

## Tendencias y transformaciones digitales en el ciberperiodismo peruano

María Mendoza-Michilot & Lucía Barja Marquina

Universidad de Lima / Universidad Miguel Hernández de Elche

tmendoza@ulima.edu.pe / lucia.barja@goumh.umh.es

### Resumen

Este estudio examina las transformaciones recientes del ciberperiodismo peruano, particularmente acentuadas tras el impacto de la pandemia de la Covid-19. Mediante el análisis cualitativo del contenido y entrevistas con periodistas y gestores digitales, se evidencia un ecosistema en constante reconfiguración: fortalecimiento de medios nativos digitales, consolidación del periodismo de datos como competencia estratégica, creciente dependencia de plataformas y adopción todavía prudente de inteligencia artificial generativa (IAGen) en las rutinas informativas. Asimismo, se identifican modelos híbridos de sostenibilidad —suscripciones, apoyo directo de audiencias,

proyectos y servicios— que conviven con desafíos persistentes como la fragilidad económica, la necesidad de lineamientos éticos para tecnologías emergentes y estrategias marketeras, y el reto de mantener vínculos sólidos con las comunidades lectoras. La pertinencia del caso peruano radica en ofrecer evidencia reciente sobre cómo un mercado mediático heterogéneo y estructuralmente limitado articula la innovación digital. Este artículo complementa la literatura previa, centrada sobre todo en contextos europeos, al aportar una lectura actualizada y situada del ecosistema periodístico peruano.

Palabras clave: ciberperiodismo, innovación, inteligencia artificial generativa, medios de comunicación, Perú.

## Digital trends and transformations in Peruvian cyberjournalism

### Abstract

This study examines recent transformations in Peruvian cyberjournalism, which have been particularly pronounced following the impact of the COVID-19 pandemic. Through qualitative content analysis and interviews with journalists and digital managers, evidence emerges of an ecosystem in constant reconfiguration: the strengthening of native digital media, the consolidation of data journalism as a strategic skill, growing dependence on platforms, and the still cautious adoption of generative artificial intelligence (GAI) in news routines. Hybrid models of sustainability are also identified—subscriptions, direct audience support, projects, and services—which coexist

with persistent challenges such as economic fragility, the need for ethical guidelines for emerging technologies and marketing strategies, and the challenge of maintaining strong links with reader communities. The relevance of the Peruvian case lies in offering recent evidence on how a heterogeneous and structurally limited media market articulates digital innovation. This article complements previous literature, which has focused mainly on European contexts, by providing an updated and situated reading of the Peruvian journalistic ecosystem.

Keywords: cyberjournalism, innovation, generative artificial intelligence, media, Peru.

Data de submissão: 2025-07-30. Data de aprovação: 2025-12-04.

Revista Estudos em Comunicação é financiada por Fundos FEDER através do Programa Operacional Factores de Competitividade – COMPETE e por Fundos Nacionais através da FCT – Fundação para a Ciência e a Tecnologia no âmbito do projeto *LabCom – Comunicação e Artes*, UIDB/00661/2020.



## 1. Introducción

La digitalización ha transformado América Latina progresivamente (Chavarry & Revinova, 2025). En el campo del periodismo, los cambios han sido heterogéneos y desiguales, según se trate de plataformas tradicionales digitales (híbridos) o de emprendimientos nativos digitales (Boczkowski, 2004a; Pavlik, 2005; Malar & Saad, 2024; López-García et al., 2025).

Esta investigación toma como referencia el caso peruano con el objetivo de identificar las características principales de los procesos de transformación producidos después de la pandemia de la Covid 19 en las plataformas mediáticas más influyentes. Parte de dos supuestos: en primer lugar, que después de “la digitalización de la vida cotidiana” vivida durante la crisis endémica en los entornos natural, urbano y digital (Boczkowski & Mitchelstein, 2022, p.2), emergieron la ciencia de datos, la realidad virtual y otras innovaciones de un carácter emancipatorio no determinado (Matassi, 2022, p.4). En segundo lugar, el Perú no fue la excepción; el periodismo en general y el nativo digital en particular se actualizaron a diferentes ritmos y con una meta aún pendiente: generar un valor significativo, es decir, consolidar productos útiles y originales para beneficio de la sociedad (Bernal-Suárez & López-Jiménez, 2025; Kusunoki, 2024).

Como en otros países de la región, factores coadyuvantes de este proceso han sido la migración de las audiencias a las plataformas multimedia, el creciente desarrollo del marketing y la publicidad en las comunidades digitales, el surgimiento de nuevos formatos multimedia y transmedia, y de sistemas generativos inteligentes. No obstante, también existen factores diferenciadores como: un ecosistema marcado por la concentración mediática, las desigualdades en infraestructura y una fragilidad económica que limitan las posibilidades de innovación. Estas particularidades convierten al Perú en un escenario pertinente para comprender cómo los medios negocian la adopción de tecnologías emergentes bajo condiciones estructurales restrictivas.

La investigación busca contextualizar estos cambios y situarlos dentro del continuum histórico del ciberperiodismo peruano, que este año cumple treinta años de desarrollo y que ha sido objeto de estudios que documentan hitos, avances y retrocesos en sus diferentes etapas (Mendoza, 2017, 2022, 2023).

En ese periodo, se han registrado fenómenos clave: expansión de la oferta de medios digitales, reconfiguración de rutinas productivas, consolidación de nuevos géneros, experimentación con formatos audiovisuales y fortalecimiento del periodismo de datos, especialmente antes y después de la Covid-19. La relevancia de este estudio radica en la actualización e identificación que propone sobre las tendencias más recientes y los desafíos de un quehacer que continúa enfrentando tensiones económicas, tecnológicas y profesionales. Ello resulta pertinente toda vez que, desde 2021, el consumo de noticias en el país se realiza principalmente a través de medios digitales (Reuters Institute, 2025), reforzando la necesidad de analizar sus transformaciones con mayor profundidad.

Las preguntas de investigación son las siguientes:

- P1: ¿Cuáles son los hitos principales que permiten contextualizar los avances innovativos?
- P2: ¿Cuáles son las innovaciones producidas en medios tradicionales digitales y nativos digitales peruanos en materia de tecnología, producción, organización y distribución de contenidos?
- P3: ¿Qué factores han contribuido o retrasado la innovación en el ciberperiodismo peruano?
- P4: ¿Cuáles son las ventajas y riesgos de la inteligencia artificial generativa desde la perspectiva de los informantes?

## La cultura de la innovación: fines y formatos

La innovación, entendida como las ideas, prácticas y objetos que se perciben como novedosos (García-Avilés, 2018), es en el periodismo el resultado de varios factores condicionantes. En primer lugar, existe consenso en que más que una revolución, la innovación responde a un proceso evolutivo y suma de experiencias precedentes -en países como Perú, se inició a mediados del siglo pasado (Mendoza, 2017)-, que no ha concluido. En este proceso, varios autores hallan una “destrucción creativa” (Yoguel et al., 2013, p.36; Schlesinger & Doyle, 2014, p.306), concepto acuñado por Schumpeter (1996), para explicar que la innovación mediática es una mutación desde dentro de las redacciones, que desarticula lo existente para crear otra cosa, y que se basa en un conjunto de dinámicas, mecanismos y medios de cambio.

En segundo lugar, las innovaciones nacen cuando el periodismo adopta nuevos desarrollos tecnológicos y fusiona infraestructuras existentes (narrativa lineal) con técnicas novedosas (interactividad, multimedialidad e hipertexto), lo cual puede generar no pocos resquemores. Paulussen hace referencia a la polémica que generó, hace diez años, un precursor diagnóstico de *The New York Times* sobre los obstáculos y oportunidades de los medios en su tránsito al mundo digital (2016, p.13). En tanto, Boczkowski (2004b) alertó tempranamente sobre los riesgos de una cultura de la innovación conservadora, reactiva y defensiva que teme a los cambios y limita cualquier transformación.

En tercer lugar, los cambios se relacionan con las contingencias socioeconómicas, tecnológicas e históricas de la sociedad en que surgen (Boczkowski, 2022; Matassi, 2022). Por ejemplo, durante la pandemia, algunos medios europeos buscaron adaptar sus modelos de negocio a nuevos servicios, mejorar los procesos de producción periodística y equilibrar la creación de valor social (en beneficio de los públicos) y un valor económico (en beneficio de las empresas periodísticas) (Olsen & Furseth, 2023; Meier et al., 2023).

Desde la teoría de la innovación disruptiva, Christensen et al. (2012) inciden en que la innovación está determinada por los recursos disponibles, los procesos y las prioridades de la organización. También hallaron un patrón común: las nuevas plataformas, que suelen tener un menor tamaño, irrumpen en el mercado, ingresan a sectores ya establecidos para ascender poco a poco y arrebatar clientes a los líderes. En el campo del periodismo, estos medios se adaptaron al entorno disruptivo no solo por su inherente naturaleza digital, sino porque conectaron más rápido con las nuevas audiencias, con las formas de distribución, y promovieron flujos de trabajo flexible, mayor experimentación e innovación en comparación con los tradicionales digitales (Pérez-Seijo & Silva-Rodríguez, 2024; Ferrucci & Perreault, 2021). Hasta el 2016 había en América Latina 67 nuevos sitios nativos en línea, de los cuales 26 clasificaron como altamente influyentes. Son medios que cuestionan la objetividad periodística, buscan renovar las formas tradicionales de periodismo y cumplir un ejercicio alternativo mediante técnicas digitales innovadoras (multimedia, interactivas y participativas). Algunos disponen de recursos de financiación sin fines de lucro y ejercen una forma de activismo para transformar la sociedad (Harlow & Salaverría, 2016) o ‘contraperiodismo’ (Wiora & Molek-Kozakowska, 2021).

En este proceso innovativo mediático se pueden reconocer algunas etapas importantes que luego se pueden comparar con el ciberperiodismo peruano. Entre mediados de la década de 1990 y mediados de la década del 2000, surgieron los medios digitales o “cibermedios” (Gil, 2004; Hernández-Soto et al., 2007) y la convergencia digital (Jenkins, 2008). Entre el 2010 y 2020, aumentó el consumo de varios soportes digitales (internet, móviles y tabletas) y de las redes sociales; se actualizaron las interfaces y se segmentaron las audiencias; se promovió la producción de contenidos generados por el usuario y el crowdsourcing; surgió el modelo de socios, donde las audiencias financian medios a cambio de contenidos exclusivos y participación activa (Meier et al., 2024); el factchecking (Graves & Cherubini, 2016; Wardle & Derakhshan, 2017; Lotero-Echeverri et al., 2018; Bounegru et al., 2017),) y el periodismo

datos (Peters & Witschge, 2015). Sin embargo, en lo económico, se agudizó la caída de los ingresos publicitarios sobre todo para los medios tradicionales, fuente principal de su subsistencia (Amoedo et al., 2015; González, 2009; Franklin, 2014; Canavilhas, 2015; De-Lara et al., 2015; Paulussen, 2016; Carvajal et al., 2022). En lo ético, se inauguró la era de la posverdad, definida como la desinformación deliberada y orquestada para confundir o manipular la información que reciben las personas (Unesco, 2018, p.6).

En los últimos cinco años, se innovaron los formatos, los patrones de cobertura y los procesos de distribución. Se intensificó el periodismo constructivo, el periodismo lento o rigurosamente contrastado (Manías-Muñoz et al., 2023); la verificación de datos y los laboratorios de innovación periodística (González-Alba et al., 2023; Vásquez-Herrero et al., 2019). También la colaboración entre periodistas y expertos a través de códigos abiertos y de los humanos con las máquinas en la producción periodística; la llamada ‘plataformización’ de las noticias o el uso de las redes sociales y de los motores de búsqueda para la distribución de información (Santos de Mattos, 2023, 2024); mientras que el uso de la inteligencia artificial emergió en todos los procesos de creación periodística (Meier et al., 2023; Santos de Mattos, 2023, 2024; Parrat-Fernández et al., 2023).

En este período es importante incidir en los avances dados en el *branded content* o la integración de contenido de marca en el contenido editorial. Esta estrategia, orientada a crear un modelo de negocio y capturar nuevas fuentes de ingreso para los medios, ha generado polémica en España, debido a las implicancias éticas de publicar contenido comercial como si fueran noticias y, por esa vía, arriesgar transparencia y credibilidad (Palau-Sampio, 2024; Carvajal & Barinagarrementeria, 2021; Viererbl & Koch, 2024).

## Transformaciones y la IA

La innovación mediática a través de la IA ha sido progresiva en los países de América Latina (Soto-Sanfiel et al., 2022). Como sucedió en la emergencia de otras tecnologías, se proyecta que su uso se intensificará, que procesará la información como el ser humano y solucionará diversos problemas (Túnez et al., 2021); pero aún se percibe como una realidad distante.

Frente a esta tecnología, los medios están asumiendo los retos del aprendizaje automático (*machine learning*) o la ‘capacidad’ de las computadoras para aprender. Deben exponer, entrenar o alimentar a los algoritmos con información solvente. El *machine learning* requiere de ‘redes neuronales’ (conceptos complejos para construir conceptos sencillos o *Deep learning*), y de codificadores suficientes para representar los datos (Gutiérrez-Caneda et al., 2024; Cazzamatta & Sansakaloglu, 2025; Goodfellow et al., 2016). El principal reto no ha sido prepararse para que la IA resuelva problemas intelectualmente complejos para los seres humanos, aunque sencillos para las computadoras a través de reglas matemáticas. Sino más bien comprobar que deben entrenarla para atender tareas fáciles e intuitivas para las personas, como reconocer palabras y rostros en imágenes, pero difíciles y complejas para la IA.

La IA se utiliza en los diferentes procesos de la creación periodística: desde la realización de tareas mecánicas y repetitivas, hasta la estructuración de materiales complejos y la interacción con el usuario. Entre las más frecuentes hasta ahora se hallan la minería y el análisis de datos, la verificación de hechos, la creación automatizada de contenido, la transcripción y traducción automáticas, y la personalización del contenido (Parrat-Fernández et al., 2023).

No obstante, Túnez-López et al. (2021) observa que la producción algorítmica de las noticias no se visibiliza necesariamente, salvo en algunas agencias de noticias (como AP), aunque la automatización no se restringe a este proceso únicamente, sino a todo el *newsmaking*. En ese sentido, desde la planificación hasta la difusión y la verificación, el uso de la IA es silente.

Tras el estudio de algunas experiencias de automatización en América Latina los autores coinciden en que el ChatGPT de la empresa OpenAI es el *chatbot* de mayor impacto en el desarrollo de la

inteligencia artificial generativa en el periodismo. Sin embargo, hay otros modelos de lenguaje que han comenzado a utilizarse -por ejemplo, en los medios peruanos-; son de tipo conversacional o funcionan como buscadores, como Perplexity AI (Apablaza & Codina, 2023).

### La gestión del cambio en la empresa periodística

La innovación periodística, entendida como la aplicación de las mejores soluciones a nuevas necesidades, no ha sido fácil. En una revisión de la literatura, García-Avilés (2021) halla que el estudio de la gestión de la innovación se ha abordado desde cuatro perspectivas: a. como elemento estratégico financiero de las empresas, b. desde el consumidor: su comportamiento, usos y beneficios; c. por sus efectos en la organización y sus empleados; d. desde el análisis de los liderazgos.

En este artículo resulta pertinente analizarla desde el quehacer de los periodistas, directivos y otros actores involucrados, ámbito en el que las innovaciones son el resultado de negociaciones al interior de las organizaciones periodísticas. Se negocia sobre mecanismos e interacciones, factores y dinámicas, sobre la participación de actores sociales (con formación y sin formación académica periodística) y los actantes tecnológicos (algoritmos) (Belair-Gagnon & Steinke, 2020; Meier et al., 2023).

En el proceso de negociaciones participan todas las partes y niveles involucrados alrededor de la estrategia de la innovación, el sistema de medios, la política de medios y la definición de la cultura periodística y profesional de la redacción (Paulussen, 2016; Meier et al., 2023). Así, las experiencias innovativas nacen tanto de las iniciativas individuales, del liderazgo, del concurso de equipos interdisciplinarios y estructuras laborales flexibles, como del análisis de las oportunidades y amenazas del mercado, de la competencia y de las mejoras en materia de audiencia, prestigio e ingresos. No hay fórmula establecida, pero sí el convencimiento de que innovar demanda saber cómo hacerlo, querer lograrlo con pasión y sin temor a la experimentación bajo el principio *"Fail early, fail often"* (García-Avilés, 2016, p. 10; García-Avilés, 2021).

Algunas tendencias documentadas a considerar sobre la gestión de la innovación periodística de los últimos años son las siguientes: En principio, luego de que la reestructuración de redacciones se extendiera a principio de este siglo, el desarrollo de estrategias digitales y multiplataformas se desarrollaron vinculadas a industria informativa tradicional. En los primeros quince años, buscaron ganar inmediatez, interactividad y una mayor participación de la audiencia; el desarrollo de las plataformas multimedia y los blogs se canalizó a partir de la experimentación (De-Lara et al., 2015; Paulussen, 2016; Meier et al., 2023).

Otro cambio importante en la gestión de la innovación fue la convergencia de plataformas, planteada para favorecer la cooperación entre lo digital y lo tradicional. La adaptación se cumplió a diferentes ritmos, generándose en el proceso algunos problemas que señalaron la necesidad de la reasignación de recursos (para la adaptación de la infraestructura tecnológica, reclutamiento, capacitación y mejoramiento del flujo de trabajo).

Estos procesos pusieron en evidencia lo que Paulussen (2016) denominó el modelamiento social de la tecnología, teoría que plantea que sus efectos dependen de los condicionantes económicos y organizacionales, o la construcción social de la tecnología. Asimismo, la teoría sociológica de la normalización que, aplicada a la innovación periodístico, explica la adaptación librada por los periodistas en las nuevas rutinas, hábitos y entornos digitales.

En los últimos años, otra innovación se dio a través de la complementariedad del trabajo periodístico digital, antes en manos únicamente de los periodistas, y en las últimas décadas dependiente de otras comunidades internas y externas, así como de los algoritmos. Tres son los agentes reconocidos: a. actores humanos (periodistas, sectores gerenciales, marketers y tecnológicos, usuarios creadores de contenido, etc.), b. audiencias que interactúan con la información, c. actores no humanos o actantes tecnológicos (algoritmos, aplicaciones y sistemas de gestión de contenido).

## 2. Método

Este estudio responde a un diseño descriptivo basado en el método de estudio de caso, en la medida que busca comprender las transformaciones de medios de comunicación representativos en el ciberperiodismo peruano a partir de sus condiciones contextuales (Yin, 2018). Su enfoque es cualitativo para explorar de manera inductiva en las prácticas y los significados que estas generan, desde la perspectiva de sus gestores y el análisis de su producción periodística.

Para ello se construyeron dos muestras, según criterios de inclusión y exclusión. La primera es el resultado de la selección de medios con representación geográfica (todos tienen su sede en Lima), diversidad tipológica (tradicionales digitalizados, nativos web y audiovisuales) e influencia reconocida por niveles de audiencia en buscadores y reportes especializados (Reuters Institute, 2025; Rotta, 2024).

Luego, de un total de 20 medios, se seleccionó una muestra intencional de nueve plataformas digitales: tres tradicionales digitales, dos nativas digitales con predominio web y cuatro nativas digitales de orientación audiovisual (Tabla 1). Respecto a estas dos últimas, se las diferencia por la jerarquización del formato y el canal de distribución primario. Mientras la primera articula la noticia a través de la infraestructura textual y el site propio como eje editorial, la segunda prioriza la narrativa visual y el video en plataformas externas (ej. YouTube), configurando estrategias divergentes en la producción de contenido y la gestión de la audiencia.

**Tabla 1.** Muestra de medios analizada

<b>Medio/ Ingreso a la red</b>	<b>Tipo de medio</b>	<b>Código Medio</b>
Rpp.pe / 1996	Tradicional digital	A
Elcomercio.pe/ 1997	Tradicional digital	B
Larepublica.pe/ 1996	Tradicional digital	C
Ojo_publico.com/ 2014	Nativo digital con site propio web	D
Saludconlupa.com/ 2019	Nativo digital con site propio web	E
Hildebrandtensustrece.com/ 2024	Nativo digital con site externo-video	F
Laencerrona.pe/ 2020	Nativo digital con site externo-video	G
Epicentro.tv/ 2021	Nativo digital con site externo - video	H
Youtube.com/c/EldiariodeCurwen/2014	Nativo digital con site externo - video	I

Elaboración propia

La segunda muestra está compuesta por nueve informantes, periodistas profesionales multitasking y multiplataforma, que trabajan en siete de los medios de la muestra (con la excepción del Informante JI). Con la transformación de las redacciones, estos periodistas han transitado del periodismo tradicional al periodismo digital, asumiendo tareas vinculadas con los nuevos géneros y productos. Son coordinadores de medialabs, jefes de producto digital o de fidelización del producto, con experiencia en las áreas editorial, tecnológica y en la interpretación de las estrategias de innovación de contenido, monetización y segmentación de públicos. Esta perspectiva interna se complementa con el doble rol que cumplen cuatro de ellos como docentes universitarios o investigadores de la transformación digital en el Perú.

Fueron seleccionados según los criterios de inclusión: contar con al menos cinco años de experiencia profesional en el periodismo digital, haber participado o dirigido proyectos de innovación, eventual-

mente poseer conocimientos o investigaciones relacionadas con el ciberperiodismo y aceptar voluntariamente a contestar una pauta de indagación. Se excluyó a profesionales sin experiencia en plataformas informativas digitales, proyectos de innovación o desarrollo de nuevos géneros.

**Tabla 2.** Muestra de entrevistados

<b>Cargo</b>	<b>Especialidad</b>	<b>Género</b>	<b>Edad</b>	<b>Código Informante</b>
Jefe de Producto Digital	Periodista profesional	Masculino	43	A1
Jefe de gestión digital Media Lab, profesor universitario	Periodista profesional	Masculino	43	B1
Jefa de fidelización, profesora universitaria	Periodista profesional	Femenino	43	B2
Coordinadora Media Lab, profesora universitaria	Periodista profesional	Femenino	36	B3
Directora de plataforma nativa digital web	Periodista profesional	Femenino	40	D1
Periodista de investigación en plataforma nativa digital web	Periodista profesional	Femenino	33	D2
Periodista de investigación en plataforma con site externo - video	Periodista profesional	Masculino	28	F1
Periodista y gestora de publicidad y suscripciones en plataforma con site externo – video	Periodista profesional	Femenino	38	G1
Director plataforma con site externo – video	Periodista profesional	Masculino	34	I1
Ex director de plataforma tradicional digital y profesor universitario	Periodista profesional	Masculino	43	J1

Elaboración propia

Como técnicas de recolección de datos, se utilizó el análisis cualitativo de contenido (Mayring, 2000; Riba-Campos, 2023) de las plataformas, a partir de seis categorías y diecinueve indicadores (Tabla 3), utilizados en estudios similares relacionados con la innovación periodística (García-Avilés et al., 2018; Meier et al., 2023). Durante una semana (del 2 al 9 de octubre del 2024) se observaron los nuevos géneros y formas de distribución de la información, uso de contenido multimedia y presencia de inteligencia artificial, así como aspectos organizacionales vinculados al desarrollo de laboratorios de innovación y branded content. Las categorías e indicadores fueron adaptados al caso peruano y se aplicaron de manera homogénea a toda la muestra. Para el procesamiento de los datos, se organizaron los resultados en un libro de códigos.

Asimismo, se aplicó a los periodistas una entrevista a profundidad, semiestructurada, de una duración promedio entre 45 y 70 minutos, que se realizó en modalidad virtual y presencial. La pauta de indagación incluyó 23 preguntas distribuidas en tres bloques: innovaciones y transformaciones; organización y empresa periodística; y percepciones sobre tecnología y modelos de negocio. Posteriormente, todas las entrevistas fueron grabadas, transcritas y analizadas mediante el software Atlas.ti, para organizar las respuestas en tres categorías: innovaciones y transformaciones, uso de inteligencia artificial generativa (IAGen) y gestión empresarial.

Los entrevistados fueron informados sobre los objetivos del estudio y autorizaron el uso de sus declaraciones mediante un consentimiento informado, confirmando que su participación es voluntaria y confidencial. Para ello, se anonimizaron sus respuestas y se asignó a cada informante un código alfanumérico (A1, B1, B2, ...) (Tabla 2).

La triangulación de ambas técnicas permitió comprender y contrastar, desde un enfoque interpretativo, los hallazgos del análisis cualitativo de contenido con las experiencias de innovación de los entrevistados.

### 3. Resultados

#### 3.1 Hitos en el periodismo digital peruano

Tomando como base las entrevistas con los participantes y la información documental reunida (Mendoza, 2017) se construyó una línea de tiempo de los hitos del periodismo digital peruano (Figura 1) en los últimos treinta años. En este período, se distinguen las siguientes innovaciones:

- 1994-2010: Tras los años iniciales de la digitalización de las noticias, emergieron cibermedios nativos digitales, con una estructura empresarial menos compleja y cuya independencia económica está asociada en 90% aproximadamente a fuentes no publicitarias, principalmente de personas, instituciones donantes, organizaciones periodísticas (ICIJ, OCCRP, entre otras) y otros medios nativos y convencionales con los mismos intereses, que viabilizaron alianzas nacionales e internacionales para realizar proyectos digitales. Entonces, el 10% de sus ingresos provenía de recursos propios generados por servicios a terceros o la producción de herramientas diversas. Estas estrategias les permitieron desarrollar nuevas narrativas y lenguajes, crear tecnologías, algoritmos y aplicaciones propias. Las plataformas nativas digitales independientes cobraron particular protagonismo en el debate público no solo en las redes sociales, donde viralizaron sus contenidos, sino en medios convencionales que rebotaron sus investigaciones. Iniciaron la producción de información y reportajes políticos digitales valorados como objetivos, veraces e innovativos. Una encuesta reveló que 68% de los internautas reconocía al *utero.pe* (2005), *lamula.pe* (2009), *idl-reporteros.pe* (2011), *Ojo\_publico.com* (2015) y *Convoca.pe* (2015) (Vox Populi, 2019). Salvo la primera, las otras plataformas siguen vigentes.

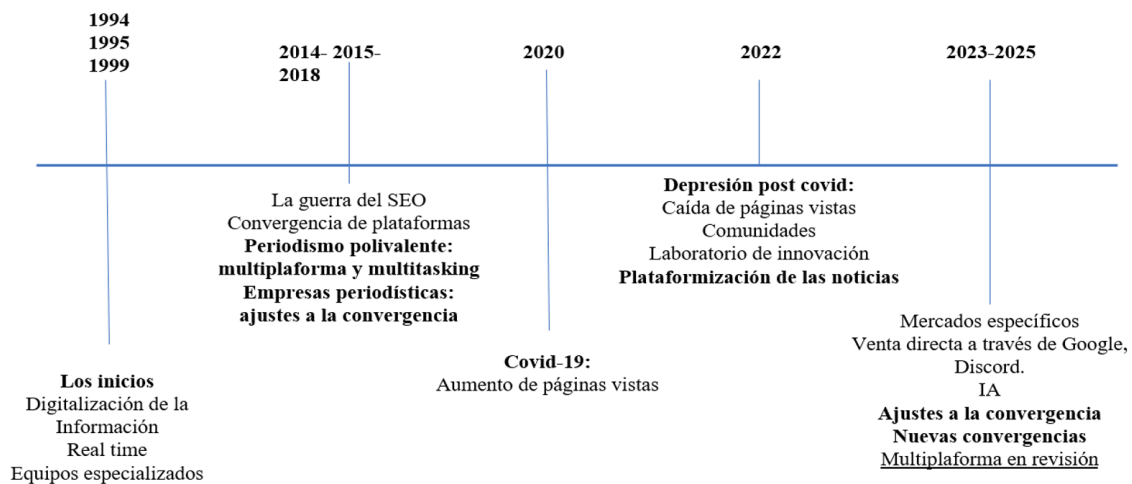
- 2014-2018. Las primeras innovaciones se dieron en la segunda década de este siglo. Mientras los medios estuvieron confrontados por conseguir la mejor ubicación en los motores de búsqueda a través del SEO o Search Engine Optimization (Optimización para motores de búsqueda), algunos ingresaron a la convergencia de plataformas y al periodismo polivalente. En opinión de los entrevistados, parte de estas transformaciones están en revisión, respecto al papel de los periodistas como creadores de contenido, su relación con las audiencias a través de intermediarios digitales y plataformas, y con otros colaboradores no periodistas (Entrevista con informante B1).

- 2020-2022. La pandemia de la Covid-19 generó en el Perú un aumento de las páginas vistas al inicio y su desplome al culminar el período crítico. A partir del 2021, principalmente, se ha documentado la caída de la lectoría de los medios impresos por debajo de la televisión, las redes sociales y los medios informativos digitales (Figura 2).

- 2022. Nuevas transformaciones fueron: la creación de laboratorios de comunicación y de aplicativos útiles o chatbots; se consolidaron algunas comunidades (Discord y WhatsApp), así como ‘la televisación’ y la distribución de noticias a través de las redes sociales mediante videos cortos, podcasts, *streaming* y redes sociales (Entrevista con Informante J1).

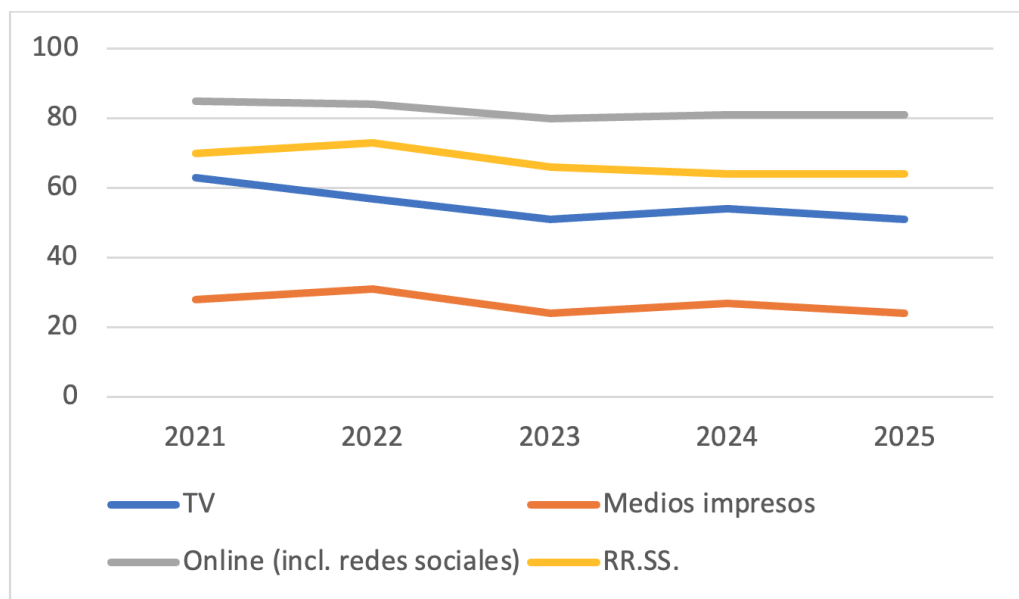
• 2023-2025. Los medios digitales se declaran en revisión. Se plantea una nueva convergencia que mejore la relación medios-audiencias; la incorporación de nuevos perfiles que eleven el capital cultural de las organizaciones, estrategias para enfrentar un mercado contraído (publicidad directa, ingresos por programática, etc.), curaduría de la ‘plataformización’ y la definición de protocolos para normar el trabajo de influencers no periodistas, y resolver los asuntos pendientes de la pandemia (como el trabajo híbrido). La IA empezó a utilizarse de manera prudente en la generación de contenidos, para lanzar breaking news y el análisis de bases de datos (Entrevista con Informante A1).

**Figura 1.** Periodismo digital peruano. Línea de tiempo



Elaboración propia.

**Figura 2.** Fuentes de noticias en el Perú



Fuente: Reuters Institute (2025)

### 3.2 Medios, productos informativos e innovaciones

El análisis de las plataformas en el período referido arroja coincidencias y diferencias respecto a las innovaciones de producto, los cambios en la distribución y las dinámicas de las organizaciones y las empresas periodísticas (Tabla 3).

Sobre las innovaciones del producto.

- Formatos, géneros y algoritmos. El periodismo de investigación se realiza en la mayoría de medios analizados; en los nativos digitales con plataforma web, como Ojo\_publico.com y Saludconlupa.com, se constituye en el género principal. Su agenda se centraliza en el esclarecimiento de los asuntos públicos, defensa de los derechos humanos, aunque no necesariamente desde una alternativa o activista. Igualmente, más de la mitad utiliza el periodismo de datos (Arias-Robles & Carvajal, 2022) y el fact checking, aunque de manera más generalizada entre los medios tradicionales digitales, como elcomercio.pe, rpp.pe y larepublica.pe, además de Ojo\_publico.com y Saludconlupa.com. En cambio, el uso de la IA es incipiente en la cobertura analizada. No se descarta un uso no reportado por las plataformas.

- Contenido multimedia. El uso de videos en los sitios web, así como del *streaming* en otras plataformas, se halla extendido en casi todos los medios analizados. Lo mismo puede decirse de los podcasts y en menor medida de las infografías (que solo aparecen en tres exponentes: elcomercio.pe, saludconlupa.com y Epicentro TV).

- Contenido multiplataforma. Uno de los medios tradicionales digitales más antiguos (rpp.pe) y uno de los nativos digitales de más reciente constitución como plataforma en site externo (Epicentro TV) desarrollan transmisiones televisivas a través de YouTube. Los tradicionales digitales (elcomercio.pe, rpp.pe y larepublica.pe) se constituyen en los primeros en explorar y explotar los beneficios del celular bajo el principio de “mobile first”.

- Otras plataformas digitales. El uso de las redes sociales se da en todos los medios analizados: Facebook, YouTube y Tik Tok, para citar las más utilizadas en el Perú (Reuters Institute, 2025). En la muestra, destaca en los tres medios tradicionales digitales analizados y en un nativo digital: hildebrandtensustrece.pe; este último no solo difunde un exitoso podcast semanal, sino promociona las investigaciones periodísticas que desarrolla en un medio impreso.

Sobre la distribución de los productos

- Distribución del contenido. Las estrategias de suscripción son limitadas en el Perú, y aún más los modelos de socios, entendidos como aportes regulares de la audiencia a cambio de contenidos exclusivos o interacción más cercana (Graves & Cherubini, 2016). Más extendido es el uso de *newsletters*, aunque no siempre logran fidelizar a los lectores por la falta de contenidos diferenciados, según corroboraron algunos entrevistados. Elcomercio.pe es pionero en el modelo de suscripciones y le siguen medios con site externo como Hildebrandtensustrece.com, laencerrona.pe y EpicentroTV.

Sobre las organizaciones y empresas periodísticas

- De la organización. La constitución de laboratorios de innovación ha aumentado, sobre todo en medios tradicionales digitales y nativos web más antiguos, como elcomercio.pe, Ojo\_publico.com y saludconlupa.com; pero son poco frecuentes en el ecosistema peruano. Los esquemas de *branded content* (Palau-Sampaio & Iranzo-Cabrera, 2024) también son escasos, debido a las exigencias creativas, comerciales y éticas que su implementación requiere.

**Tabla 3.** Productos principales

INNOVACIONES	M E D I O S								
	A	B	C	D	E	F	G	H	I
<b>Formatos, géneros y algoritmos</b>									
Priorización del periodismo investigativo		x	x	x	x	x	x	x	
Periodismo de datos	x	x	x	x	x		x		
Factchecking	x	x	x	x	x				
Experiencias de IA		x		x	x				
<b>Contenido Multimedia</b>									
Videos	x	x	x		x		x	x	x
Infografías		x			x			x	
Podcasts	x	x	x		x		x	x	
Streaming	x	x	x	x			x	x	x
<b>Contenido multiplataforma</b>									
Transmisión televisiva (YouTube)	x							x	
Impreso		x	x			x			
Sitio web	x	x	x	x	x	x	x	x	
Mobile first (entornos, notificaciones)	x	x	x						
<b>Otras plataformas digitales</b>									
Redes sociales	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Plataformización	x	x	x			x			
Distribución del contenido									
Suscripción digital		x				x	x	x	
Modelo de socios							x		
Newsletters	x	x	x	x	x	x	x	x	
<b>De la organización</b>									
Laboratorios de innovación		x		x	x				
Branded content	x	x							

Elaboración propia

### 3.3 Factores de las transformaciones digitales

¿Qué es innovar en periodismo? Según los entrevistados, la innovación periodística ha sido posible gracias a determinados factores que contribuyeron o retrasaron el proceso.

Desde ese unánime punto de vista, la innovación ha tenido tres momentos:

Primero, romper con esquemas heredados, experimentar nuevos formatos y responder con agilidad a los desafíos. Conceptos como “romper patrones establecidos”, “crear impacto”, “responder estratégicamente a los cambios” o “explorar nuevas formas de comunicar” se repiten como núcleo conceptual. En esa primera línea, la innovación es entendida como una práctica transversal que impacta en la forma y el fondo del quehacer periodístico digital.

Segundo, entender la innovación mediática actual como una transformación cuyo punto de partida ha sido el desarrollo tecnológico.

Tercero, explicar la innovación como el uso de los recursos disponibles -sobre todo cuando son escasos- para transformar algo que probablemente ya existe, en beneficio del público. Innovar es sinónimo

de subsistencia, en el caso de proyectos individuales nativos digitales peruanos, y de esfuerzo conjunto de periodistas y directivos en las organizaciones más sólidas, dispuestas a monetizar, enfrentar la dependencia de plataformas y la transformación digital.

De otro lado, el papel de la organización y del periodista ha sido fundamental: ambos deben valorar la riqueza de la innovación y también el costo de su aplicación.

La innovación se da cuando las personas que toman decisiones (dirección periodística o gerencia) apuestan por enfrentar estos retos y asignan recursos —humanos, de tiempo y financieros— para ello (Entrevista con Informante A1).

Estas innovaciones surgen de los propios periodistas, que detectan oportunidades dentro de los medios para aplicar estas ideas y explorar nuevas formas de narrar y monetizar. (Entrevista con Informante B3).

Innovaciones relevantes y las que no dieron resultados. En opinión de los participantes, las innovaciones más relevantes del último quinquenio para el caso peruano son las relacionadas con las suscripciones, el uso de inteligencia artificial y de chatbots para mejorar la productividad (Elcomercio.pe, rpp.pe), el desarrollo del periodismo de datos (OjoPúblico.pe, Convoca.pe, ECData de elcomercio.pe), y la emergencia de formatos disruptivos (laencerrona.pe). La implementación de laboratorios de medios y de chatbots (Content Lab y alianza con Perplexity de elcomercio.pe), también fue percibida como señal de un compromiso institucional por explorar nuevas narrativas y modelos sostenibles. El valor de estas iniciativas no reside únicamente en la tecnología usada, sino en su impacto en la producción de contenidos con valor público, la interacción con las audiencias y la sostenibilidad económica.

Las innovaciones que no dieron los resultados, en cambio, se refieren a proyectos principalmente impulsados por plataformas nativas digitales que dejaron de difundirse por falta de sostenibilidad económica y carencias estratégicas. Pero también formatos de medios tradicionales digitales que no lograron conectar con las audiencias (Tabla 4):

Hace una década hubo el boom de medios independientes con modelos de negocio propios, enfocados en nichos específicos y liderados por periodistas. Hoy es innovador el streaming en programas digitales localizados en sites externos, con altos estándares de producción, similares a cualquier canal de televisión. (Entrevista con Informante B1)

Lo más novedoso es que algunos medios nativos que no siguen la receta tradicional, se inspiran en ella. Han logrado consolidar una relación directa con el público, viven de las suscripciones y colaboraciones. (Entrevista con Informante I1)

Algunas buenas experiencias no lograron prosperar, lo que demuestran que no basta con tener ideas innovadoras si no están acompañadas de una estrategia clara de implementación y sostenibilidad. (Entrevista con Informante G1)

Algunos proyectos independientes enfrentan dificultades similares por no contar con áreas comerciales funcionales. (Entrevista con Informante A1)

**Tabla 4.** Experiencias innovativas

<b>Categorías</b>	<b>Productos</b>	<b>Dimensiones especiales</b>
Innovaciones relevantes	IA para generar contenidos.	Uso de chatbots (Perplexity y ChatGPT); automatización de videos y guiones; personalización de la información.
	Periodismo de datos.	Desarrollados por medios de investigación especializados, o por medios con áreas de periodismo de datos.
	Narrativas multiplataforma.	Formatos disruptivos informativos (p.e. streaming para noticias).
	Modelos sostenibles.	Marketing de contenidos, membresías, suscripciones.
	Convergencia de plataformas.	En algunos casos, a través de la fusión de plataformas impresas, radiales, televisivas.
Innovaciones fallidas	Plataformas nativas digitales.	Falta de sostenibilidad o estrategia.
	Productos de medios tradicionales digitales.	Desconexión con la audiencia.
Medios más innovadores	Medios tradicionales y nativos digitales (con plataforma web y video).	Liderazgo y cultura organizacional, repensaron su estructura y relación con el público.

Elaboración propia

Los participantes reconocieron que durante la pandemia de la Covid-19 no se registraron innovaciones específicas, pero algunos medios reformularon sus operaciones. La consolidación del trabajo remoto, la descentralización de equipos y el uso de herramientas colaborativas se instalaron como prácticas permanentes. Nativos digitales (laencerrona.pe y saludconlupa.com) capitalizaron este contexto para afianzar modelos de distribución digital, responder a la desinformación y fortalecer el periodismo de servicio público en la crisis pandémica.

La pandemia fue un punto muerto. El muro de pago que se había establecido un poco antes, fue una innovación difícil pero necesaria. Después de la pandemia llegó la etapa de optimizar recursos: hacer más con el mismo equipo. (Entrevista con Informante B1)

Saludconlupa tuvo un rol importante, especialmente desmintiendo información falsa sobre vacunas. También medios como La República con su verificador de datos. (Entrevista con Informante I1)

### 3.4 De las organizaciones y las empresas periodísticas

Referentes. Hubo consenso en las entrevistas para identificar a las empresas -tradicionales y nativas digitales- consideradas referentes: Ojo\_público.pe (investigaciones colaborativas e inclusivas); El-comercio.pe, (unidades especializadas en tecnología y datos); Convoca.pe (cobertura transnacional); Laencerrona.pe (modelo descentralizado y su comunidad digital). Estos medios adoptaron herramientas, repensaron su estructura, misión y relación con el público.

Escollos. Sobre la posibilidad de emprender negocios ciberperiodísticos, los participantes coincidieron en las dificultades para hacerlo en el Perú por: falta de financiamiento y de apoyo institucional a

favor del profesional emprendedor, así como por la insuficiente visión empresarial de los gestores. Pocas plataformas pueden acceder a las oportunidades que ofrecen empresas, como Google o Meta; subsiste un ecosistema comercial débil y la monetización programática es compleja.

Las plataformas nativas digitales afrontan problemas de precariedad laboral, presión política y económica, o carecen de respaldo legal para enfrentar dichas presiones. En cuanto al mercado, hay un bajo consumo de contenido informativo frente al entretenimiento, y desconocimiento de algunos medios digitales sobre quién es su audiencia. Si bien existe un “interés creciente por emprender”, como señalan varios entrevistados, este suele estar desarticulado de estrategias sostenibles. Además, persiste una formación profesional que prioriza la cobertura, pero no capacita en gestión o monetización de medios.

Hay intención de emprender, pero faltan condiciones. La sostenibilidad depende del consumo, y los contenidos informativos compiten con el entretenimiento, sobre todo en el entorno del streaming. (Entrevista con Informante B2)

Tenemos trabas no económicas, como la censura. Las trabas legales dificultan la sostenibilidad de los medios independientes. Además, falta personal especializado en la gestión administrativa de proyectos periodísticos, lo que obliga a editores a asumir múltiples roles. (Entrevista con Informante D2)

Los escollos son: falta de financiamiento sostenible, poca inversión en tecnología, precariedad laboral, dificultades para escalar y presión de poderes políticos o económicos. (Entrevista con Informante D1)

**Audiencias.** Para los entrevistados, la gestión de la participación de las audiencias ha evolucionado más allá de los comentarios o likes. Nativos digitales, como Laencerrona.pe, han formado comunidades digitales que no solo consumen, sino que comparten, financian y colaboran activamente. Respecto a las plataformas tradicionales digitales, han desarrollado estrategias creativas para fomentar el vínculo con comunidades específicas (rpp.pe) (Tabla 5).

Es difícil sostener medios que cuestionan el poder sin depender de publicidad estatal o empresarial. Se busca entonces una comunidad de lectores que pague directamente por el contenido. (Entrevista con Informante F1)

**Modelos económicos.** Los participantes identificaron los modelos económicos de los medios en los cuales trabajan, entre los cuales mencionaron: suscripciones digitales, marketing de contenidos, membresías en YouTube, migración de plataformas, publicidad directa, programática o servicios editoriales a terceros, “porque los KPI se enfocan en páginas vistas y en ingresos digitales” (Entrevista con Informante B1). Los participantes no explicitaron los alcances de estrategias de marketing.

**Tabla 5.** Audiencias y modelos de negocio

<b>Categorías</b>	<b>Productos</b>	<b>Dimensiones especiales</b>
Gestión de las audiencias	Plataformas tradicionales y nativas digitales.	Interacción directa y orgánica. Comentarios, premios, módulos en ferias.
Modelos de negocio	Publicidad programática, membresías.	Estrategias de microfinanciamiento y venta directa.
	Alternativas descentralizadas.	Donaciones, venta directa, crowdfunding.

Elaboración propia

### 3.5 La IAGen y sus lineamientos éticos

La inteligencia artificial generativa, reconocida como la principal innovación de las últimas décadas, no solo ha concentrado la atención del ciberperiodismo peruano, sino que ha empezado a transformar las herramientas disponibles y las posibilidades de desarrollar nuevas habilidades. Los entrevistados valoran el dominio de *prompts*, la capacidad de síntesis, la verificación rigurosa y una visión crítica sobre el contenido generado automáticamente. También, la personalización de contenidos y la generación de nuevos productos creativos, y el mejoramiento de tareas mecánicas, liberando tiempo para labores más analíticas. No obstante, alertaron sobre riesgos como: la ausencia de la revisión humana en la producción de noticias con IA para evitar la desinformación o la generación no ética de texto, voz y video; los sesgos culturales en los algoritmos, que los medios deben cautelar en el entrenamiento de los *chatbots*; la dependencia excesiva de la herramienta y su mecanización con impactos en la credibilidad, pérdida de estilo y creatividad.

Las entrevistas arrojaron que, salvo excepciones, la mayoría de medios analizados no cuenta todavía con lineamientos éticos institucionales para normar el uso de IA.

La IA está redefiniendo el perfil del periodista: ya no basta escribir rápido, se necesita criterio y especialización. Deberá centrarse en el valor agregado del contenido. (Entrevista con Informante B3)

Estos perfiles influyen hoy en la selección de personal. (Entrevista con Informante D2)

La utilizamos para combinar periodismo de servicio público y estrategias digitales a fin de ampliar el alcance e impacto del contenido. (Entrevista con Informante G1)

El periodista debe conocer la IA. Ello sumado a que se espera que extienda sus redes y adapte su trabajo a esas plataformas. Rapidez y producir con menos recursos. (Entrevista con Informante J1)

### Discusión y conclusiones

Si se le compara con el pasado más reciente en este siglo (Mendoza, 2017), podría decirse que la cultura de la innovación en el ciberperiodismo peruano exhibe logros importantes y también notables retos para estar a la altura de las experiencias más exitosas de Latinoamérica y del mundo. Esta podría ser la primera conclusión de esta investigación que se propuso analizar las transformaciones mediáticas en el Perú, después de la pandemia de la Covid 19.

Treinta años después de la incursión del Internet en las comunicaciones, la tradición y la modernidad periodística, los medios peruanos deben definir cómo responder a una audiencia que hoy se informa, principalmente, por plataformas online, pero que también exige mayor calidad, credibilidad y servicio (Reuters Institute, 2025).

La experiencia analizada confirma un principio base de la innovación mediática: innovar es un proceso más que una transformación violenta o radical. En este caso, se trata de una experiencia que ha recogido las lecciones precedentes -propias o ajenas- y que ha desarticulado en el camino de manera creativa, parafraseando a Schumpeter (1996), una serie de prácticas, géneros y formatos que han sido sustituidos por otros en un lapso de tres décadas. Incluso, algunos géneros que surgieron en la última década ya no existen, han caído en desuso o han sido reemplazados por otros, por ser costosos, poco viables en la comunicación móvil o menos atractivos para la audiencia.

Al respecto, cabe preguntarse cuáles son los hitos principales que permiten contextualizar estos avances innovativos. Se comprueba que en el periodismo digital peruano coinciden con la gestión de la

innovación en el mundo hispanohablante: detona a mediados de la década de 1990, se desarrolla en la primera década del presente siglo, y se complejiza en la segunda década (De-Lara et al., 2015; Paulussen, 2016; Meier et al., 2023).

Sin embargo, las transformaciones en este caso ofrecen particularidades asociadas a las características del ecosistema local, la experiencia comunicativa y cultural vividas en materia de tecnología, producción, organización y distribución de contenidos, y las contingencias de su realidad (Boczkowski, 2022).

También se confirman los supuestos planteados: tras la dramática pandemia, varias innovaciones mediáticas peruanas se desarrollaron en los medios tradicionales y nativos digitales de la muestra, acorde a la naturaleza de sus formatos, trayectorias, recursos disponibles y finalidades editoriales (Matassi, 2022).

La línea de tiempo elaborada para esta investigación muestra que la pandemia de los años 2020-2022 fue un momento crítico para la prensa peruana. Si bien con el estallido de la crisis aumentó el número de páginas vistas, luego se produce una depresión posCovid que se ha enfrentado en los últimos tres años mediante la promoción de comunidades y de mercados específicos (Discord, Whatsapp), de laboratorios de innovación y el uso de las redes sociales como plataformas de difusión de las noticias. Fueron necesarios ajustes a procesos iniciados -que se hallan aún en revisión según han confirmado nuestros entrevistados-, como la convergencia de plataformas y audiencias, y la redefinición de la producción de contenido de las multiplataformas, para establecer nuevas estrategias e innovaciones.

De allí que se pueden identificar cuáles son las innovaciones mediáticas más importantes después de la pandemia, la segunda inquietud del presente estudio.

En primer lugar, en las innovaciones de producto, estos medios digitales han incursionado en campos muy similares, inspiradas unas en la experiencia de las otras. Por ejemplo, en la era de la posverdad, hay un compromiso casi generalizado con la investigación periodística y los nuevos géneros relacionados, como el periodismo de datos y el *factchecking*. Los medios tradicionales digitales, con más tiempo en el mercado y mayores recursos, invierten en este campo de manera sostenida. También cabe resaltar el esfuerzo de plataformas nativas digitales más jóvenes, que nacieron bajo la impronta de la investigación en este siglo y a las que se reconoce como precursoras en variados campos: desde el periodismo de datos hasta el uso de la inteligencia artificial generativa (IAGen).

Se observan coincidencias en la producción multimedia, en parte, por la disponibilidad de recursos de acceso abierto, para el *streaming*, crear videos cortos y podcasts con videos. Menos coincidencias se halla en el contenido multiplataforma, debido a las diferencias de formato y también a la falta de productos multiplataforma diferenciados, según recursos digitales y audiencias.

El uso de las redes sociales para la distribución de noticias se halla en todos los medios de la muestra. Para los más desarrollados, esta forma de ‘plataformización’ y ‘televisación’ de las informaciones podría ser una manera de llegar a otros públicos; para los menos desarrollados, son una oportunidad de promocionar la producción periodística que ofrecen en otras plataformas.

En segundo lugar, las innovaciones vinculadas con la distribución de contenidos da cuenta de un campo poco explorado aún en el cual han incursionado solo cuatro de los nueve medios abordados en este estudio. Con la excepción de la distribución por *newsletters*, no hay mayor desarrollo en este campo, se estima, por las limitaciones de financiamiento.

En tercer lugar, en el campo empresarial, la novedad es la creación de laboratorios de innovación. No llama la atención que dos de ellos sean nativos digitales, impulsores de este formato en el país. Tampoco que las prácticas de *branded content* sean desarrolladas por dos medios tradicionales digitales como modelos de negocio generadores de recursos. No obstante, se trata de un tema polémico que rompe con la línea divisoria que históricamente ha separado el contenido editorial del contenido publicitario en la prensa tradicional, y que el periodismo digital peruano está admitiendo.

Tarea pendiente de la empresa periodística será vigilar y garantizar la aplicación de candados que garanticen transparencia y credibilidad. En general, es claro que algunas soluciones aplicadas por el periodismo digital nacen de un proceso de negociación y de ‘modelamientos’ (Paulussen, 2016), al cual concurren todas las partes involucradas, incluyendo las relacionadas con los condicionantes económicos, la monetización y el marketing.

Los periodistas entrevistados para este estudio no ahondaron en las repercusiones éticas de estas prácticas de la gestión empresarial que, asimismo, es responsable del esquema innovativo de las organizaciones periodísticas. Sin embargo, contestaron a la tercera pregunta de esta investigación sobre los factores que han contribuido o retrasado la transformación digital en el ciberperiodismo peruano.

En cuanto a las contribuciones, los entrevistados concuerdan en que los medios que más innovaron fueron aquellos que asumieron las transformaciones tecnológicas como transversales al funcionamiento de las organizaciones periodísticas. Un segundo elemento radica en la solidez institucional de dichas plataformas, lideradas por una administración creativa, apoyada por los periodistas y otros colaboradores. Bajo esta premisa, estiman que la transformación demanda solvencia económica, además de planificación, objetivos y estrategias (Christessen, 2012), para asumir las inversiones que demanda un plan de suscripciones o la implementación de un programa de inteligencia artificial. Asimismo, es indispensable contar con los cuadros profesionales necesarios para detectar de manera eficiente oportunidades, producir contenidos con valor público y sobre todo garantizar una interacción con la audiencia.

Sobre los públicos, bien podría decirse que generar contenido para y con el usuario, es decir, en conexión con la audiencia, ha sido una de las claves de éxito de las plataformas nativas digitales analizadas en este estudio. Pese a los problemas que afrontan -precariedad laboral, presión política y económica, o falta de respaldo legal- han sabido capturar la atención de segmentos sociales desatendidos o consolidar comunidades fidelizadas que usan, consumen y hasta financian los contenidos que producen. Se ajustan al modelo de un contraperiodismo, definido como una forma de activismo transformador de la sociedad (Harlow & Salaverría, 2016; Wiora & Molek-Kozakowska, 2021). Como auguró Christessen (2012), han sabido adaptarse al entorno disruptivo, acceder a sectores establecidos y arrebatar audiencia a otros.

En este sentido, puede concluirse que la ausencia de alguno de los factores mencionados son los que han determinado, según las entrevistas, innovaciones fallidas y el bloqueo o retraso de proyectos digitales prometedores. A ello deben sumarse factores contextuales limitantes, como la concentración de medios, desigualdades infraestructurales y una economía frágil.

Las entrevistas confirman que la fuerza impulsora de la innovación radica en directivos y periodistas, así como en pequeños equipos independientes. Esto es una constante en varios países de América Latina, donde innovar se ha convertido en una forma de mantenerse a flote y, sobre todo, de marcar la diferencia, en especial para los medios nativos digitales (Harlow & Salaverría, 2016).

Por ello, no llama la atención la respuesta de los informantes a la última interrogante de este estudio, sobre las ventajas y riesgos de la inteligencia artificial generativa.

En la experiencia peruana, resulta claro que IAG está cambiando las rutinas periodísticas, convirtiéndose en un requisito para la contratación de nuevos cuadros o el nuevo *topic* de las capacitaciones para aprender a establecer sus usos en el *newsmaking*, entrenar a los algoritmos o administrar *chatbots*, como el ChatGPT y Perplexity. Se confirma también que salvo excepciones la IAGen aún no se visibiliza o publicita (Túnez et al., 2021); tampoco se han dado a conocer las normas internas establecidas para su uso. Contar con reglas de juego sobre las tecnologías inteligentes será sin duda una urgencia para los medios peruanos, como viene sucediendo en algunos pocos países vecinos.

Esta investigación no estaría completa si no establecen las limitaciones del estudio y sus oportunidades. En el primer caso, consideramos que el número de medios analizados fue un factor limitante para verificar patrones comunes en materia de tecnología, producción, organización y distribución de contenidos posibles de observar en una muestra mayor de proyectos digitales. La finalidad no es la generalización pues como se ha observado existen factores diferenciadores importantes al interior de cada

organización periodística, de las cuales se seleccionó una submuestra de los casos más exitosos. Pero un estudio futuro podría abrir la baraja y recoger más experiencias en otros medios tradicionales digitales y nativos digitales, sobre todo en lo que respecta a las estrategias que se aplican para monetizar o generar recursos, algunas de las cuales son polémicas y cuestionan principios editoriales fundamentales vigentes hasta la fecha.

Un estudio futuro podría también estudiar los alcances de la IAGen como una innovación actualmente en marcha, para identificar no solo ventajas y riesgos para los periodistas, sino cómo afecta la calidad y credibilidad de los productos informativos, así como la esencia creativa y humana de los periodistas.

En síntesis, los medios peruanos tienen por delante el enorme reto de integrar de forma coherente la tecnología con sus objetivos editoriales, éticos y empresariales. De su esfuerzo para convertir la innovación en una verdadera ventaja dependerá no solo su viabilidad económica, sino también su papel en la sociedad y su conexión con audiencias cada vez más exigentes y diversas.

## Referencias

- Amoedo, A.; Arias-Robles, F.; Carvajal-Prieto, M. & Negredo, S. (2015). Modelos internacionales de innovación en periodismo: una propuesta metodológica. En: Andreu Casero Ripollés (coordinador). Redefiniendo los vínculos entre periodismo y democracia en la era digital: XIX Congreso Internacional Sociedad Española de Periodística: Actas de las comunicaciones presentadas en el Congreso, pp. 440-463.
- Apablaza-Campos, A. & Codina, Ll. (2023). *ChatGPT en medios digitales: experiencias periodísticas con inteligencia artificial generativa*. Departament de Comunicació, Universitat Pompeu Fabra. Communication Reports 07.
- Arias-Robles, F., & Carvajal, M. (2022). Periodistas de datos. Análisis del perfil sociodemográfico del profesional en España y Latinoamérica, *Estudios sobre el Mensaje Periodístico*, 28 (1), 621-637. <https://dx.doi.org/10.5209/esmp.76395>
- Belair-Gagnon, V. & Steinke, A. (2020). Capturing Digital News Innovation Research in Organizations, 1990–2018, *Journalism Studies*, 20 (12), pp.1724-1743, <http://www.doi.org/10.1080/1461670X.2020.1789496>
- Bernal-Suárez, J. D. & López-Jiménez, D. F.(2025). Typifying the digital transformation of journalism in Latin America: a look from journalists. *Tripodos*, (56), 124–140. <https://doi.org/10.51698/tripodos.2024.56.07>
- Boczkowski, P. (2004a). *Digitalizar las noticias*. Manantial.
- Boczkowski, P. (2004b). The Processes of Adopting Multimedia and Interactivity in Three Online Newsrooms. *Journal of Communication*. <https://doi.org/10.1111/j.1460-2466.2004.tb02624.x>
- Boczkowski, P. & Mitchelstein, E. (2022). *The Digital Environment: How We Live, Learn, Work, and Play Now*. Massachusetts Institute of Technology.
- Bounegru, L.; Gray, J.; Venturini, T.; Mauri, M. (2017). *Field Guide To Fake News*. Public Data Lab y First Draft. [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=3024202](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3024202)
- Canavilhas, João (2015). Nuevos medios, nuevo ecosistema. *El profesional de la información*, 245(4), pp. 357-362. <https://doi.org/10.3145/epi.2015.jul.01>
- Carvajal, M. & Barinagarrementeria, I. (2021). La creación de equipos de contenido de marca en organizaciones periodísticas españolas y sus implicaciones para las estructuras, los roles profesionales y la ética. *Periodismo Digital*, 9 (7), 887–907. <https://doi.org/10.1080/21670811.2021.1919535>.

- Carvajal, M.; Mondéjar, D.; Valero-Pastor, J.M.; De-Lara, A.; García-Avilés, J.A. & Arias-Robles, F. (2022). Las innovaciones periodísticas más destacadas en España (2010-2020): características e impacto organizacional, industrial y social, *Profesional de la información*, 31(3), <https://doi.org/10.3145/epi.2022.may.04>
- Cazzamatta, R. & Sarisakaloğlu, A. (2025). Mapping Global Emerging Scholarly Research and Practices of AI-supported Fact-Checking Tools in Journalism, *Journalism Practice*, <http://www.doi.org/10.1080/17512786.2025.2463470>
- Chavarry, D. & Revinova, S. (2025). Assessing Digital Technology Development in Latin American Countries: Challenges, Drivers, and Future Directions. *Digital 2025*, 5(2). <https://doi.org/10.3390/digital5020020>
- Christensen, C.M., Skok, D. & Allworth, D. (15 de setiembre del 2012). Breaking News: Cómo dominar el arte de la disrupción en el Periodismo. *Nieman Reports*, 66(3). <http://niemanreports.org/articles/breaking-news-en-espanol/>
- De-Lara-González, A., Árias-Robles, F., Carvajal-Prieto, M., & García-Avilés, J.A. (2015). Ranking de innovación periodística 2014 en España. Selección y análisis de 25 iniciativas. *Profesional De La información*, 24(3), pp.227–234, <https://doi.org/10.3145/epi.2015.may.03>
- Ferrucci, P. & Perreault, G. (2021) The Liability of Newness: Journalism, Innovation and the Issue of Core Competencies, *Journalism Studies*, 22 (11), pp. 1436-1449, <http://www.doi.org/10.1080/1461670X.2021.1916777>.
- Franklin, B. (2014). The future of journalism: In an age of digital media and economic uncertainty. *Journalism Studies*, 15(5), pp. 481–499.  
[https://orca.cardiff.ac.uk/104076/1/104076\\_The%20Future%20of%20Journalism\\_Franklin.pdf](https://orca.cardiff.ac.uk/104076/1/104076_The%20Future%20of%20Journalism_Franklin.pdf)
- García-Avilés, J.A. (2016). Hablan los profesionales que están innovando. En: García-Avilés, J.A.; Carvajal, M.; Comín, M. (eds.), *Cómo innovar en periodismo*. DM.
- García-Avilés, J.A.; Carvajal Prieto, M. & Arias Robles, F. (2018). Implementation of innovation in Spanish digital media: analysis of journalists' perceptions, *Revista Latina de Comunicación Social*, 73, pp. 369-384, <http://www.doi.org/10.4185/RLCS-2018-1260>
- García-Avilés, J.A. (2018). Resultados de la innovación en los laboratorios de medios: el caso de El Confidencial. LAB. *El profesional de la información*, 27(2), 359-366. <http://dx.doi.org/10.3145/epi.2018.mar.14>
- García-Avilés, J.A. (2021). Review article: Journalism innovation research, a diverse and flourishing field (2000-2020), *Profesional de la información*, 30(1), <https://doi.org/10.3145/epi.2021.ene.10>
- Gil, Quim. (2004). Análisis centrípeto de la periodista en red. Nuevos perfiles profesionales. *Revista Telos*, 59. <http://www.campusred.net/telos/>
- González-Alba, J. A.; Caro-González, F. J.; Rojas-Torrijos, J. L. & Pérez-Curiel, C. (2023). Innovación en el periodismo desde perfiles no periodísticos. Estudio comparado de cinco media labs iberoamericanos. *Doxa Comunicación*, 37, pp. 431-452.  
<https://doi.org/10.31921/doxacom.n37a1839>
- González, J. L. (2009). Modelos de periodismo local y estrategias ante la crisis: el caso del News & Observer. *Revista Latina de Comunicación Social*, 64, pp. 151-160.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2968260&orden=210369&info=link>
- Graves, L., & Cherubini, F. (2016). *The rise of fact-checking in Europe*. Reuters Institute.
- Gutiérrez-Caneda, B.; Lindén, C. & Vázquez-Herrero, J. (2024). Ethics and journalistic challenges in the age of artificial intelligence: talking with professionals and experts, *Frontiers in Communication*, <http://www.doi.org/10.3389/fcomm.2024.1465178>

- Harlow, S., & Salaverría, R. (2016). Regenerating Journalism: Exploring the “alternativeness” and “digital-ness” of online-native media in Latin America. *Digital Journalism*, 4(8), pp. 1001–1019. <https://doi.org/10.1080/21670811.2015.1135752>
- Goodfellow, I; Bengio, Y. & Courville, A. (2016). *Deep learning*. The MIT Press, 19, pp.305-307, 305–307, <https://doi.org/10.1007/s10710-017-9314-z>.
- Hernández-Soto, T., López-García, X. & Pereira-Fariña, X. (2007). Cibermedios latinoamericanos: de la experimentación a la consolidación. *Temas de Comunicación*, 15, pp. 25-46. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6510873>
- Jenkins, H. (2008). *Convergence culture: La cultura de la convergencia de los medios de comunicación*. Paidós
- Kusunoki, J. (2024). América Latina: generar valor, un desafío regional para la IA. En: Apablaza-Campos, Alexis; Wilches Tinjacá, Jaime Andrés (eds.), *Inteligencia artificial para la generación de contenidos en Iberoamérica*. DataFactory, Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano & Iniciación Científica.
- López-García, X.; Rodríguez-Vázquez, A.; Casás, J. (2025). Lecciones aprendidas de treinta años de transformación digital en el periodismo: se necesita más planificación y menos improvisación. *Infonomy*, 3(1). <https://doi.org/10.3145/infonomy.25.001>
- Lotero-Echeverri, G., Romero-Rodríguez, L. M., & Pérez-Rodríguez, M. A. (2018). Fact-checking vs. Fake news: Periodismo de confirmación como componente de la competencia mediática contra la desinformación. *Index.Comunicación*, 8(2), 295–316. <https://indexcomunicacion.es/index.php/indexcomunicacion/article/view/370>
- Malar, J. P., & Saad, N. (2025). Generative ai and digital native outlets: a possible match? *Brazilian Journalism Research*, 21(2). <https://doi.org/10.25200/BJR.v21n2.2025.1728>
- Manías-Muñoz, I., Manías-Muñoz, M., & Corral-Velázquez, G. (2023). Delineating the concept of (digital) slow journalism and its future through an international Delphi study. *The Communication Review*, 26(4), 414–435. <https://doi.org/10.1080/10714421.2023.2223500>
- Matassi, M. (2022). The Digital Environment.How We Live, Learn, Work, and Play Now. *InMediaciones de la Comunicación*, 17(1), 243-249, <https://doi.org/10.18861/ic.2022.17.1.3235>
- Mayring, P. (2000). Qualitative content analysis. *Forum: Qualitative Social Research*, 1(2).
- Meier, K., Schützeneder, J., García Avilés, J. A., Valero-Pastor, J. M., Kaltenbrunner, A., Lugschitz, R., Porlezza, C., Ferri, G., Wyss, V., & Saner, M. (2023). Correction: Meier et al. (2022). Examining the Most Relevant Journalism Innovations: A Comparative Analysis of Five European Countries from 2010 to 2020. *Journalism and Media* 3: 698–714. *Journalism and Media*, 4(2), 576-577. <https://doi.org/10.3390/journalmedia4020036>
- Mendoza, M. (2017). *El rostro de los diarios digitales*. Fondo Editorial Universidad de Lima.
- Mendoza, M. (2022). Fuentes, enfoques y politización de las noticias sobre la Covid-19 en la prensa peruana. En C. Caffarel Serra (Ed.), *Experiencias globales de la investigación y la innovación docente sobre comunicación en tiempos de crisis* (208-231). Aranzadi
- Mendoza, M. (2023). Innovaciones de los cibermedios en el Perú. Formatos, géneros y prácticas (2014-2019), *Revista Científica de Comunicación Social Bausate*, (5).
- Olsen, R. & Furseth, P. (2023). Service Innovation and Value Creation in Local Journalism During Times of Crisis, *Journalism Studies*, 24 (4), pp. 496-514, <https://doi.org/10.1080/1461670X.2023.2173510>
- Palau-Sampio, D. (2021). Sponsored Content in Spanish Media: Strategies, Transparency, and Ethical Concerns. *Digital Journalism*, 9(7), 908–928. <https://doi.org/10.1080/21670811.2021.1966314>

- Palau-Sampio, D., & Iranzo-Cabrera, M. (2024). Índice de calidad del branded content informativo en España: Criterios y evaluación. *Revista De Comunicación*, 23(1), 395–412. <https://doi.org/10.26441/RC23.1-2024-3390>
- Parratt-Fernández, S., Chaparro-Domínguez, M. Á., & Martín-Sánchez, I. M. (2024). Spanish media coverage of journalistic artificial intelligence: relevance, topics and framing. *Revista Mediterránea de Comunicación/Mediterranean Journal of Communication*, 15(2), <https://www.doi.org/10.14198/MEDCOM.25169>
- Paulussen, S. (2016). Innovation in the Newsroom, en Tamara Witschge, C.W. Anderson, David Domingo, and Alfred Hermida (eds.) *The SAGE Handbook of Digital Journalism*. Sage, 192-206.
- Pavlik, J. (2005). *El periodismo y los nuevos medios de comunicación*. Paidós.
- Pérez-Seijo, S. & Silva-Rodríguez, A. (2024). Innovation in Digital Media beyond Technology: The Audience-Centered Approach and Pending Challenges. *Journalism and Media*, 5, pp. 311–324, <https://doi.org/10.3390/journalmedia5010021>
- Peters, C., & Witschge, T. (2015). Journalism Practice: Theories of Journalism in a Digital Age, 19–34. Recuperado de: <https://doi.org/10.1080/17512786.2014.928455>
- Reuters Institute (2025). Digital News Report 2025. Perú. Reuters Institute, University of Oxford. <https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/es/digital-news-report/2025/peru>
- Riba-Campos, C. (2023). *El análisis de contenido en perspectiva cualitativa*. Universitat Oberta de Catalunya. <https://repositori.uoc.edu/handle/10609/147866>
- Rotta, R. (2024, octubre). Estudio Programas Peruanos en YouTube. [Publicación de LinkedIn]. LinkedIn. [https://www.linkedin.com/posts/renzorotta\\_estudio-programas-peruanos-en-youtube-ugcPost-7236735110237032449-ET5M/](https://www.linkedin.com/posts/renzorotta_estudio-programas-peruanos-en-youtube-ugcPost-7236735110237032449-ET5M/)
- Salaverría, R. (2015). Los labs como fórmula de innovación en los medios. *El profesional de la información*, 24(4), 397-404. doi:<https://doi.org/10.3145/epi.2015.jul.06>
- Salaverría, R. (2019). Periodismo digital: 25 años de investigación. Artículo de revisión. *El profesional de la información*, 28(1), 1-27. Obtenido de <https://recyt.fecyt.es/index.php/EPI/article/view/69729/0>
- Santos de Mattos, F. (2023). Plataformización de noticias: análisis de los niveles de presencia en las plataformas de los medios periodísticos portugueses. *Contratexto*, (039), 23-49. <https://doi.org/10.26439/contratexto2023.n39.6011>
- Santos de Mattos, F. (2024). News platformization in Portugal: analysis of the dependence of the news media on social media and search engines. *Observatorio (OBS\*)*, 17(5). <https://doi.org/10.15847/obsOBS17520232424>
- Schlesinger, P. & Doyle, G. (2014). From organizational crisis to multi-platform salvation? Creative destruction and the recomposition of news media. *Journalism: Theory, Practice and Criticism*, pp.1-23, <http://www.doi.org/10.1177/1464884914530223>
- Schumpeter, J.A. (1996). *Capitalismo, Socialismo y Democracia*, Tomo 1, Folio.
- Soto-Sanfiel, M., Ibiti, A., Machadom, M., Marin-Ochoa, B., Mendoza, M., Rosell, C. & Angulo-Brunet, A. (2022). In Search of the Global South: Assessing Attitudes of Latin American Journalists to Artificial Intelligence in Journalism, *Journalism Studies*, 2 (120), pp.1-28. <http://www.doi.org/10.1080/1461670X.2022.2075786>
- Túnez-López, J.M., Fieiras-Ceide, C. & Vaz-Álvarez, M. (2021). Impacto de la inteligencia artificial en el periodismo: transformaciones en la empresa, los productos, los contenidos y el perfil profesional, *Communication & Society*, 34(1), pp.177-19.
- Unesco (2018). *Journalism, “Fake news” & Disinformation*. Unesco.
- Vásquez-Herrero, J., Negreira-Rey, M., & López-García, X. (2019). La innovación multimedia e interactiva en el ciberperiodismo argentino. *Revista de comunicación*, 18(1), 191-214, <https://doi.org/10.26441/RC18.1-2019-A10>

- Viererbl, B. & Koch, T. (2024). s a Brand Journalist Just Another Journalist? Examining Differences and Similarities in the Self-Perceptions of Their Professional Roles and Ethical Orientations, *Journalism Studies*, 25(6), pp.602-621, <https://doi.org/10.1080/1461670X.2024.2318257>
- Wardle, C. & Derakhshan, H. (2017). *Information Disorder: Toward an interdisciplinary framework for research and policy making*. Council of Europe. <https://rm.coe.int/information-disorder-toward-an-interdisciplinary-framework-for-researc/168076277c>
- Wiora, W. & Molek-Kozakowska, K. (2021). Rhetorical strategies of counter-journalism: How American YouTubers are challenging dominant media election narratives, *Res Rhetorica*, 8 (1), 99-123, <http://doi.org.10.29107/RR2021.1.6>
- Yin, R. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods*. Sage Publications.
- Yoguel, G.; Barletta, F.; Pereira, M. (2013). De Schumpeter a los postschumpeterianos: viejas y nuevas dimensiones analíticas Problemas del Desarrollo. *Revista Latinoamericana de Economía*, 44 (174), pp. 35-59.