidad de invertir en trabajos más profundos-.

### » **Promueve equipos autónomos**

En su reciente transición del cubrimiento diario a un resumen de noticias diario respaldado por suscripciones, el Christian Science Monitor rediseñó su redacción. Como parte de este proceso, redefinió secciones y cambió procesos editoriales para lograr una aproximación periodística que piense primero en el lector.



La redacción fue reestructurada en unidades con ocho editores -cubriendo desde Europa hasta ciencia- que supervisan equipos de reporteros. Cada área tiene su propio ecosistema y disfruta de cierto grado de autonomía e independencia para mantener el flujo de trabajo sin el cuello de botella de un editor general que apruebe todo.

También hicieron un gran esfuerzo para promover la transparencia y el conocimiento de todos los proyectos en curso a lo largo de la redacción. Las reuniones editoriales de las mañanas, en las que antes solo participaban los editores, ahora incluyen a todo el equipo y cada reportero comparte los enfoques de sus historias. Esto contribuye a que todos piensen más allá de sus temas, trabajen de manera colaborativa, y les da a los editores (quienes escriben las introducciones a los resúmenes diarios) un mejor panorama de las coberturas.



## » **Encuentra las herramientas correctas para promover historias colaborativas**

Jeff Young, jefe de redacción de The Ohio Valley ReSource, maneja un equipo de reporteros de siete diferentes medios en tres estados. Él dice que su principal reto es mantener una comunicación y un flujo de trabajo que tenga sentido. Por un lado, mantiene reuniones editoriales semanales para promover conversaciones sobre cómo avanzar con cada historia. El equipo además usa Slack como herramienta de comunicación; ahí tienen canales dedicados a sectores de cobertura y los reporteros lo usan para crear alianzas de historias a lo largo de la región.

Bro Krift, del Montgomery Advertiser, usa un documento de Google para que todos los reporteros aporten a un listado con las ideas de historias. También tiene un tablero blanco en la redacción con las fechas de entrega de las historias de soluciones y sus autores.



# Institucionaliza el periodismo de soluciones en tu redacción

*“Lo difícil es el cambio. Los periodistas tenemos hábitos adquiridos pero ¿por qué no intentarlo? Tienen que tomar más riesgos. ¿Qué es lo peor que puede pasar? ¿Tendremos menos suscripciones? Bueno, eso ya está pasando.*

¿Cómo hace un editor para transformar a una redacción entera hacia el periodismo de soluciones? Bro Krift, editor ejecutivo del Montgomery Advertiser, lo sabría:

La primera experiencia de Krift trayendo el periodismo de soluciones a una redacción fue en 2015 como editor jefe en el Corpus Christi Caller-Times. Con el entrenamiento y las subvenciones del SJN, el equipo del Caller-Times produjo “Behind Broken Doors”, una serie de cuatro entregas que exploró el problema mortal de la violencia doméstica, reveló fallas en el sistema de justicia y ayudó a cambiar el chip del departamento de

policía de la ciudad de Corpus Christi (Texas, Estados Unidos). Los reporteros consiguieron documentos públicos, hicieron entrevistas e investigaron la violencia doméstica en Texas, Connecticut y Minnesota para producir la serie, por la que ganaron dos premios estatales. (Lee el estudio de caso “[Behind Broken Doors](#)”).

En 2016, Krift llegó como editor ejecutivo al Montgomery Advertiser. Desde este rol está llevando por segunda oportunidad el periodismo de soluciones a la redacción. Esta vez en una escala mucho mayor: integrarlo en un nivel más profundo e institucional.

Aquí algunas ideas de su proceso:

» **Establece una visión orientada a las soluciones**

Ideas tomadas de ‘Visión y quién seremos’, la presentación de Bro Krift a la sala de redacción de Montgomery Advertiser:



En el otoño de 2017, Krift presentó su sala de redacción con una visión clara para el anunciante, un cambio filosófico hacia soluciones de inmersión profunda y coberturas orientadas a las soluciones. Los reporteros dedicarían desde entonces menos tiempo a las noticias de rutina y enfocarían su esfuerzo en menos historias pero de mayor valor.

Además, el periodismo de soluciones empezaría a hacer parte de cada sección para volverse integral en el proceso de reportería. Para cada historia, los periodistas iban motivados a intentar responder la pregunta central “¿quién lo está haciendo mejor?”.

### » **‘Vende’ el periodismo de soluciones**

En su mayoría, los periodistas entendieron el concepto y se involucraron con él, reconociendo que la reportería de soluciones es solo una tendencia de la reportería empresarial, con la que ya estaban familiarizados.

Pero Krift encontró otro argumento: entendió que la mayoría de los reporteros sueña con hacer historias más profundas y significativas.

El nuevo enfoque del periodismo empresarial les daría a los periodistas la libertad para ser más selectivos a la hora de escoger sus historias, permitiéndoles reconectarse con sus ambiciones personales y sentido de propósito. También notó que las notas de soluciones tenían mejores resultados que las notas secas; las métricas revelaban que la audiencia leía estos contenidos con más frecuencia y durante más tiempo. “Todo el mundo se conectó con ellas porque es buen periodismo”, dice.

» **Haz el cambio accesible a tu equipo**

Algunos reporteros manifestaron sus preocupaciones sobre cómo manejar las noticias de última hora y la reportería de soluciones de largo aliento. De manera crítica, Krift trazó un camino

claro hacia el logro de esta visión e implementó pequeños cambios para equilibrar las cargas de sus reporteros.

*“Lo mejor que puedes hacer es contarle a la redacción que vas a hacer algo y después respaldarlo”, dice. Siguiendo este principio, Krift implementó tanto un plan como una cultura de rendición de cuentas para lograr incorporar el periodismo de soluciones en el día a día.*

-Tomado de la presentación de Bro Krift a la redacción del Montgomery Advertiser

## **Pasos para el cambio hacia el periodismo de soluciones**

» **Establece los objetivos de la historia:** el objetivo de la redacción es publicar una historia de soluciones al día. Para lograrlo, Krift asigna 52 historias de soluciones de corto plazo y seis de largo plazo

a cada reportero al año, además de otros dos grandes proyectos que involucren a toda la redacción.

» **Ajústate a la programación:** Krift estableció una “rotación de las soluciones” en la que le asignaba un día específico de la semana a cada reportero para trabajar en estas historias. La redacción era una gran pizarra blanca que incluía: el nombre del periodista, en qué estaba trabajando, y sus plazos. Él trataba de que el equipo se ajustara a esta programación en la medida de lo posible, apoyándose en la supervisión de los editores.

» **Mantén una lista de las historias en curso:** todas las ideas de historias se reúnen en un espacio colaborativo para la redacción (un documento de Google Drive).

» **Promueve el en equipo:** los equipos pequeños se crearon para



permitir la flexibilidad. La idea es que los reporteros se organicen autónomamente para trabajar en sus historias de última hora y que sus compañeros de equipo tengan tiempo para seguir trabajando las historias de soluciones. Esto crea mecanismos de resiliencia que les permiten a los periodistas mantenerse en un proyecto. Krift también cree que los editores deberían trabajar en el mismo espacio de sus reporteros (él frecuentemente termina trabajando en el piso y no en su oficina).

» **Haz una revisión diaria:** en las reuniones de equipo de cada mañana, hay una separación entre las noticias básicas y las de soluciones. Mientras el equipo habla sobre el progreso de sus historias para cada día, hay un esfuerzo claro para hablar primero de las historias de soluciones.

# Comunica el cambio



*“A todo el mundo le interesa porque es buen periodismo”.*


Bro Krift

The Montgomery Advertiser

En marzo de 2018, el Montgomery Advertiser lanzó oficialmente su nueva estrategia de contenidos. Krift escribió una columna para promover el cambio y el periodismo de soluciones consiguió su propia página de destino. La redacción también lanzó una página de Facebook dedicada a estas historias y usa la etiqueta #sojomgm para posicionar la marca.

Krift también tiene ideas para involucrar a la comunidad de lectores en el cambio. Al acercarse a organizaciones como la Cámara de Comercio, espera poco a poco generar conciencia del nuevo enfoque de soluciones que implementa el medio. “No es real hasta que lo anuncias”, dice. Sus planes a futuro incluyen encuentros

con comunidades: conversaciones guiadas por un reportero a las que cualquier persona pueda llegar y discutir las noticias y cobertura del Advertiser.



**La falta de tiempo y recursos fue el obstáculo más mencionado por periodistas encuestados por el SJN en 2017 para la adopción del periodismo de soluciones.**

Aunque algunos editores discuten que la reportería de soluciones es menos intensiva o demandante que otros tipos de periodismo, la realidad es que las redacciones de todos los tamaños enfrentan limitaciones de capacidad debido a los rápidos cambios en la industria de los medios. Con las mortales demandas de las fechas de entrega y recursos cada vez más escasos, el espacio para hacer



contenidos más ambiciosos parece cada vez menos probable.

En esta sección encontrarás algunas maneras de confrontar el desafío del tiempo y los recursos; desde grandes ajustes editoriales hasta pequeñas tácticas que aumentan la eficiencia de la reportería. Te ofreceremos lecciones aprendidas de otras redacciones que han encontrado en las alianzas y colaboraciones una manera eficiente de implementar proyectos de periodismo de soluciones. También leerás cómo algunos medios han usado el periodismo de soluciones para abrir nuevos caminos a la recaudación de fondos.

### » **Cambia las prioridades y aumenta el enfoque**

*“La clave, para mí, es escoger temas a los que llegas muy, muy profundo”.*

Marty Kaiser  
Exeditor de Milwaukee Journal Sentinel

El cambio hacia el periodismo de soluciones no requiere necesariamente más trabajo. En ocasiones significa cambiar las prioridades mientras aumentas el foco. Por ejemplo, en vez de cubrir la reunión de junta de una escuela, puedes indagar cuáles escuelas de bajos ingresos han aumentado sus índices de graduados; en lugar de reportar otra cifra de crímenes, investiga qué se destaca en las reducciones de estos. Para un editor, esto significa promover un sentido de la disciplina más fuerte en la redacción con respecto a lo que los reporteros cubren y dejan de cubrir.

A la hora de tomar decisiones sobre las coberturas prioritarias, muchos editores se guían por un enfoque en las preocupaciones y necesidades informativas de la comunidad. “Tienes que pensar de otras maneras. Piensa en tu audiencia y conéctalos con los temas que les interesan. ¿Qué está ocurriendo en tu comunidad, con tus lectores, con

tu audiencia? ¿Qué es importante?, dice Marty Kaiser, exeditor del Milwaukee Journal Sentinel. “Tenemos que pasar de revelar todo lo que está mal a ayudar a la gente a lidiar con esos males y resolver problemas en su vida diaria”, dice Doug Oplinger, gerente del proyecto Your Voice Ohio y ex jefe de redacción de Akron Beacon Journal.

Este enfoque en la comunidad desde el principio -con un énfasis particular en la escucha- puede llevar a que bases tu reportería en los comentarios de la comunidad, y además asegura mayor impacto en tu trabajo de soluciones. Para más consejos sobre esto, consulta la [Guía de engagement](#).

### » **Empieza pequeño**

*“Sentí una gran satisfacción por esas pequeñas historias que hicimos recientemente porque no solo estaba lamentando un problema en Filadelfia, sino también ofreciéndoles*



*nuevas ideas a los lectores. Creo que las respuestas en redes sociales han reforzado la idea de que la gente busca ese tipo de interacción porque despierta más el diálogo”.*

David Gambacorta  
Becario John Jay

Aunque muchos de nuestros colegas han hecho series intensivas de varias entregas, ten en mente que el periodismo de soluciones puede hacerse en una escala más pequeña. No siempre tiene que ser un proyecto, la reportería de soluciones diaria es posible -piensa en 400 palabras o menos, especialmente cuando el problema ya se entiende y se conoce-. Haz un esfuerzo consciente para combatir esa percepción de que el periodismo de soluciones requiere más trabajo que cualquier otra clase de buen periodismo.

Como editor, puedes ayudarles a tus reporteros a lanzarse al proyectos de



soluciones mostrando que el cambio es posible. Encuentra pequeñas maneras de hacer el periodismo de soluciones parte de la cultura diaria de la redacción. Por ejemplo, haz que tus reporteros saquen una hora durante el día, en medio de la cobertura de las noticias diarias, para consultar el contexto de sus historias de soluciones. Cuando alcancen a recopilar una cantidad importante de información, o cuando se acerque una fecha de entrega clave, puedes permitirles un tiempo para que dediquen a esa historia.

También puedes buscar la manera de integrar el periodismo de soluciones a las secciones existentes e incluso a historias particulares en las que trabajan los periodistas. “No siempre tiene que ser un proyecto. Si mi fuente es educación, puedo integrar las soluciones a cómo cubro este sector”, dice Marty Kaiser. Establece metas alcanzables en tus historias, define un plan y horario claro para lograrlas y

trabaja con tus reporteros para llegar ahí. Para más consejos sobre este tema, lee el [estudio de caso de Bro Krift](#) y la transformación del Montgomery Advertiser.

## » Busca soluciones locales

*“[El periodismo de soluciones] no tiene que ser costoso. Busca entre tu comunidad. Es la empresa básica.”*

Bro Krift

Editor ejecutivo, Montgomery Advertiser

Hay un sinnúmero de oportunidades de hacer periodismo de soluciones en tu propio entorno sin tener que viajar. Busca entre la comunidad y examina cómo la gente está respondiendo a los problemas (recuerda, una solución no necesariamente tiene que ser exitosa para que la historia sea convincente). Lleva a los reporteros hacia el hábito de hacerse la pregunta básica ‘¿quién lo está haciendo mejor (o al menos intentando)?’

De hecho, las soluciones pueden estar escondidas en tu patio trasero. El [Philadelphia Reentry Project](#), un trabajo colaborativo centrado en la reincorporación de presos, encontró más de 60 iniciativas locales relevantes que trabajaban sobre este tema.

### » **Construye sobre el trabajo de otros**

*“Si este problema existe en nuestra comunidad, es probable que otras comunidades ya lo hayan enfrentado. ¿Dónde hay otros lugares que hayan lidiado con este problema y cómo hacemos reportería sobre posibles soluciones?”*

Marty Kaiser

Exeditor de Milwaukee Journal Sentinel

El periodismo de soluciones a menudo le ofrece contexto regional, nacional o internacional a un problema local al presentar ideas e iniciativas de afuera a audiencias locales. Esta reportería



comparativa puede aumentar el sentido de responsabilidad sobre los actores del lugar: si un problema está siendo resuelto en otro lado ¿cuál es el problema aquí? Entonces, ¿cuáles son las maneras de hacer esto sin incurrir en gastos de viaje?

Una herramienta que puede servir a tu reportería es el archivo de historias del SJN. El [Radar de Historias](#) (Story Tracker) te llevará a conocer casos de práctica de reportería que ya se ha hecho sobre ciertos temas y lugares, y puede conectarte con medios locales en las comunidades que te interesan. En caso de que sí viajes para una historia, puedes contactar a las fuentes previamente para aprovechar al máximo tu tiempo en el lugar.

Además, considera esta red creciente de periodismo de soluciones como un recurso para ti y tus reporteros. El equipo experto de la Red de Periodismo de Soluciones (SJN) se especializa en



conectar redacciones entre sí. La Red también coordina eventos, como es una cumbre anual, que ayuda a quienes practican el periodismo de soluciones a mantenerse en contacto, consultarse entre sí y compartir consejos.

### » **Establece colaboraciones y alianzas**

--Mikhael Simmonds, Liza Gross, Delaney Butler y Jean Friedman-Rudovsky en la Cumbre Colaborativa en la Universidad Estatal de Montclair en mayo de 2018.

Las colaboraciones y alianzas entre organizaciones de medios han crecido desde mediados de los años 2000 como una manera común para resolver restricciones de tiempo y recursos, así como de lograr una reportería más eficiente. No son precisamente una moneda de oro: algunos de sus retos incluyen los sesgos y la incomodidad de las relaciones asimétricas, la resistencia interna, la ausencia de valores comunes y de consenso sobre el tema de

cobertura. También está la percepción tradicional que manejan la mayoría de redacciones de ver a sus iguales como fuente de competencia y no de colaboración.

Aun así, las ventajas de las colaboraciones son claras, particularmente en el caso del periodismo de soluciones. La amplitud y profundidad que suele requerir el periodismo de soluciones -cuando un periodista indaga a través de secciones, disciplinas y lugares geográficos- hacen especialmente necesario un enfoque colaborativo. Las colaboraciones no solo ahorran costos (y potencialmente generan ganancias), también permiten el acceso a recursos adicionales y habilidades especializadas, y ayudan a conectar a nuevas audiencias a través de diferentes plataformas. Más ampliamente, el periodismo de soluciones suele apoyarse en aliados no periodísticos, como instituciones académicas, centros de pensamiento,

grupos de investigación, organizaciones comunitarias y otros expertos en la materia.

Con la creencia que las colaboraciones constituyen un modelo particularmente útil para extender el impacto del periodismo de soluciones, desde el SJN hemos apoyado varios esfuerzos colaborativos y hemos aprendido que pueden hacerse de muchas formas. Puedes tener una colaboración temporal o permanente; con cada “socio” creando su propio contenido o produciendo series juntos. La colaboración puede darse exclusivamente en la posproducción (es decir, republicar entre sí) o integrarse desde la misma reportería (es decir, compartir una red de contactos, finanzas y otros recursos). Algunas colaboraciones se gestan para producir historias sobre una serie de temas específicos, con un editor designado para manejar a reporteros de diferentes plataformas (quienes pueden o no tener



proyectos paralelos por fuera). Para más detalles sobre cómo organizar y mantener este tipo de alianzas, visita nuestro [Libro Colaborativo](#). Aquí hay algunos modelos en los que hemos trabajado:

### » **The Philadelphia Reentry Project**

Este proyecto es resultado de una colaboración entre 15 redacciones de interés general de Filadelfia, la comunidad, organizaciones étnicas de medios y dos instituciones académicas para investigar y revelar las respuestas creíbles a los desafíos de la reincorporación y la reincidencia de exreclusos.

La estrategia era la reportería individual, pero con un esfuerzo coordinado para abordar este asunto. El proyecto inició con un pequeño grupo de medios que conformaron un comité de planeación que luego se abrió a la participación de todos. La página



web del proyecto incluye una breve introducción a cada historia, que después redirecciona al medio original donde se publicó; en este también hay un enlace para regresar a la página del proyecto.

Esto funciona para ampliar las audiencias. Entre enero de 2016 y noviembre de 2017, esta colaboración produjo un cubrimiento sostenido en el tema de la reincorporación, complementado con una fuerte estrategia de relación con la audiencia, financiada por el SJN. Desde que terminó la beca del SJN, los medios que integran el proyecto se comprometieron formalmente a seguir promoviendo colaboraciones sostenibles para proyectos de soluciones enfocados en ciudades. El acuerdo fue oficialmente llamado Philadelphia Solutions Journalism Collaborative y expandirá su cobertura.

## » **The Montana Collaboration**

Para este proyecto se unieron 11 periódicos de Montana y Montana PBS -tres diarios de la ciudad, un semanario alternativo semanal y siete semanales / quincenales comunitarios-. Fue convenido por el SJN en el otoño de 2017 y publicó su primera serie, 'The Montana Gap Project' enfocada en la economía rural sostenible, en enero de 2018.

Ese trabajo fue complementado con esfuerzos para relacionarse con la audiencia que incluyeron sesiones de escucha y discusiones con comunidades luego de la publicación. Kate Schimel, editora de la revista High Country News, también ofreció apoyo editorial para este esfuerzo al trabajar con otras redacciones para coordinar y editar las historias.

## » **Ohio Valley ReSource**

Esta es una colaboración regional

financiada por la Corporation for Public Broadcasting (CPB). El Ohio Valley Resource es integrado por siete medios públicos de Kentucky y Ohio que cubren asuntos económicos y de cambio social. Esta alianza ha logrado brindar una visión más regional del periodismo y ha incrementado el alcance periodístico en áreas desatendidas, particularmente zonas rurales periféricas.

El equipo de ReSource, dirigido por el jefe de redacción Jeff Young, está conformado por ocho periodistas de radio, datos y video para desarrollar historias que cuentan la parte humana detrás de la economía, energía, medio ambiente, alimentación, salud e infraestructura de la región. Funcionan así: un periodista de cada estación aliada le reporta a Young, quien edita y comparte el contenido entre los otros medios.

Cada estación tiene reporteros que ocasionalmente contribuyen a la alianza además de sus otros trabajos.

“La cooperación y colaboración ha sido genial -somos colaborativos por necesidad. Estamos tratando de trabajar más con reporteros en redacciones cercanas...pero necesitamos ser conscientes de que esos otros reporteros le responden a otro jefe”, dice Young. Sin embargo, el marco original del Ohio Valley ReSource permite que todas las estaciones aliadas se beneficien de las capacidades del periodismo especializado. Por ejemplo, la financiación del CPB permitió a la alianza contratar un reportero de datos que trabaja con todas las plataformas para desarrollar visualizaciones, elementos interactivos y encontrar nuevas ideas de historias.



## » **Your Voice Ohio**

Esta colaboración se lanzó originalmente en 2016 en la campaña para la presidencia de Estados Unidos como un esfuerzo para involucrar a los ciudadanos con sus necesidades informativas, expectativas de los medios locales y preocupaciones. Las técnicas de interacción empleadas por esta alianza (incluyendo una serie de eventos deliberativos y encuestas de comportamiento de audiencia) fueron tremendamente exitosas, dando impulso a nuevos esfuerzos para responder mejor a las necesidades y aspiraciones de los habitantes de Ohio.

Este proyecto ya cuenta con más de 40 plataformas de noticias a lo largo de Ohio (abarca impreso, televisión y radio) comprometidas con las voces de los habitantes en temas relacionados con la epidemia de opioides y el futuro del trabajo

y la economía local. Los miembros de esta alianza asisten a eventos de interacción con la audiencia, y las historias de cada medio son publicadas en la página web de la alianza. El esfuerzo es liderado por el gerente del proyecto Doug Oplinger y apoyado por el [Jefferson Center](#), una organización sin fines de lucro que se especializa en la interacción de la democracia deliberativa.

## » **Busca financiación orientada a las soluciones**

Algunas de nuestras redacciones aliadas han encontrado que el periodismo de soluciones abre oportunidades únicas para recaudar fondos. Los editores han tenido éxito apuntando a patrocinadores, anunciantes y socios filantrópicos interesados en las coberturas enfocadas en soluciones.

Para estos financiadores, el periodismo de soluciones se presenta como una

oportunidad de crear conciencia o entendimiento sobre ciertos asuntos que son importantes para ellos, o como una oportunidad de alinearse a narrativas más constructivas.

Como las historias de soluciones también pueden involucrar a las audiencias de una manera más poderosas y significativa, los financiadores también pueden ver una oportunidad de promover sus intereses comerciales u objetivos de impacto social con los lectores, oyentes o televidentes que se conectan poderosamente con la cobertura. A continuación algunos consejos sobre cómo pensar desde esta perspectiva:

» **Explora la publicidad corporativa y las oportunidades de suscripción**

Algunas redacciones han concretado alianzas con negocios para desarrollar historias de soluciones, manteniendo la

independencia periodística y editorial. El apoyo corporativo puede venir en muchas formas: ganancias digitales (mensajes en el sitio y por correo electrónico), digital en especie (productos y servicios que compensan los gastos operativos), ganancias de eventos (patrocinio de conversaciones organizadas por el medio), y eventos en especie (productos y servicios que compensan los gastos de eventos del medio).

Muchas empresas tienen áreas de responsabilidad social con objetivos filantrópicos claros (por ejemplo, educación); este puede ser un buen lugar para buscar coincidencias con tus objetivos en el periodismo de soluciones. Como editor, puedes trabajar de cerca con los equipos de desarrollo, pauta o marketing en la redacción para desarrollar ideas de historias de soluciones para potenciales patrocinadores.



El Minneapolis Star Tribune, por ejemplo, publica una sección en papel llamada “Inspired”, donde los lectores pueden encontrar historias orientadas en soluciones -y los patrocinadores se han interesado particularmente-. Esto coincide con la experiencia de otras redacciones como The Seattle Times, que ha visto cómo el contenido orientado a las soluciones ofrece nuevas posibilidades para recaudar fondos y apoyo corporativo.

En 2017, el Richland Source, una organización digital de noticias en Mansfield, Ohio, organizó un baby shower comunitario que buscaba conectar a madres embarazadas y familias con organizaciones comunitarias de salud. El evento se basó en un trabajo orientado a soluciones sobre la mortalidad infantil en el condado, y puso a los lectores a pensar en este desafío y en los recursos disponibles.

El evento atrajo cientos de asistentes, entre esos 14 patrocinadores, quienes recibieron bolsas de regalo gratis con artículos de bebé. En 2018, el Richland Source recaudó 70.000 dólares en patrocinios para apoyar el periodismo de soluciones en el sitio web.

### » **Persigue financiadores orientados a las soluciones**

El periodismo de soluciones abre nuevas oportunidades para recaudar dinero de filántropos, fundaciones, corporaciones y entidades sin ánimo de lucro comprometidas con valores de impacto social, compromiso civil y discursos informados. Otros patrocinadores tienen afinidad por proyectos de soluciones que prometen expandir la conciencia sobre un asunto crítico, con la esperanza de incentivar la conversación pública y despertar la innovación.

El Seattle Times se alió con el SJN en octubre de 2013 para explorar los desafíos y soluciones que encara la educación pública. El proyecto fue financiado inicialmente durante un año por la Fundación Gates y la Fundación Knight, ambas atraídas por el enfoque de soluciones (que se consideraba experimental entonces). El periódico vendió publicidad de Ed Lab a universidades locales; Alaska Airlines, que tiene la educación como meta de responsabilidad social, se suscribió al boletín semanal de Ed Lab.

Desde entonces, The Times ha sido capaz de demostrar el impacto de Ed Lab en la comunidad educativa, el público general y las políticas públicas, ofreciendo una prueba de que la reportería de soluciones puede reflejarse en impacto social. Esto ha ayudado a aumentar el interés de los financiadores en

apoyar otros proyectos enfocados en las soluciones, como [Project Homeless](#), una iniciativa lanzada en 2017 que tuvo como referente a [Ed Lab](#) y [Traffic Lab](#).

La experiencia del Ed Lab le ha permitido al Seattle Times pensar de manera estratégica cómo construye alianzas, desarrolla ideas y muestra el impacto social de su cobertura. La disciplina para atraer a la comunidad y a los patrocinadores ahora está institucionalizada en la redacción del Seattle Times. En reconocimiento a la importancia de este trabajo, el medio ha contratado a un director de desarrollo a tiempo completo para el periodismo de servicio público.



# Guía para derribar mitos acerca del periodismo de soluciones



A lo largo del tiempo hemos visto que aparecen una y otra vez algunas preguntas y mitos sobre el periodismo de soluciones. Estas son algunas de las preguntas más frecuentes y una guía que debes tener a la mano para responderlas.

## » **¿Qué es el periodismo de soluciones?**

La Red de Periodismo de Soluciones (SJSN, por sus siglas en inglés) lo define como “el reportaje riguroso de las respuestas a problemas sociales”. Para que un contenido sea considerado periodismo de soluciones, debe incluir estos cuatro ángulos:

- 1.** Cómo y por qué algo está funcionando
- 2.** Fuerte evidencia de que algo está funcionando
- 3.** Ideas sobre cómo las soluciones se pueden replicar en otro lado
- 4.** Las limitaciones de la solución


## » **¿El periodismo de soluciones equivale a buenas noticias infladas a expensas de la reportería pura y dura?**

Al pedirles a los reporteros dedicarle al menos la misma cantidad de tiempo a la búsqueda de las soluciones que a los problemas, el periodismo de soluciones no busca reparar un desbalance en las noticias. Tampoco equivale a un enfoque sesgado en lo bueno para ignorar lo malo. Si bien las historias de soluciones resaltan lo que funciona, nunca deben evitar resaltar lo que no funciona. Los reporteros de soluciones deben analizar cuidadosamente cada solución, así como cualquier otro periodista lo haría siguiendo los estándares de su oficio.

En la práctica, la reportería investigativa y el periodismo de soluciones se complementan. De hecho, uno de nuestros aliados incluso califica el periodismo de soluciones como una rama del periodismo investigativo de

denuncia. El periodismo de soluciones fortalece la rendición de cuentas al establecer estándares más altos y eliminar las excusas para no actuar.

**Si se hace bien,  
el periodismo de  
soluciones es tan  
claro y riguroso  
como la historia  
de investigación  
más dura.**



La meta del periodismo de soluciones no es negarle a la gente los problemas de la sociedad ni hacerlos sentir mejor sobre el mundo. El objetivo es proveer información procesable a la sociedad para permitir la autocorrección.

» **¿Las historias de soluciones solo hablan sobre lo que funciona?**

Los problemas tienen múltiples facetas, así como las soluciones. Las soluciones pueden estar incompletas o tener sus



propios problemas. En ese sentido, el periodismo de soluciones no se trata solo de contar la solución, sino también de señalar lo que está mal y pedirle cuentas a los responsables de solucionarlo. Las historias de soluciones deben ser realmente honestas sobre lo que revelan los datos y lo que no, mostrando los pro y contra de las soluciones.


Una historia de soluciones puede tomar muchas formas. Puede incluir, por ejemplo, voces de expertos evaluando diferentes soluciones; o hablar sobre las soluciones fallidas y las lecciones aprendidas; también puede discutir un experimento en progreso que busca resolver un problema. El periodismo de soluciones no se trata solo de qué funciona sino por qué funciona.

» **¿Las historias de soluciones son “periodismo activista”?**

El periodismo activista toma intencionalmente partido o aboga por

un causa. Está basado en los hechos (así que no es propaganda) pero sí parte de un punto de vista subjetivo. Los editoriales son un buen ejemplo de periodismo activista.

El periodismo de soluciones es diferente y busca ser coherente con los valores centrales del periodismo tradicional: justicia, rigor, independencia y objetividad. Los hechos son examinados con cuidado, se hacen las correcciones para evitar sesgos, y se presentan múltiples lados de una historia.



**Los intereses de la audiencia se sobreponen a cualquier sesgo que los periodistas puedan traer a la historia.**

Una buena historia de soluciones puede que ni siquiera mencione la palabra “soluciones”. Sin embargo, debe tener elementos que la hagan buen periodismo: una definición clara del problema, evidencia de la solución, los contras de esta y las alternativas (por ejemplo, por qué escogiste hablar de esta solución y no de las demás) y las implicaciones amplias de la solución.

» **El periodismo de soluciones suena a escoger un ganador**

Las historias de soluciones no abandonan los principios del periodismo. Por el contrario, a todos esos estándares tradicionales les añade una capa extra de enfoque, inquietud y esfuerzo. Presentar la solución (verificarla es aún mejor) no implica que debas ‘hacerle barra’. Siempre les decimos a los periodistas: si están escribiendo una historia sobre una organización que está implementando una solución que funciona, mantén el foco de la historia en el trabajo que hacen y no en la organización.



**Fundación /**  
Taller / Premio /  
Festival / Centro /  
**Gabo »**  
Periodismo  
de soluciones.

Aliados:

**SOLUTIONS  
JOURNALISM  
NETWORK**

