



Universidad  
Católica del  
Uruguay

## FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS

Departamento de Comunicación

Maestría en Comunicación con énfasis en Recepción y Cultura

### **Clarín: una redacción en cambio constante**

Autor: M. Jimena Abad

Tutores: Rosario Sánchez y Toni Piqué

Montevideo, Setiembre de 2016

A mi familia, por su incondicional cariño y apoyo

A mi esposo, por su infinito amor y paciencia

A Santi, quien me acompañó en el último tramo de este trabajo desde el lugar más  
especial

## AGRADECIMIENTOS

Desearía agradecer muy especialmente a Rosario y Toni, quienes durante mucho tiempo se comprometieron con este trabajo pese a sus múltiples actividades

Quisiera reconocer a los periodistas y editores de Clarín que desinteresadamente respondieron a mis preguntas, repreguntas e inquietudes, y sin cuyo aporte hubiera sido imposible realizar este análisis

Me gustaría agradecer también a jefes, compañeros de trabajo, colegas y amigos que aportaron sus ideas, hicieron recomendaciones y cedieron tiempo valioso

El autor de esta Tesis es el único responsable por los contenidos del trabajo y por las opiniones expresadas, que no necesariamente son compartidos por la Universidad Católica del Uruguay. En consecuencia, es el único responsable frente a eventuales reclamaciones de terceros (personas físicas o jurídicas) que refieran a la paternidad de la obra y aspectos vinculados a la misma.

## RESUMEN

El presente trabajo es un estudio de caso del diario Clarín de Argentina que ha integrado sus equipos de redacción del diario papel y de Internet para adaptarse a los nuevos hábitos de consumo de las audiencias. Entre 2008 y 2015 el periódico vivió dos procesos de integración. En ambos se produjeron cambios en las rutinas de trabajo de los periodistas y se generaron nuevos puestos, como ser camarógrafos, editores de redes sociales y de móviles, entre otros. En las próximas páginas se describirá el proceso y se intentarán comprender las razones por las que uno de los diarios más importantes en español inicia esta transformación en el corazón de su casa: la redacción.

## SUMMARY

This is a case study of the Argentinian newspaper Clarín, that has integrated its paper and online newsrooms to adapt them to changing consumption habits of audiences. Between 2008 and 2015 the newspaper underwent two integration processes.

In both of them there were changes in journalist's work routines and new posts were created, such as cameramen, social network editors and mobile editors. This process will be described in the following pages and there will be an attempt to understand the reasons why one of the most important newspapers in Spanish starts this transformation in the heart of its home: the newsroom.

## PALABRAS CLAVE

Periodismo, medios, diario, sitios web, redacción, integración, convergencia, puestos de trabajo, cambio, transformación, noticias, innovación, audiencia, Clarín

## KEY WORDS

Journalism, media, newspaper, web sites, newsroom, integration, convergence, jobs, change, transformation, news, innovation, audience, Clarín

## SUMARIO

INTRODUCCIÓN .....	7
I.PANORAMA DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LOS MEDIOS Y DEL CONSUMO .....	16
II.CULTURA DE CONVERGENCIA E INTEGRACIÓN: LAS TRANSFORMACIONES EN CLARÍN .....	25
i) Conceptos de convergencia e integración .....	25
ii) ¿Por qué integrar redacciones? .....	30
iii) La integración de redacciones en Clarín.....	33
III. PRIMERA INTEGRACIÓN: TRANSFORMACIÓN DEL TRABAJO Y NUEVOS PUESTOS EN CLARÍN .....	40
i) Clarín y la imagen .....	49
a) De rogar por fotos a tenerlas en cantidad: el EDITOR DE FOTOGRAFÍA DE LA WEB .....	49
b) La competencia es con la televisión: EL EQUIPO DE CLARÍN WEB TV.....	61
ii) Clarín y la coordinación .....	70
a) Un “cocinero” que también sirve la mesa: la COORDINACIÓN EDITORIAL.....	70
iii) Clarín y las redes sociales .....	75
a) La audiencia se sienta en la redacción: el surgimiento del EDITOR DE REDES .....	75
IV. SEGUNDA INTEGRACIÓN Y NUEVOS PUESTOS .....	85
i) ¿Por qué una nueva integración? .....	85
ii) Más responsabilidades para los editores del papel .....	88
iii) Clarín y los móviles .....	91
a) Los periodistas jóvenes para los celulares: EL EQUIPO DE LA APP AL TOQUE.....	91
b) Un socio de los periodistas: el EDITOR DE MÓVILES.....	101
iii) Clarín y la audiencia.....	106
a) Una jefa a disposición: la RESPONSABLE DE AUDIENCIA .....	106
V. CONCLUSIONES .....	113
REFERENCIAS.....	120

## INTRODUCCIÓN

El periodista está en la redacción de su periódico y mientras lee la información de la competencia en la pantalla de la computadora, mira en el celular la cuenta de Twitter de su diario y de reojo lo que emite un canal local respecto a la inminente conferencia de prensa del presidente. De inmediato, chequea la pantalla de su celular y en el grupo de Whatsapp de los colegas del diario, el editor informa que el periodista irá a cubrir la conferencia. Sale raudo tras pedir un taxi a través de una aplicación del *smartphone*. Al llegar al lugar, comienza a twittear lo que ve así como declaraciones de algunos políticos presentes. Sus comentarios en la red social son retwitteados por el medio en el que trabaja, donde usando esa información arman una pequeña nota que se publica de inmediato en el sitio y la cuenta de Facebook. Mientras que espera al presidente, el periodista ve la nota en la red social, llama al medio y le agrega información. Al colgar, filma un pequeño video con el celular que también se publica en el sitio y en las redes sociales. Tras haber hecho el avance noticioso, el periodista deja todo preparado para transmitir por Facebook la conferencia del presidente. El mandatario habla, el periodista twittea y toma alguna foto con su celular. Todo se publica en las redes sociales. El mandatario no acepta ronda de preguntas y el periodista revisa sus tweets y escribe desde el lugar y en una computadora portátil la nota para el diario. A través de Internet, sube todo al sistema editorial del periódico, deja la página armada y revisa online lo publicado en el sitio para ajustar algunos detalles. Está exhausto pero satisfecho porque ya culminó su trabajo y ni siquiera tiene que regresar al periódico. Toma el teléfono, revisa Facebook, ve que sus amigos están reunidos y pese al cansancio va. Es hora de distraerse.

Si la traslada a su trabajo o su vida cotidiana, quizá alguna de estas escenas le parezca familiar al lector, quien es probable que en los últimos tiempos haya comprado o cambiado su celular, se haya familiarizado –y hasta vuelto adicto- con alguna red social o se haya acostumbrado a tener varias pantallas encendidas en su living u oficina. Estos cambios en la forma en que nos relacionamos, comunicamos o consumimos no afectan a todo el planeta, pero más de 3.000 millones de personas conectadas a Internet parece ser una cifra respetable. Estos cambios en la vida cotidiana de millones y millones de personas en todo el mundo provocados por la web y los avances tecnológicos han afectado la oferta de servicios de muchas empresas, incluidos los de los medios de comunicación.

En los últimos años los medios –entre ellos el argentino Clarín- se han visto obligados a intentar adecuarse a una realidad que incluye profundas y veloces modificaciones en los hábitos de consumo de las audiencias<sup>1</sup> así como cambios tecnológicos. Si a finales de la década de 1990 y principios de 2000 las preguntas que se hacían en los medios eran “¿estar o no estar en la web?” o “¿cobrar o no cobrar por los contenidos del medio tradicional que se publicaban online?”, hoy en día el espectro del debate parece ser más amplio y complejo. La pregunta acerca del financiamiento sigue sin encontrar respuesta cabal pero los medios han sumado otros desafíos: ya no sólo deben preocuparse por las noticias que brindan sino que deben adecuarse a las reglas de las empresas tecnológicas –que van desde cómo se ve bien una noticia en la pantalla de una PC o un *smartphone* hasta crear aplicaciones interesantes- y a las demandas de las audiencias, que por ejemplo, cada vez más consumen desde celulares.

En este contexto general de incertidumbre, cambio y necesidad de innovar en periodismo, surgen algunas preguntas como: ¿qué medidas toman los medios para satisfacer las nuevas demandas de las audiencias?, ¿qué impacto tienen estas medidas en las redacciones de los medios tradicionales como los diarios?, ¿qué cambios se producen en las rutinas o perfiles de trabajo de los periodistas?, ¿se generan nuevos puestos de trabajo<sup>2</sup>?, ¿cuáles son esos puestos y qué características tienen?, ¿qué repercusiones tienen estos cambios en el debate por la calidad de la información? Estas son las preguntas que guían este trabajo. El propósito es intentar comprender el proceso de transformación que los medios periodísticos, especialmente los diarios en sus redacciones, han experimentado en el contexto de la convergencia mediática.

Así planteado, el espectro de análisis parece ser un poco amplio por lo que resolví enfocarme en el estudio de un caso: el diario argentino Clarín. Por tanto, se estudiarán los cambios en los puestos y las lógicas de trabajo en Clarín debido a la integración de redacciones online y de papel, medida que busca satisfacer las demandas de las audiencias y los avances tecnológicos. Acoté el análisis entre 2008 y 2015 dado que se trata de un proceso extenso que no ha culminado.

---

<sup>1</sup> Si bien los términos audiencia, lector, público y usuario ameritarían una discusión teórica, en este trabajo se utilizarán indistintamente ya que se entienden como dimensiones del receptor.

<sup>2</sup> Los términos cargo y puesto de trabajo se presentarán como sinónimos a lo largo de esta tesis.

El objetivo de esta tesis será conocer, describir e intentar comprender las razones por las que se inicia el proceso de transformación de la redacción de Clarín, qué cambios se dan en la estructura de la redacción y cómo impactan en la generación de nuevos puestos y en el trabajo de los periodistas. El estudio de caso permitirá comprender a través de un análisis intensivo el fenómeno más general de transformación de las redacciones de los periódicos tradicionales en tiempos de convergencia mediática y específicamente de integración.

\*\*\*

La idea inicial de abordar este tema nació en 2007 en Londres, cuando becada por la Embajada Británica en Uruguay<sup>3</sup>, visité las redacciones de The Economist, The Guardian, The Times, BBC y el Financial Times, entre otras. En aquel entonces algunos ya analizaban, discutían y tomaban decisiones acerca de la integración de los equipos del medio tradicional y la web para adaptarse a los nuevos tiempos. El diálogo con el entonces editor del sitio web del Financial Times (<http://www.ft.com/home/uk>), James Montgomery, transmitía la importancia que tenía la integración de redacciones pero aún no podía plasmarlo en un trabajo práctico.

En 2010 retorné a visitar redacciones de diarios europeos con el objetivo de realizar más entrevistas en medios que estuvieran integrando sus equipos de trabajo. El caso paradigmático fue The Telegraph. El diario nació en 1855 en momentos en que se procesaban importantes cambios para la prensa en Gran Bretaña. “En 1853 desaparece el impuesto sobre la publicidad, en 1855 lo hace el impuesto sobre el timbre y en 1861, el que pesaba sobre el papel” (Gómez Mompert y Marín Otto, 1999, p.59). Fue así que The Telegraph surgió tras la abolición del timbre y logró consolidarse en el mercado al precio de un penique –antes valía tres peniques-, duplicó su tamaño y ganó circulación más de dos veces la que tenía The Times (Briggs y Burke, 2006, p.156). El recordar la abolición del timbre viene a cuento porque a lo largo de los siglos, los medios han debido adaptarse sucesivamente a los cambios; ahora el desafío son las nuevas tecnologías y cómo consumen las audiencias a través de ellas. The Telegraph es hoy uno de los diarios de calidad de Gran Bretaña. Su web ([www.telegraph.co.uk](http://www.telegraph.co.uk)) nació en

---

<sup>3</sup> La beca era el premio al ganador del concurso “La prensa en la era digital” organizado por la Embajada Británica en Uruguay. El trabajo premiado se tituló *Una batalla diaria* y se puede consultar en: <http://ojs.ucu.edu.uy/index.php/revistadixit/article/download/221/205>

noviembre de 1994, fue el primer diario británico en Internet (Richmond, 2009) y en 2006 se embarcó en una integración total de las redacciones de papel e Internet.

Atraída por los procesos de integración, consideré que la tesis de Maestría sería un interesante espacio donde condensar el conocimiento que pudiera generar sobre el tema. En un primer momento pensé en realizar el trabajo centrándome en The Telegraph y complementarlo con otros diarios como The Times. Los ejemplos europeos eran muy enriquecedores pero quedaban un poco lejos de Uruguay. Por lo tanto tomé en cuenta los consejos de tutores, profesores y colegas periodistas que me recomendaron centrarme en un caso y que además fuera más cercano. Al seleccionar un solo caso, podría profundizar en los cambios procesados en el medio elegido. Así nació la idea de analizar Clarín.

La decisión se justifica porque se trata de un medio cuyo negocio tradicional es un diario; tiene alcance global; en 2008 había iniciado un proceso de adaptación e integración de sus redacciones de papel e Internet, y además -a la distancia- había seguido los pasos de Clarín desde que realicé mi Memoria de Grado.

Elegí como caso de estudio una empresa cuyo negocio tradicional es un diario porque ellos han marcado –al menos hasta ahora- la agenda informativa, si bien es cierto que en Argentina también hay radios y canales de peso. En Uruguay es común ver que en las radios, los canales de televisión e incluso las páginas web retoman las informaciones que cada mañana ofrecen los periódicos y en base a ellas avanzan en la noticia. Los días en los que no hay diarios, las producciones de los informativos sufren su ausencia porque en general son los periódicos la referencia y los que profundizan en la información. Lo mismo sucede en otras partes del mundo. Los contenidos de los diarios “establecen los estándares para el resto de los medios” (Salaverría y Negredo, 2009, p.8).

Como muestra recopilo algunos ejemplos internacionales: ““Cuando la gente tiene hambre de noticias, la televisión rara vez satisface ese apetito”, dice el periodista y analista Howard Kurtz, quien recuerda las grandes ventas de diarios cuando la (primera) Guerra del Golfo, el golpe contra Gorbachov en Moscú, el día que el jugador de básquetbol Magic Johnson reveló que tenía VIH” (Linn, 1999, p.39).

En 2001, los ataques terroristas contra las torres gemelas ofrecieron otro claro ejemplo. Si el 11 de setiembre de 2001 fue el día de la televisión, el día siguiente fue el de los diarios. “En el 12, todo a lo largo de EEUU, las personas que generalmente no leen el

diario, compraron un ejemplar y lo devoraron” (Downie y Kaiser, 2003, p.63). Basta con analizar las cifras: ese día The Washington Post vendió un millón de copias, unos 150.000 diarios más que su tiraje normal. Algo similar sucedió con Los Angeles Times, que comercializó 270.000 ejemplares más. “La televisión le dio a los estadounidenses acceso inmediato a las noticias, pero el periodismo que proveyó de la información esencial para entender qué había sucedido fue realizado básicamente por las historias de los diarios” (Downie y Kaiser, 2003, p.64).

El exeditor de Clarín.com y editor jefe de Clarín, Darío D’Atri, lo planteó en estos términos: “Clarín siempre ha sido un diario que forma agenda y es algo que buscan todos, lo declaren o no. Es algo positivo. Saber que construís credibilidad (y) una serie de valores asociados a tu marca. Y a partir del farrago de noticias y temas, seleccionás, editás, jerarquizás y hacés un trabajo periodístico” (comunicación personal, setiembre de 2011).

Otra razón por la que tomé a un diario fue porque los periódicos en general han llevado la delantera en el desarrollo on line de noticias en Internet en comparación con otros medios tradicionales. Según el autor Pablo Boczkowski (2006, p.20), “los periódicos online constituyen un caso crítico de cómo los medios establecidos adoptan novedosas capacidades técnicas” El autor recuerda que a principios de 1980 los diarios estadounidenses ya experimentaban con formas alternativas de brindar información como las computadoras, la televisión, facsímiles y teléfonos convencionales. Cuando a mediados de la década de 1990 se popularizó Internet, los diarios –que ya tenían cierto camino recorrido- se zambulleron en la web. La “congruencia de presión por explotar el negocio de las noticias impresas y presión por innovar en el campo no impreso hace que los diarios online sean un caso crucial para estudiar la forma en que los medios establecidos adoptan las tecnologías nuevas” (Boczkowski, 2006, p.21). Y en el caso de Clarín, no sólo ha adoptado esas tecnologías sino que ha intentado adaptar las formas de trabajo.

Una vez que determiné que trabajaría con un medio cuyo negocio tradicional fuera un diario, opté por el argentino Clarín. Su elección se sustenta en diversas razones. Seleccioné Clarín por ser un medio de alcance global de referencia. El periódico nació en 1945. Su fundador fue Roberto Noble, un hombre de familia de inmigrantes vascos quien se desilusionó de la política y decidió tener un diario. Vendió su auto y propiedades e invirtió unos US\$ 350.000 actuales en su nueva empresa. Según

narra el libro *Pecado Original*, “Noble soñaba con hacer de Clarín, cuyas páginas se escribían en el tono coloquial de las publicaciones populares, uno de los diarios influyentes de la Argentina” (Mochkofsky, 2011, p.15). Y junto a su esposa Ernestina Herrera –quien sobrevivió al fundador- lo lograron. Más de 60 años después, aquel diario es el Grupo Clarín, “el principal grupo de comunicación argentino y uno de los mayores de habla hispana” cuyo periódico se transformó a mediados de la década de 2000 en el “principal diario argentino” (Albornoz, 2007, p.124). Hoy, según un mail del editor general Ricardo Kirschbaum, (comunicación personal, 11 de junio de 2015) Clarín es “el tercer diario en español con mayor audiencia en el mundo”.

La elección de Clarín también se sustentó en que en 2008 el diario comenzó un proceso de integración de las redacciones de papel e Internet, siguiendo los pasos de medios como The Telegraph o el Financial Times. La integración era, teniendo en cuenta “los cambios en la demanda de información, la punta de lanza para el cambio más significativo en la forma de hacer periodismo en las últimas décadas” (Kirschbaum, 2008, p. 4). En este proceso de adaptación el medio realizó cambios en la redacción, generó nuevos puestos de trabajo y cambió rutinas por lo que –a priori- podía responder las preguntas de esta investigación.

Como el proceso llevaba unos años pensé que podrían –eventualmente- tomarse algunas ideas para los medios uruguayos que recién comenzaban su integración. La escasa integración de redacciones papel y online en Uruguay en ese momento fue otra de las causas por las que elegí Clarín y no un medio local. A ello se sumaba que el único proceso de integración que comenzaba a avanzar en Uruguay se desarrollaba en El Observador, del que era parte al ser editora de la web<sup>4</sup>, cargo que desempeñé entre 2007 y enero de 2012. Dado mi involucramiento en el proceso en El Observador, consideré que era mejor seleccionar un medio diferente para evitar subjetividades.

La batalla declarada entre el gobierno de Cristina Fernández de Kirchner y Clarín, al que acusaba de mentir, me generó ciertas alertas respecto al impacto que

---

<sup>4</sup> En un empeño por acercar a las redacciones del diario papel y de la web, junto con el entonces editor general de El Observador, Miguel Arregui, se coordinó que periodistas de todas las secciones del diario trabajaran durante un día en la web para ver las complejidades que acarrea. Tanto el editor general como editores jefe, entre ellos el entonces editor jefe Gabriel Pereyra, tomaban el turno de las 6 de la mañana para experimentar el trabajo en la web y vivir las dificultades del online. Algunos hasta llevaban los bizcochos.

podría tener esta situación en la toma de decisiones, en el trabajo diario de los periodistas en la redacción y en el estudio del caso. La tensión se verá reflejada en algunas páginas de este trabajo.

En setiembre de 2011 viajé a Buenos Aires a realizar las primeras entrevistas. Al llegar, en el hall de la redacción colgaban los cuadros con los premios ganados por el diario, entre ellos el Premio de la Fundación García Márquez por mejor cobertura en Internet y el Rey de España por el trabajo en Ruta 66. El especial “fue el primer trabajo realizado en el marco del entonces reciente proceso de integración de las redacciones impresa y online, impulsado por Ricardo Kirschbaum, editor general de Clarín” (Algañaraz, 2010). El reconocimiento para un trabajo para el papel e Internet parecía ser una buena señal que sintetizaba el proceso que llevaba adelante el diario, un proceso en **cambio constante**.

\*\*\*

Una vez seleccionado el caso de estudio y con la mirada enfocada desde el periodismo, la metodología utilizada incluyó una primera etapa exploratoria que consistió en realizar un sondeo y preguntas por mail a editores y periodistas de Clarín con el objetivo de tener un panorama general de la integración y de la creación de nuevos puestos que luego sirviera de insumo para las entrevistas en la redacción. Una segunda etapa fue concretar las entrevistas. Si bien era posible realizarlas on line, consideré importante viajar a Buenos Aires para la observación de la redacción y de esas modificaciones estructurales que podrían dar más indicios sobre las transformaciones y los nuevos puestos de trabajo. Visité la redacción tres veces. Además, me reuní con periodistas y editores en otros ámbitos fuera del recinto de la calle Tacuarí. En algunos casos el objetivo fue dialogar de forma descontracturada en ambientes más neutros. Incluso realicé cursos dictados por editores de Clarín para conocer más del proceso y sus entretelones.

A la hora de seleccionar a los entrevistados, tomé en cuenta tres aspectos fundamentales: que fueran trabajadores de las nuevas secciones o de aquellas que hubieran sufrido cambios importantes en el marco de la integración. Además, me impuse -en la medida de lo posible- abarcar todo el espectro dentro de esas secciones, desde los cargos más altos hasta los más bajos. Para tener voces externas a las secciones que me permitieran una mirada en perspectiva del fenómeno, también consulté a

editores y periodistas referentes dentro de Clarín, como por ejemplo el corresponsal de guerra de vasta trayectoria, Gustavo Sierra.

La investigación fue combinando estas entrevistas presenciales con repreguntas por mail.

El trabajo también incluyó la búsqueda de documentos internos de Clarín que explicaran y justificaran el proceso de integración, como el *Plan general de integración de redacciones de Clarín y Clarin.com*. Además, accedí a mails internos que daban cuenta de cambios o dificultades. Por acuerdo con las fuentes, algunos contenidos no están vertidos en esta tesis pero fueron muy útiles para comprender mejor el proceso.

En paralelo a estas dos etapas realicé consultas bibliográficas centradas en los procesos de integración y convergencia de redacciones a nivel mundial, para establecer de forma teórica los conceptos que luego se manejarían en este trabajo. Era interesante porque en las entrevistas muchas veces estos conceptos de integración y convergencia se utilizaban como sinónimos<sup>5</sup>, por lo que era importante definirlos.

Tomé además referencias bibliográficas de los procesos de integración que vivieron medios que fueron guía para Clarín, como ser el Financial Times o The Telegraph, y recopilé entrevistas que había realizado en 2007 y 2010 en esos medios en Europa.

El relevamiento bibliográfico incluyó un seguimiento de las tendencias en Occidente de los avances tecnológicos y del consumo de información online, el tipo de dispositivos utilizados y las demandas de las audiencias, según diversas encuestas. Además, monitoree el modelo de negocios de los medios occidentales en este contexto.

\*\*\*

El cuerpo del texto de esta tesis está estructurado en cinco capítulos. El primero ofrece un contexto de la situación actual de los medios en el mundo occidental, con modelos de negocios en crisis, condicionamientos de las empresas tecnológicas, modificaciones permanentes en los dispositivos desde donde se consume información y cambios en las demandas de las audiencias.

Este panorama presenta desafíos para los medios a nivel mundial, incluido Clarín. Por

---

<sup>5</sup> En siguientes páginas se explicará la diferencia.

ello, en el segundo capítulo se presentan las definiciones teóricas de qué implican la convergencia y la integración de equipos online y del papel y por qué el medio argentino adaptó su tradicional redacción.

En el tercer capítulo se exponen cómo fueron esas transformaciones, con una reestructura interna y haciendo frente a los cambios externos. En este apartado se detallan cuáles fueron los nuevos puestos que se crearon, cuáles fueron sus funciones y los perfiles profesionales que se buscaron. Además, se menciona cómo impactaron esos cambios en el trabajo diario de los periodistas y editores.

Dado que la primera integración no fue suficiente, en el cuarto capítulo se esboza el principio de la segunda integración, que se impulsó a finales de 2013 y 2014, con más cambios y nuevos puestos que en algunos casos tuvieron modificaciones. Al ser un proceso, sus resultados podrán verse y evaluarse en próximos años.

En el último capítulo se presentan las conclusiones de esta investigación, que en el futuro podrá ser ampliada.

\*\*\*

Por último, considero que a nivel general el valor de esta investigación se centra en que aborda un fenómeno mundial muy actual, que afecta a las redacciones, los periodistas, a la forma de hacer periodismo y a la calidad de la noticia, elemento esencial para la existencia de una sociedad informada que tome decisiones conscientes. A nivel específico, el trabajo describe el proceso que sufrió la redacción de uno de los periódicos referentes de habla hispana que –entre marchas y contramarchas- debió y deberá seguir adaptándose a los cambios de estos tiempos. El proceso podría servir de ejemplo y eventualmente de guía para otros medios.

A nivel personal, este trabajo fue el vehículo para canalizar el conocimiento adquirido durante varios años respecto a la integración de redacciones, la generación de nuevos puestos y los cambios en el trabajo periodístico.

## **I. PANORAMA DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LOS MEDIOS Y DEL CONSUMO**

Los usuarios de Internet rompieron en 2015 la barrera de los 3.000 millones y para 2018 cerca de la mitad de la población mundial se conectará a la web al menos una vez al mes (“Internet to hit 3 bn users”, 2014), según datos de eMarketer<sup>6</sup>. En 2016 China ocupa el primer lugar con mayor número de usuarios de Internet, con más de 721 millones, seguido por India, Estados Unidos y Brasil, primer país Latinoamericano en el listado de Internet Live Stats. Argentina está en el lugar 23<sup>er</sup> y Uruguay el 100 (“Internet users by country”, 2016).

Datos como los de Internet Live Stats y eMarketer inducen a la reflexión acerca del número de usuarios pero también llevan a la acción en los medios tradicionales –como Clarín- que a mediados de 1990 se lanzaron a tener sus páginas web. Para analizar la situación más en profundidad es interesante preguntarse: ¿Qué hacen hoy los usuarios en Internet? ¿Qué rol tienen las empresas tecnológicas? ¿Cómo impacta en los medios tradicionales el consumo de noticias en la web? ¿Hay que apostar al papel, al digital y/o a los móviles?. ¿La Home del sitio está perdiendo importancia? ¿Qué pueden hacer los medios para adaptarse a los tiempos y ofrecer mejores contenidos a sus audiencias? ¿En qué contexto económico viven los medios esta realidad?

Las respuestas a estas preguntas son complejas. En el contexto económico, los diarios –sector del negocio tradicional de Clarín- enfrentan tiempos de desafíos. El informe Digital News Report 2016 del Instituto Reuters de la Universidad de Oxford lo expone de manera clara: “A lo largo de nuestros 26 países<sup>7</sup>, vemos una imagen común de pérdida de puestos de trabajo, corte de costos, y objetivos que no se cumplieron a medida que la caída de los ingresos del impreso se combina con la brutal economía del digital en una tormenta perfecta” (Newman, 2016).

---

<sup>6</sup> eMarketer es una firma de investigación que ofrece datos y análisis de marketing en el mundo digital. <http://www.emarketer.com/>

<sup>7</sup> El estudio analiza 26 países.

La ecuación que durante décadas le dio a los periódicos occidentales ganancias por encima del margen de otras empresas, está bajo amenaza. Así lo demostró el informe de la Asociación Mundial de Periódicos (WAN) y Editores de Noticias que concluyó que por primera vez en el siglo “los ingresos globales de los diarios por circulación son mayores que los provenientes de la publicidad” (WAN-IFRA, 2015). De acuerdo al informe, durante 2014 los diarios a nivel mundial generaron unos US\$ 179 mil millones en ingresos por circulación y publicidad. De esa cifra, US\$ 92 mil millones provinieron de la circulación –tanto en papel como en digital- y US\$ 87 mil millones de la publicidad. “Este es un cambio sísmico de un fuerte énfasis business-to-business – editores a anunciantes- a un creciente énfasis en business-to-consumer –editores a audiencias”, dijo Larry Kilman, secretario general de WAN-IFRA. “La suposición básica del modelo de negocios de la prensa es historia”, agregó (WAN-IFRA, 2015). Estos cambios reflejan un mercado que se presenta un tanto turbulento desde hace años.

En 2014 la WAN publicó en su informe World Press Trends que la tendencia de ingresos de los diarios demostraba “una industria global robusta que ha evolucionado y crecido como consecuencia de grandes disrupciones estructurales” (Chrisholm, Henriksson, Kilman y Milosevic, 2014, p.7). Sin embargo, en los párrafos siguientes el informe reconocía que la circulación de los diarios a nivel mundial cayó 2% entre 2008 y 2013. “La circulación del papel continúa creciendo en países con una clase media en ascenso, pero en los mercados maduros persisten las caídas estructurales de largo plazo en la circulación al tiempo que **las audiencias cambian su foco de lo impreso a lo digital**”<sup>8</sup>. El informe agregaba que los ingresos por publicidad siguieron en caída en 2013 y que el mercado global de la publicación de diarios cayó de US\$ 187 mil millones en 2008 a US\$ 167 mil millones en 2013 (Chrisholm et al., 2014, p.7-11).

Si bien en el informe mundial de 2015 las cifras parecían más alentadoras, en Estados Unidos la preocupación por la caída en la circulación y en los avisos, está instalada desde hace tiempo y se puede percibir en los comentarios de los líderes de medios y al monitorear informe tras informe de los centros de estudio más prestigiosos de ese país. Por ejemplo, el trabajo State of the News Media 2015 del Pew Research

---

<sup>8</sup> La negrita pertenece a la autora.

Center<sup>9</sup>, explica que “financieramente, la industria de los diarios continúa siendo golpeada con fuerza”. Agrega que los ingresos por publicidad cayeron 4% de un año a otro y que el “leve crecimiento de 1% en los ingresos por circulación entre los diarios que hacen públicos sus datos sugiere que esas ganancias están lejos de compensar las pérdidas por anuncios” (Mitchell, 2015). En 2014 el trabajo State of the News Media sostenía que los ingresos por avisos en la prensa estaban en “rápido declive”. Agregaba que los “ingresos totales por avisos en los diarios en 2013 cayeron 49% desde 2003” (Mitchell, 2014).

Por su parte, la Harvard Political Review informaba que en 2013 los ingresos totales de la industria de los periódicos cayeron 2,6% lo que equivalía a mil millones de dólares de pérdidas. “Como resultado, The New York Times, The Wall Street Journal y USA Today han experimentado grandes pérdidas, cada uno de los periódicos cortando de 20 a 100 puestos de trabajo en la redacción en los pasados cinco meses. A menudo los periodistas más experimentados son los primeros en ser despedidos porque tienen los salarios más altos” (Saperstein, 2014). Como si las cifras y estos últimos ejemplos no fueran suficientes, Estados Unidos vio en los últimos años cómo un ícono del periodismo tradicional quedaba en manos de un experto de la web.

La venta de The Washington Post -comandado por la familia Graham desde hacía 80 años- al fundador de Amazon, Jeff Bezos, fue un gran impacto. Para algunos, como la International News Media Association (INMA), fue el “microcosmos de una amplia transformación de las compañías centradas en el impreso hacia compañías multimedia” (Wilkinson, 2013, p.3). Bezos compró al Post por US\$ 250 millones (Farhi, 2013). Para algunos la cifra fue una ganga. El periódico, que es buque insignia del periodismo estadounidense y que se volvió emblema al destapar escándalos como el de Watergate<sup>10</sup>, fue vendido a un hombre sin experiencia en el mundo de las noticias lo que levantó señales de alarma. Hasta Bezos se sorprendió. El fundador de Amazon explicó en una entrevista con el programa *60 Minutes* que el *chairman* del Post, Don Graham, lo contactó a través de un intermediario para consultarlo si estaría dispuesto a comprar el periódico. “Mi primera pregunta fue, ¿por qué sería un comprador lógico? No sé nada del negocio de las noticias. Don pensó que como el negocio de los diarios

---

<sup>9</sup> El Pew Research Center es un “fact tank” que ofrece información acerca de tendencias en Estados Unidos y otras partes del mundo. <http://www.pewresearch.org/about/>

<sup>10</sup> El escándalo político llevó a la dimisión del entonces presidente Richard Nixon en 1974.

está tan trastocado por Internet, alguien que tuviera mucho conocimiento de Internet y de tecnología podría ayudar” (Saperstein, 2014).

La situación que se vive en Estados Unidos muestra un panorama complicado –quizá de los más problemáticos- y no hay que confiarse ya que el descenso en los ingresos se viene verificando desde hace tiempo en varios mercados. Según otro informe, uno de la OCDE citado por The Economist, entre 2007 y 2009 los ingresos de los diarios en EEUU cayeron 30%, pero también cayeron en Gran Bretaña 21%, en Alemania 10% y en Francia 4% (“A Little local difficulty”, 2011).

Pese a las dificultades que se perciben en mayor o menor medida en los distintos mercados de Occidente, el informe de la WAN de 2014 daba una señal de esperanza y explicaba que juntos, **el papel y el digital hacen crecer la audiencia de los diarios**<sup>11</sup> (World Press Trends, 2014). Y en este escenario viene a cuento una frase que el periodista Rob Curley presentó ya en 2007. Están los editores “que piensan que la parte más importante de la palabra *newspaper* (diario) es *news* (noticia) y quienes piensan que la parte más importante es *paper* (papel). (...) No podemos tener miedo de llegar a nuestra audiencia a través de nuevas maneras. Será una de las llaves para un futuro exitoso de nuestra industria” (Futurists envision..., 2007).

Con este panorama económico complejo y en la disyuntiva de **cómo llegar a las crecientes audiencias**, una buena pregunta es saber qué hacen las personas online. Varios estudios vienen siguiendo la pista de los hábitos en Internet. Por ejemplo, en diciembre de 2010 el Pew Center publicó el informe Generations 2010 sobre el uso de Internet en distintos grupos etarios en Estados Unidos y concluía que algunas actividades clave en la web se estaban volviendo uniformemente populares en todos los grupos etarios. Esto incluía:

Email

Uso de buscadores

Búsqueda de información de salud

Obtener noticias

Comprar productos

Hacer reservas o compras de viajes

---

<sup>11</sup> La negrita pertenece a la autora.

Banca online  
Buscar información religiosa  
Ranquear productos, servicios o personas  
Hacer donaciones  
Bajar podcasts” (Zickuhr, 2010, p.2)

Este informe ofreció buenas nuevas para los medios ya que la búsqueda de noticias era un ítem en consideración. En diciembre de 2014 otro informe del Pew destacaba el consumo de noticias online. De acuerdo al estudio realizado a 1.066 usuarios de Internet, el 75% dijo sentirse mejor informado acerca de noticias nacionales y el 74% respecto a noticias internacionales (Purcell y Rainie, 2014) gracias a Internet y a los teléfonos celulares (volveremos a este último punto en unos párrafos).

En Latinoamérica las noticias online también importan. En el continente el consumo de noticias en la web tuvo un crecimiento de 8% entre junio de 2013 y junio de 2014, de acuerdo al informe Latam Digital Future in Focus de la firma comScore de setiembre de 2014. En ese periodo Chile y Argentina eran los países que lideraban el alcance a sitios generales de noticias (2014 Latam Digital Future in Focus, 2014). De acuerdo a otro informe de la firma comScore, de 2015, en “Argentina la audiencia de los sitios de noticias duplica a la del resto de los países de la región (...) y el consumo de noticias en el país creció un 83% entre abril de 2014 y el mismo mes de 2015” (El *smartphone* ocupa..., 2015).

Por lo tanto, de acuerdo a esta pincelada de cifras, el consumo de noticias online existe, crece y los medios –como Clarín- deben tenerlo en cuenta. Sin embargo, en los últimos años han entrado con fuerza nuevos jugadores que por un lado atraen audiencias hacia las noticias pero que por otro modifican el consumo. Los dispositivos móviles son algunos de esos jugadores. Especialmente los teléfonos inteligentes o *smartphones*.

Uno de los padres de Internet, Vint Cerf, brindó una conferencia en 2014 para el Banco Mundial en la que destacó el despegue en el uso de los teléfonos celulares y la sinergia que se creó con la web. “Internet y los *smartphones* se están reforzando mutuamente. Los *smartphones* son una computadora muy poderosa pero se vuelve mucho más poderosa por el hecho de que puede ejercitar la información y el poder computacional de toda Internet” (Cerf, 2014). La adopción de los móviles por parte de

las personas (también gracias a la baja del precio) y la sinergia con la web llevan a replantearse el consumo de contenidos online, incluidas las noticias.

El informe del Reuters Institute de la Universidad de Oxford, Digital News Report, sostiene que “el uso de *smartphones* para noticias está en fuerte ascenso, alcanzando a la mitad de la muestra global (53%)” (Newman, 2016). El crecimiento del smartphone lleva su tiempo. El Digital News Report de 2014 señalaba: “El *smartphone* está empujando a Internet hacia un espacio más personal y extendiendo nuestro acceso a puntos de noticias e información” (Levy y Newman, 2014, p.18). De acuerdo al estudio realizado en 10 países<sup>12</sup>, “el uso de teléfonos inteligentes y tabletas ha saltado significativamente en el último año, con menos personas usando sus computadoras para noticias. Más de un tercio de los usuarios de noticias online a lo largo de todos los países (38%) usan dos o más dispositivos digitales cada semana para las noticias y un quinto (20%) ahora dice que su móvil es su principal punto de acceso” (Levy y Newman, 2014, p.8).

El informe destacaba que el consumidor de noticias online es cada vez más multiplataforma, es decir, lo hace desde dispositivos diversos cada uno de ellos con su propia lógica. Y en el caso de los *smartphones* y las tabletas, esto obliga a quienes brindan noticias a tener en cuenta estas características para ofrecer un mejor servicio y llegar a audiencias que cada vez más “abrazan los beneficios de dispositivos más pequeños, personales y que siempre están prendidos” (Newman, 2014). A modo de ejemplo, imaginemos a una persona que quisiera ver rápidamente las últimas novedades en el caso Nisman<sup>13</sup>, ¿preferiría ir hasta su PC, prenderlo, ingresar la clave, abrir el explorador e ir a una página de noticias o quizá le sería más fácil tomar su tableta o teléfono –en general muy a la mano del usuario y siempre prendidos- colocar el código y luego abrir la página? ¿Y qué sucedería si se encuentra en la calle o la playa? Ahora, quizá desea dar una mirada más profunda a determinada cobertura y leer textos largos sin tener que dar vuelta la pantalla o mirar infografías sin hacer malabares. Importan los contenidos pero los medios también deben pensar en el lugar de consumo y hasta en las pantallas. Y aquí los medios han perdido poder ya que no son ellos quienes definen el

---

<sup>12</sup> El informe se centra en Estados Unidos, Reino Unido, Alemania, Francia, Dinamarca, Finlandia, España, Italia, Brasil y Japón.

<sup>13</sup> El caso de la muerte del fiscal Alberto Nisman que seguía la causa de la explosión en la mutual AMIA en Buenos Aires, conmocionó en enero de 2015 a los argentinos.

tipo de dispositivo que se crea. Antes los diarios como Clarín tenían que preocuparse por la imprenta, la tinta, el papel y el formato que eligieran –sábana o tabloide-, hoy en día tienen que pensar en una infinidad de dispositivos que además van cambiando según las creaciones de empresas como Apple o Samsung. Los contenidos se deben ver bien en todos los dispositivos. Y aparecen las versiones móviles o las aplicaciones. ¿Cuántas aplicaciones de noticias bajó el lector en su celular o tableta? Hay varios puntos interesantes aquí. En primer lugar, no es lo mismo que el usuario entre a una web de noticias desde la computadora – en la que está a un click de ir a otra página web de otro medio, a lo sumo dos si pasa por un buscador- que lo haga a través de la aplicación. De acuerdo al estudio del Reuters Institute, “los usuarios tienden a achicar el espectro de fuentes de noticias cuando se conectan a través de un *smartphone* que cuando lo hacen a través de una computadora o una tablet” (Newman, 2014). Otro punto interesante es saber si la aplicación es gratuita o de pago. Además, los medios que durante mucho tiempo estuvieron analizando qué miraban las audiencias en la Home de su web –que tradicionalmente tenía más visitas que las otras páginas del sitio- y hasta destinaban editores dedicados a hacer portadas, ahora tienen que vérselas con las aplicaciones, donde la Home tradicional ha perdido su relevancia ya que en celulares o tabletas la experiencia de navegación es diferente. Algo similar sucede cuando los usuarios acceden a las noticias a través de las redes sociales.

Un informe de 2013 del Instituto Pew resumía la compleja relación de los medios con las empresas de tecnología de la siguiente manera: “Las organizaciones de noticias dependen cada vez más de Google y un puñado de otras poderosas firmas tecnológicas para las herramientas y plataformas para llegar a sus audiencias. También son cada vez más vulnerables a los cambios que introducen las firmas de tecnología. El cambio hacia lo móvil, por ejemplo, está haciendo a las noticias un campo cada vez más costoso en el que operar, pero aún no está produciendo el tipo de nuevos ingresos para respaldar a las organizaciones de noticias que les permita sostener esos gastos” (Mitchell, Olmstead, Sasseen, 2013).

Los móviles “a menudo son la forma principal de acceder a las noticias”, expresaba el informe de Reuters que agregaba: “los nuevos dispositivos no sólo están incrementando la frecuencia de las noticias sino también la forma en que es empaquetada, distribuida, y encontrada” (Newman, 2014).

En este punto los medios cuyo negocio principal es uno tradicional, tienen un asunto delicado a resolver ya que el empaquetado de las noticias es muy importante. Como muestra basta recordar el comentario que hizo un directivo de The New York Times: “‘Hemos perdido el poder del empaquetado’, a lo que otro respondió en tono burlón: ‘La definición de un competidor es alguien que redistribuye tu nota, gratis’” (Linn, 2012, p. 48) en referencia a los portales agregadores de noticias.

Con este panorama, hay aún más factores a tener en cuenta. Otro fundamental son las redes sociales. El reporte 2016 del instituto de la Universidad de Oxford señala que la mitad de su muestra 51%, dice que “usa redes sociales como una fuente de información cada semana. Cerca de uno de cada diez dice que es su fuente principal. Facebook es por lejos la red más importante para buscar, leer/mirar, y compartir noticias” (Newman, 2016). Ya dos años antes, otro informe del Reuters Institute sostenía que las redes sociales juegan su rol a la hora de compartir y descubrir *breaking news*. “Facebook es por lejos la red más importante para las noticias en todos lados” (Newman, 2014). Ese mismo año, si se consideraba sólo Estados Unidos, Facebook era la red social más usada pese a que tuvo un enlentecimiento (Duggan, Ellison, Lampe, Lenhart y Madden, 2015). De todas maneras el informe State of the News Media 2015 del Pew Institute destacó que “en tándem con el aumento de los móviles ha sido un adicional aumento de la web social, donde el flujo de información encarna una nueva dinámica. Algunos de nuestros estudios en 2014 revelan que cerca de la mitad de los adultos que usan la web reportaron que en la última semana obtuvieron sus noticias de política y del gobierno en Facebook, una plataforma donde la influencia es conducida en fuerte grado por amigos y algoritmos” (Mitchell, 2015). Un informe anterior realizado por el Pew en Estados Unidos señalaba que en 2012: “las redes sociales continúan expandiendo su rol en el ecosistema de las noticias, estableciéndose como una herramienta indispensable para distribuir contenido y atraer nuevos lectores, así como para construir una relación más profunda con los actuales” (Mitchell et al, 2013).

Más allá de cuál es la red social más utilizada y cuál la más usada para noticias, los informes demuestran la importancia que cobran. Por lo tanto, el consumo de redes no parece ser una costumbre pasajera y los medios -como se verá más adelante en Clarín- lo tendrán en cuenta pese a que a veces la relación implique beneficios y otros riesgos por las reglas que imponen los nuevos jugadores del mercado.

Con este panorama mundial de la situación de los medios, que incluye incertidumbres económicas, nuevos jugadores tecnológicos, nuevos dispositivos, diferentes formas de consumo y demandas de las audiencias, muchos medios –entre ellos Clarín- han tenido que adaptarse al nuevo escenario, modificando el corazón de su redacción. Estos cambios implicaron la integración de redacciones digitales y de papel, un proceso en curso en el que los medios intentan no perder pie.

## **II.CULTURA DE CONVERGENCIA E INTEGRACIÓN: LAS TRANSFORMACIONES EN CLARÍN**

Cambio y necesidad de adaptarse podrían ser dos conceptos que guían la vida cotidiana en los medios, de acuerdo a lo visto en el capítulo anterior. Y en esta búsqueda, medios tradicionales que tienen operaciones online han realizado transformaciones en el corazón de sus redacciones que implicaron la convergencia –que en algunos casos llegó a la integración total- así como la generación de nuevos puestos de trabajo. Por ello, en este capítulo se pondrá el foco en los conceptos teóricos de convergencia e integración y en las razones que motivan el cambio, para luego dar paso al proceso iniciado en el diario Clarín de Argentina.

### **i) Conceptos de convergencia e integración**

Existen varias definiciones de convergencia, que van desde lo que proponen teóricos como Manuel Castells o Henry Jenkins hasta formulaciones más concretas centradas en los medios de comunicación y sus redacciones, que serán las que se aplicarán en esta tesis.

Los historiadores británicos Asa Briggs y Peter Burke (2006, p. 216) recuerdan que antes de que el término convergencia se pusiera de moda, era un concepto “útil” que ya utilizaba “libremente” el politólogo del Massachusetts Institute of Technology (MIT) Ithiel de Sola Pool en la década de 1980. El llamado “profeta de la convergencia mediática” publicó en 1983 el libro *Technologies of Freedom* en el que planteó a la convergencia como “una fuerza de cambio en el seno de las industrias mediáticas:

Un proceso llamado ‘convergencia de modos’ está difuminando las líneas entre los medios, incluso entre las comunicaciones entre dos puntos, como el correo, el teléfono y el telégrafo, y las comunicaciones de masas, como la prensa, la radio y la televisión. Un solo medio físico (ya se trate de cables o de ondas) puede transmitir servicios que en el pasado se proveían por caminos separados. Inversamente, un servicio provisto en el pasado por un medio determinado (ya sea la radio, la televisión, la prensa o la telefonía) hoy puede ofrecerse por varios medios físicos diferentes. Por consiguiente, se está

erosionando la relación de uno a uno que solía existir entre un medio y su uso” (Jenkins, 2008, p.21).

La palabra convergencia luego fue aplicada “a organizaciones así como a procesos, particularmente al acercamiento de los medios y las industrias de telecomunicaciones” (Briggs y Burke, 2006, p. 216).

El analista estadounidense Jenkins (2008, p.276) define la convergencia mediática como “una situación en la que coexisten múltiples sistemas mediáticos y en la que los contenidos mediáticos discurren con fluidez a través de ellos”. El concepto “describe los cambios tecnológicos, industriales, culturales y sociales en la circulación de los medios en nuestra cultura. Entre las ideas comunes a las que se refiere el término figuran el flujo de contenido a través de múltiples plataformas mediáticas, la cooperación entre múltiples industrias mediáticas, la búsqueda de nuevas estructuras de financiación mediática que caen entre los intersticios de los viejos y los nuevos medios, y el comportamiento migratorio de las audiencias mediáticas, que irán casi a cualquier parte en busca del tipo de experiencias de entretenimiento que desean” (Jenkins, 2008, p.276).

Siguiendo la línea de Jenkins, Castells (2010, p. 187) plantea que la convergencia “es fundamentalmente cultural, y se produce, en primer lugar, en las mentes de los sujetos comunicadores que integran varios modos y canales de comunicación en sus costumbres y su interacción”.

Las definiciones de Pool, Jenkins y Castells brindan un buen marco para entender la convergencia a nivel global, ¿pero qué implica en concreto en las redacciones de los medios? Y más aún, ¿por qué para el caso de Clarín se irá un paso más y se hablará de integración?

El investigador de la Universidad de Ámsterdam, Mark Deuze, propone un concepto pragmático. Sostiene que la convergencia es “vista en términos de (creciente) cooperación y colaboración entre redacciones en otros tiempos diferentes, y otras partes de la compañía moderna”. Agrega que esta “más o menos reticente colaboración de operaciones de medios que antes eran diferentes, es particularmente observable en los esfuerzos de la prensa y la televisión con sus contrapartes online” (Deuze, 2004, p. 140-

141). En este trabajo se hará especial hincapié en el proceso de una redacción de un diario con su sitio web.

El profesor de la Universidad de Navarra, Ramón Salaverría<sup>14</sup>, define la convergencia en los medios como un “proceso multidimensional que, facilitado por la implementación de tecnologías digitales de telecomunicación, involucra a las áreas tecnológica, de *management*, profesional y editorial de los medios masivos, favoreciendo una integración de herramientas, espacios, métodos de trabajo y lenguajes, así los periodistas producen contenidos que son distribuidos a través de múltiples plataformas, usando los lenguajes específicos de cada una de ellas” (Salaverría y Negredo, 2009, p.21).

La convergencia de las redacciones del papel y de Internet es un proceso dinámico que puede concluir en una **integración** total de ambas redacciones. Para ejemplificar los conceptos de convergencia e integración, se utilizan dos líneas que convergen. “Cuando estas dos líneas finalmente se reúnen en un punto, paran de converger. En esa intersección es donde se ubica el concepto periodístico de integración” y cuando la integración es completa, la redacción “trabaja unida y en el mismo contexto físico, bajo una sola línea editorial y con una infraestructura tecnológica común. En teoría, una redacción integrada es aquella que es capaz de distribuir contenidos a través de dos o más plataformas con una única unidad productiva” (Salaverría y Negredo, 2009, p.26-27). La redacción de Clarín se enmarca en esta última concepción.

De acuerdo a varias investigaciones, en las redacciones hay al menos tres grandes tipos de procesos: integración total, cooperación cruzada entre medios y plataformas aisladas pero con cierta cooperación:

En primer lugar, la integración total implica que “la arquitectura y la infraestructura para la producción multicanal se combinan en una sola redacción, controlada por una dirección central de noticias y dinámica de trabajo. (...) El contenido es lo primero, la distribución a través de diferentes plataformas está subordinada a la producción de contenidos. ‘Primero online’ es un símbolo del cambio de paradigma de

---

<sup>14</sup> Ramón Salaverría es PhD en Periodismo por la Universidad de Navarra, es profesor asociado y director del Departamento de Periodismo y del Lab de Comunicación Multimedia.

la producción de los diarios a la producción multimedia. (...) La integración total también implica que se provea entrenamiento a todos los periodistas para que puedan adaptarse a la producción multimedia” (Carvajal, García Avilés, Kaltenbrunner, Krauss, y Meier, 2008, p. 8).

Un ejemplo de una integración total es el proceso llevado a cabo por el Telegraph Media Group, caso que tomó Clarín como ejemplo inspirador para impulsar sus cambios. Según explicó el editor de telegraph.co.uk, Marcus Warren (comunicación personal, agosto de 2010), el proceso comenzó en 2006. En aquel entonces los cambios fueron “locativos” y “culturales”. “Nos mudamos de un edificio a otro, nos mudamos a un gran lugar, integramos la redacción y nos sentamos todos juntos. Ese fue un cambio cultural real, y le dijimos a todos que éramos una organización ‘primero la web’ y que Internet era vital para nuestro futuro” (comunicación personal, agosto de 2010), expresó Warren. El caso del Telegraph es considerado como uno de los modelos de redacción del siglo XXI. Warren fue más modesto. Dijo que si bien ellos propiciaron cambios antes que muchos de sus competidores, no hay un solo modelo de redacción del siglo XXI pero que algo sí es seguro: **la redacción del siglo XXI estará en “continuo cambio”**<sup>15</sup> (comunicación personal, agosto de 2010).

Si bien el foco de este trabajo es la integración de Clarín es interesante remarcar que hay otros procesos que denotan un acercamiento de las redacciones papel y web, con mayor o menor grado.

Un segundo tipo de proceso es el de la cooperación cruzada entre medios. “Los periodistas trabajan en redacciones diferentes para plataformas diferentes, pero están interconectados a través de coordinadores-multimedia y/o rutinas. La dirección lleva la cooperación y la comunicación entre los medios así como la promoción de medidas cruzadas. Los periodistas se mantienen como expertos en una plataforma, la multidisciplinaria es la excepción y no es activamente fomentada por la dirección. La convergencia no es considerada una necesidad estratégica, pero sí una herramienta” (Carvajal et al, 2008, p.9).

Un tercer tipo es el de plataformas aisladas donde la “cooperación no es implementada sistemáticamente en la búsqueda de noticias, ni en la producción ni en la

---

<sup>15</sup> La negrita pertenece a la autora.

distribución. Las secciones de periodismo se mantienen separadas; el diseño de la redacción no se esfuerza por la integración. Las diferencias entre lo online, la prensa, la radio y/o la televisión dentro de la misma compañía no parece ser superable. No se ve a la convergencia como una manera apropiada de mejorar la calidad. La cooperación ocurre de abajo hacia arriba y más o menos de casualidad, dependiendo de algún periodista” (Carvajal et al, 2008, p.10).

Deuze recuerda que desde mediados de 1990 se aprecian estructuras de organizaciones multimedia que convergen ya sea a través de la cooperación cruzada entre medios o a través de cierta sinergia entre departamentos, redacciones o miembros del staff que antes estaban separados. “De acuerdo a un estudio de 2001 realizado entre 200 ejecutivos de noticias en el mundo, en casi  $\frac{3}{4}$  de estas compañías, estrategias de integración venían siendo planeadas o se implementaban en ese momento (Innovation 2001)” (Deuze, 2004, p. 142).

Entre los ejemplos se pueden mencionar el caso del Tampa News Center en EEUU que implicó la convergencia de Tampa Bay Online, Channel 8-TV y el Tampa Tribune. El centro comenzó a trabajar en marzo de 2000 y por primera vez la web, el canal de televisión y el diario estaban en el mismo edificio. El medio luego fue comprado por el Tampa Bay Times. Otro ejemplo puede ser el Financial Times y FT.com en el Reino Unido, también caso analizado por Clarín antes de su integración y al que se volverá en unos párrafos.

De acuerdo a varios estudios realizados por la industria, se deduce que hay elementos clave para la convergencia en las organizaciones:

- “-compromiso con la convergencia a nivel de *management*
- presupuesto, estrategia y cronograma
- garantizar oportunidades para el (re) entrenamiento y la contratación (o despido)
- integración física/embeber redacciones diferentes o gente de las noticias
- sinergia entre los diferentes departamentos (incluyendo marketing, ventas, tecnología, niveles jerárquicos de management, personal administrativo y técnico)” (Deuze, 2004, p. 144).

Deuze agrega que uno de los grandes temas en la convergencia de compañías de noticias es “la forma en que distintas partes –la redacción del impreso/online/ broadcast, secciones especializadas o ‘beats’, marketing y el equipo

editorial, online y offline- se perciben entre sí, establecen una forma de comunicación entre ellos, y desarrollan destrezas disciplinarias cruzadas para trabajar con el otro” (Deuze, 2004, 145).

## **ii) ¿Por qué integrar redacciones?**

Cuando los diarios se lanzaron a la web a mediados de 1990, era común que organizaran redacciones separadas: por un lado el papel y por el otro Internet. Hay varios ejemplos como ser The New York Times en EEUU, Clarín en Argentina y El País o El Observador en Uruguay. El profesor e investigador John Pavlik (2005, p. 167) escribía que “una de las ventajas de mantener una plantilla aparte para los nuevos medios es que se crea un mecanismo que genera informaciones originales para la publicación digital”. Agregaba que los diarios que no habían armado redacciones separadas para los nuevos medios, sometían a sus periodistas a “brutales exigencias” ya que debían informar para el papel y la web. Además, existía incertidumbre por el futuro online.

Pero 20 años después la tendencia cambió. Hay por lo menos tres razones básicas por las cuales una empresa periodística decide integrar o hacer converger a sus redacciones: atender las necesidades de las audiencias, mejorar la calidad del periodismo o elevarlo al “próximo nivel” y afrontar costos económicos.

A la hora de integrar su redacción, en 2008, Clarín tomó en cuenta varios casos internacionales. Aparte de The Telegraph, analizó también al Financial Times y a The New York Times.

Chris Lloyd, encargado del proceso de convergencia que llevó a la integración a The Telegraph, explicaba que el objetivo era “proveer a las audiencias con contenidos, cuando ellas quieran, donde ellas quieran y en el formato que prefieran, pero siempre manteniendo la calidad y la inteligencia” (Salaverría y Negredo, 2009, p. 53).

En febrero de 2005 -un poco antes de que The Telegraph hiciera sus cambios- los jefes del periódico estadounidense The New York Times enviaron un memo a los editores y periodistas en el que se expresaban claramente cuáles eran los

argumentos para integrar la redacción. Los motivos fueron los mismos que arguyeron otras empresas.

“Uno de los más grandes desafíos en el largo plazo (...) es inventar un periodismo digital y nuevos servicios para nuestros lectores, que cumplan nuestros altos estándares y ayuden a cargar los costos de una gran organización de noticias. Hemos concluido que la mejor forma de alcanzar nuestros desafíos es integrar nuestras dos redacciones en una. Esto nos permitirá (...) elevar el periodismo digital al próximo nivel”, explicaba el memo en el que los entonces directivos Bill Keller y Martin Nisenholtz (2005)<sup>16</sup> informaban al personal la estrategia que comenzaban.

El mensaje del memo era más que elocuente en una empresa donde la redacción papel y la de Internet estuvieron en edificios separados por dos cuadras durante más de 10 años. Justamente Nisenholtz fue contratado en 1995 por el diario para dirigir las operaciones electrónicas, en momentos en que la empresa formaba “un equipo multidisciplinario para definir su estrategia y dar respuesta a la potencial amenaza que representaba Internet para su base de ingresos” (Boczkovski, 2006, p.109). Un año más tarde, en 1996, nacía New York Times en la web como una nueva unidad en una empresa con una extensa cultura periodística y que publica diarios desde setiembre de 1851.

El memo agregaba: “Al integrar las redacciones planeamos disminuir y eventualmente eliminar la diferencia entre periodista de diario y periodista web –para reorganizar nuestras estructuras y nuestras mentes para hacer que el periodismo web, en formas que son familiares y aún por inventarse, sea tan natural para nosotros como escribir y editar, y hacer todo esto sin perder las cualidades esenciales que nos convierten en The Times. Nuestros lectores se mueven, y nosotros también” (Keller y Nisenholtz, 2005).

Como se vio en páginas anteriores, los lectores se mueven a distintos lugares incluidos los dispositivos móviles. Ya el estudio The State of the News Media 2011 con adultos estadounidenses halló una “confianza sustancial” en los dispositivos móviles para obtener noticias locales. Al momento de la investigación, “el 47% de los estadounidenses obtenía algún tipo de noticia local e información a través de sus

---

<sup>16</sup> Keller y Nisenholtz se desempeñaron en el Times hasta 2011.

dispositivos móviles” (Mitchell, Olmstead y Rosenstiel, 2011). No en vano, ya desde hace tiempo el presidente de The New York Times, Arthur Sulzberger Jr. “define a la compañía como ‘agnóstica de plataforma’ y entiende que está en el negocio de la información, no del papel” (Salaverría y Negredo, 2009, p. 69).

El caso del Financial Times fue otro de los que analizó Clarín y es interesante rescatar un par de conceptos del exeditor de FT.com, James Montgomery referidos a por qué se optó por la integración de redacciones. Por un lado, explicaba que al tener dos redacciones diferenciadas se “perdía consistencia” entre el papel y el online ya que en ocasiones una misma historia tenía distintas interpretaciones lo que “no estaba sirviendo a los lectores y –de alguna manera- estaba dañando a la marca”. “La integración consiste en llevar la calidad del papel a la operación online” (comunicación personal, marzo de 2007), expresaba Montgomery. Por otro lado, sostenía que al tener “dos operaciones separadas, una es muy ineficiente y costosa” ya que por ejemplo, se hacen las cosas dos veces (comunicación personal, marzo de 2007).

El costo de mantener dos operaciones separadas, es un tema recurrente. Así como lo mencionan desde el interior de las empresas periodísticas, también lo exponen los teóricos y analistas.

Deuze aborda el ahorro de costos como una de las causas de la convergencia, que puede llegar a integración total. De acuerdo a algunos estudios citados por el autor, incluso los periodistas más involucrados con los procesos de convergencia, “sienten que el principal motivo por el cual se converge es para ahorrar dinero. (...) Los ejecutivos en la industria de los medios tienden a ver a los nuevos medios como una forma de reducir fácilmente el staff –haciendo más con menos personas– y generalmente no como una vía para explorar nuevos géneros, estilos, ángulos o voces para las noticias” (Deuze, 2004, p.143).

Implementar la convergencia y la integración para ahorrar costos es una de las críticas que se le hace al proceso. Recortar no parece una medida inteligente pero hay empresas que lo hacen. Unen sus redacciones de papel e Internet para reducir puestos de trabajo y utilizar a los más jóvenes –muchas veces más diestros en materia digital- para deshacerse de los periodistas con experiencia y mejores sueldos. Salaverría y Negredo (2009, p. 61) lo describen así: “Desafortunadamente, muchas compañías periodísticas, como dueños suicidas de pizzerías, parecen haber tomado la ruta opuesta:

las redacciones se achican significativamente, los diarios son significativamente más delgados, la distribución se limita y la cobertura de las noticias es cada vez más modesta... menos pizza. De todas formas, es importante recordar que las compañías periodísticas son organizaciones que producen información, conocimiento. Esa es su pizza. Y sólo puede ser bien preparada por aquellos que atesoran las destrezas profesionales para cocinarla, los buenos periodistas”. Van más allá y sostienen que aunque se desdibujen las fronteras entre los medios, esto “no supone que sea justo que se reduzca el conteo de cerebros en las redacciones, y que se fuerce a un solo periodista a producir la misma cantidad de información que antes requería a dos periodistas. E incluso a tres” (Salaverría y Negredo, 2009, p. 62). Este debate está latente y resurgirá en varias páginas de los próximos capítulos.

Por los motivos ya planteados o quizá por otros, la convergencia que en ciertos casos alcanza la integración total se impone en las redacciones de diarios a lo largo y ancho del mundo, entre ellos en Clarín.

### **iii) La integración de redacciones en Clarín**

En este contexto y con la necesidad de adaptarse a los cambios de estos tiempos, el diario Clarín de Buenos Aires tomó en 2008 la decisión de integrar sus redacciones de papel e Internet y de la mano de ello, creó nuevos puestos de trabajo. La idea la impuso el editor general de Clarín, Ricardo Kirschbaum, quien en marzo de 2008 entregó al personal el Plan General de Integración de Redacciones de Clarín y Clarín.com. Esta primera integración de redacciones tuvo un segundo impulso entre finales de 2013 y principio de 2014, etapa que se analizará en el último capítulo.

De acuerdo al Plan General de Integración de Redacciones de Clarín y Clarín.com -que explicaba el camino que emprendía el medio- la primera “integración surgió como una respuesta a la necesidad de adaptar la producción de contenidos informativos a los nuevos hábitos de consumo de medios de comunicación. La gente cambió la forma de ‘leer’ la información, lo que obliga a los medios y periodistas a adaptarse a esa nueva demanda. Así, de la mano de la integración de staff periodísticos del papel y de Internet, los grandes diarios del mundo han lanzado cambios operativos

que apuntan a **transformar de fondo el perfil profesional de sus periodistas**<sup>17</sup> y editores, preparándolos para una realidad de consumo ‘multiplataforma’ de la información” (Kirschbaum, 2008, p. 4).

Fue Kirschbaum quien firmó el Plan General de Integración de Redacciones de Clarín y Clarín.com, y en 2008 era contundente en una reunión de la WAN en Suecia respecto a los cambios en los que se embarcaba Clarín. El paso que daba la empresa era “irreversible y dramático” (Salaverría y Negrodo, 2009, p. 130). El plan expresaba que la integración buscaba como primer objetivo “mejorar los procesos de producción, edición y publicación de contenidos, en múltiples plataformas (papel, web, podcast, móvil, etc.), apostando fuertemente a un crecimiento de la calidad editorial en cada página, cada nota, cada producción multimedia de Clarín y Clarin.com” (Kirschbaum, 2008, p.5).

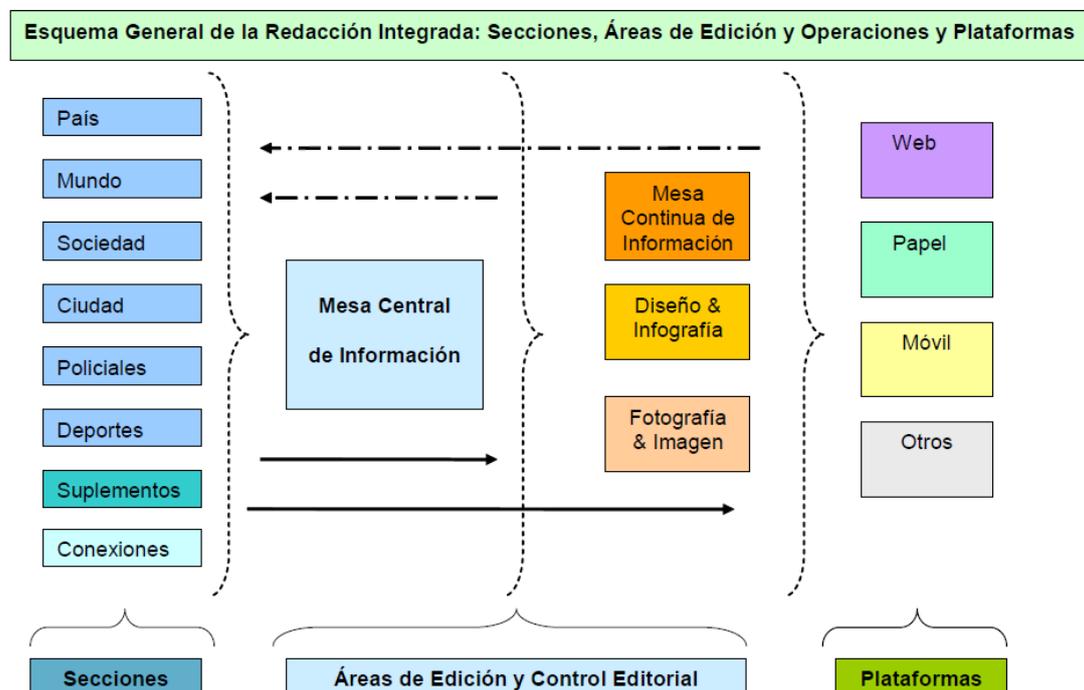
Para intentar concretar este y otros objetivos, uno de los primeros pasos que dieron los responsables del diario fue unificar las redacciones de papel y de Internet en el edificio porteño de Tacuarí 1842. Es decir, todos los periodistas que trabajaban en el puntocom se mudaron al mismo espacio físico en el que estaban los periodistas del diario. La integración debe haber sido un cambio radical en un medio donde las redacciones de papel y de Internet estuvieron durante largos años en edificios separados y bajo direcciones editoriales distintas. ¿Colaboraban? Sí, pero de vez en cuando y eran elocuentes las palabras de Marcos Foglia, exeditor de Clarin.com, quien en 2003 explicaba que debía desplazarse desde la redacción web a la de papel para las reuniones de editores. “No es tan fácil lograr la interacción entre la redacción de papel y la redacción digital” (comunicación personal, febrero de 2003), sostenía Foglia.

Con las redacciones en un mismo edificio, reestructuraron el espacio físico. Así los directivos dieron otro paso y crearon una mesa central de información o edición, llamada Mesa H, con el cometido de coordinar la operativa de la web, el papel y el cierre del diario (ver Figura 1). La mesa reunía “al editor general del diario, el subeditor general, los editores jefes y algunos secretarios de redacción, como forma de transmitir claramente al conjunto de la redacción integrada los lineamientos de la nueva cultura de trabajo: 24/7, multiplataforma, polivalencia de funciones del periodista y de mayor

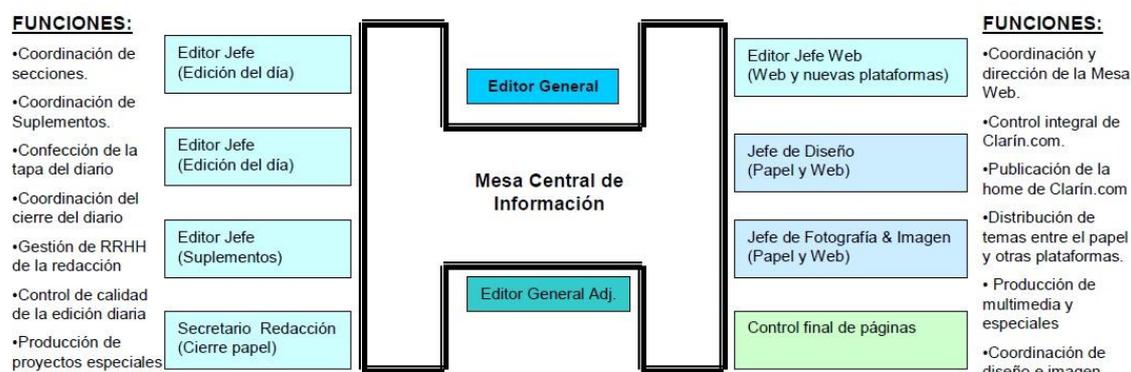
---

<sup>17</sup> La negrita pertenece a la autora.

grado de interactividad con los lectores” (Kirschbaum, 2008, p.7).



**Figura 1.** Esquema general de la redacción integrada de Clarín (Kirschbaum, 2008)



**Figura 2.** Detalle de la Mesa Central de Información. (Kirschbaum, 2008)

Pero Kirschbaum era consciente que los cambios de escritorios no eran suficientes para llevar adelante un proceso exitoso. “Los mejores diseños pueden ser usados como escenografías para los mayores fracasos. La convergencia, por sobre todo, implica ser conscientes de los tiempos que corren y de sus oportunidades tecnológicas”, dijo Kirschbaum (Salaverría y Negredo, 2009, p. 130). El exeditor de Clarín.com,

D'Atri, agregaba: la integración **no tenía “objetivos estéticos. Sino que tenía un objetivo editorial fundamental que era reforzar la potencia editorial de Clarin.com y alinearla con la línea editorial del diario”**<sup>18</sup> (comunicación personal, setiembre de 2011). Y al igual que le sucedió al Financial Times, luego de años de estar separadas ambas redacciones: “Existía una diferencia discursiva, de oferta de temas, de fijación temática (...) Y **nos planteamos: no podemos ofrecer a los lectores una mirada esquizofrénica, para Clarín la información importante es A y para Clarin.com es Z**”<sup>19</sup> (comunicación personal, setiembre de 2011).

Dada la fecha de inicio de la integración, estos pasos se llevaron a cabo en medio del enfrentamiento entre Clarín y el gobierno de Cristina Fernández de Kirchner. Cuando se dialogaba con periodistas y editores, esta preocupación era tema conversación. Incluso en algunos periodistas había un sentimiento de frustración. ¿Las diferencias con el gobierno afectaban el proceso de integración? Según D'Atri, sí lo afectó. “Hay que aclararlo, el proceso de integración se dio en el mismo momento en el cual el gobierno inició una ofensiva muy fuerte sobre Clarín (...). Acá hemos tenido momentos de mucha tensión con marchas de camiones que bloqueaban el diario, con inspecciones de la justicia impositiva que manda 400 personas acá adentro. Eso hay que tenerlo en cuenta porque ha impactado en el día a día del diario” (comunicación personal, setiembre de 2011), dijo.

Los motivos económicos sobrevuelan a los procesos de convergencia e integración y son motivo de análisis y debate, tal como se vio en párrafos anteriores. En las entrevistas realizadas en el medio argentino, los asuntos económicos no fueron mencionados como pilares a la hora de fundamentar la integración. Sin embargo, el subeditor en jefe de Clarín, Ricardo Roa, expresó que el recorte de costos “es uno de los motores que favorece la integración, pero no el único” y agregó que este proceso no sigue un solo modelo ya que cada medio debe tomar en cuenta “el tamaño de la organización, la madurez de su presencia en el mercado y el perfil de aquellos que lo llevan adelante” (Salaverría y Negro, 2009, p. 130).

A finales de 2013 y principios de 2014, Clarín dio otro paso y se sumergió en una segunda integración que también fue acompañada de modificaciones en las

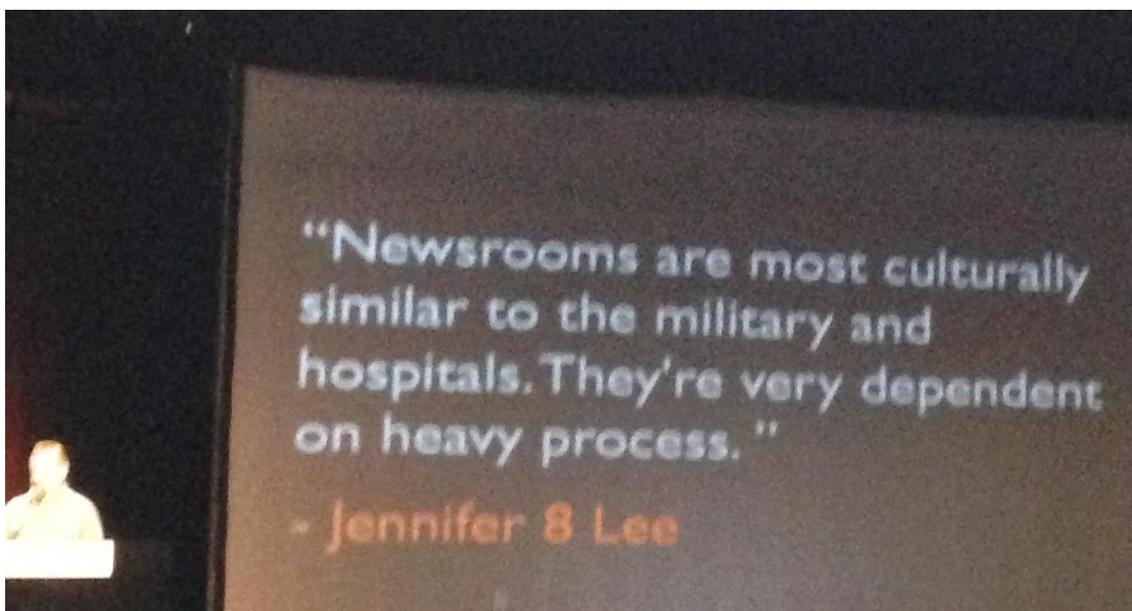
---

<sup>18</sup> La negrita pertenece a la autora.

<sup>19</sup> La negrita pertenece a la autora.

rutinas y nuevos puestos de trabajo. ¿Por qué Clarín impulsó una segunda integración? ¿No funcionó la primera?

El editor general, Kirschbaum, explicó que esta segunda etapa se debió a que “toda organización tiene resistencia al cambio” y que cuando cesa la presión de arriba hacia abajo todo vuelve a “su ritmo original” (comunicación personal, agosto de 2013). Por su parte, el editor jefe de Clarín, Darío Gallo reconoció que la integración era parcial y por sectores de la redacción y que el objetivo del segundo impulso es que se logre una integración cabal. Esta nueva fase busca “**potenciar aún más lo digital, y hacer girar los contenidos sobre este eje, cambiando la dirección histórica**”<sup>20</sup> (comunicación personal, febrero de 2014) de un diario de siete décadas, expresó Gallo. El también editor jefe y exeditor de Clarín.com, Darío D’Atri (2013), acotó: “Algunos fuimos inocentemente optimistas respecto al peso que podía tener la herencia”. Es que a la hora de integrar –y quizá por ello haya que insistir en una segunda etapa- pesa la historia del medio y también la mecánica de cómo se realiza el trabajo. Como muestra es interesante el siguiente ejemplo. En la Media Party<sup>21</sup> de 2014 en Buenos Aires –a la que asistió D’Atri y que reúne a periodistas, programadores y diseñadores con el objetivo de refundar el periodismo- el expositor Trei Brundrett (2014) mostró una imagen más que elocuente:



“Culturalmente las redacciones son más similares a lo militar y a los hospitales. Son muy dependientes de pesados procesos”, rezaba la diapositiva. El concepto no es nuevo.

---

<sup>20</sup> La negrita pertenece a la autora.

<sup>21</sup> <http://mediaparty.info/2014/>

La publicación *A conversation about changing newspaper culture* expresaba que: “los diarios tienen una cultura defensiva que los hace lentos a la hora de reaccionar a los cambios” (Northwestern, 2001, p.1). El profesor y experto en cultura organizacional, Robert Cooke, expresaba: “Hay fuertes similitudes entre muchos diarios y las unidades militares a lo largo de los tres estilos culturales medidos por el Inventario de cultura organizacional (OCI)<sup>22</sup>. Primero, normas constructivas –como las de autoactualizarse o comportamientos humanísticos- son relativamente débiles en ambos tipos de organización. Segundo, normas agresivas son relativamente fuertes y, como los militares, las expectativas de comportamientos perfeccionistas y oposicionales son particularmente prevalentes. Tercero, normas pasivas son de alguna manera fuertes, en particular en lo que refiere a los estilos convencionales y evasivos” (Northwestern, 2001, p.2). El experto agregaba que le preocuparía que los editores creyeran que esta forma fuera la mejor o la única manera de cumplir con la misión del periodismo y servir a los lectores. “Es verdad que muchas de las cualidades de los hospitales y los militares son las que llevan a la credibilidad de los diarios y la relación de confianza con los lectores, como la confiabilidad. Pero las redacciones no tienen que ser totalmente regimentadas, jerárquicas y guiadas por las reglas para cumplir con los mismos fines. A menudo, los editores han notado –tristemente- que pese a que los periódicos escriben de los cambios en el resto del mundo, son tremendamente rígidos en sus operaciones” (Northwestern, 2001, p.3).

Kirschbaum parecía tener muy claro este último punto. “Una redacción es un ejemplo de rutina, de temporalidad y de flujo de trabajo. Modificar esas pautas culturales en un diario lleva mucho tiempo, es complicado” (comunicación personal, agosto de 2013). Y la historia, la sociología y las investigaciones lo demuestran.

Como afirman los autores Kovach y Rosenstiel (2007, p.7), a lo largo de los siglos mucho ha cambiado en materia de periodismo. Sin embargo, “existe una teoría y filosofía clara del periodismo que fluye de la función de las noticias que ha permanecido consistente y resistente. El propósito primario del periodismo es proveer a los ciudadanos con información que necesitan para ser libres y autogobernados”. Este periodismo es realizado por personas en un campo, que como sostiene el sociólogo

---

<sup>22</sup> El Inventario de cultura organizacional mide “lo que se espera” de los miembros de una organización, sus valores compartidos o creencias.

Michael Schudson (2011, p.219), es “-como la música, el arte y el teatro- al que las personas entran porque lo aman, no porque piensen que será lucrativo”. En este contexto, hay ciertos valores y conceptos comunes en el periodismo que guían el trabajo. Hay al menos cinco rasgos típicos que comparten los profesionales. Los periodistas: ofrecen un servicio público; son imparciales, neutrales, objetivos, justos y creíbles; deben ser autónomos, libres e independientes en su trabajo; tienen un sentido de la inmediatez, actualidad y rapidez (inherente al concepto de noticia); y tienen un sentido de la ética, la validación y la legitimidad (Deuze, 2007, p. 163).

En este marco, cada día los periodistas desarrollan su trabajo en las redacciones de los periódicos y tienen determinadas rutinas, según han confirmado varias investigaciones y según pueden apreciar quienes han trabajado en medios.

De acuerdo al profesor Deuze (2007, p.160), aunque los periodistas gustan pensarse a sí mismos “como individuos autónomos y creativos, en realidad mucho del trabajo en los medios de comunicación está basado en una serie de rutinas y actividades estandarizadas”. El autor se refiere a la investigación de Lance Bennett, que sugiere que los periodistas se enfrentan a tres fuentes diferentes de incentivos para estandarizar su trabajo: la “cooperación de rutina (y presiones) con fuentes, como oficiales de relaciones públicas, voceros de organizaciones, celebridades o políticos; rutinas de trabajo (y presiones) de las organizaciones de noticias (y) que aprenden especialmente los recién llegados son mayormente reglas no escritas y convenciones acerca del estilo de la casa de cómo se hacen las cosas; información diaria compartida y relaciones laborales con los compañeros reporteros”.

Deuze también recuerda que se han establecido convenciones y estructuras de cierre, jerarquías en las redacciones que tienden a basarse en la experiencia y el estatus. Explica que estudios entre periodistas muestran una y otra vez que “la competencia social y cultural, la crítica entre pares e incluso el conflicto en y entre las organizaciones de noticias son parte vital del trabajo en las noticias” (Deuze, 2007, p.161).

En este contexto es que hay que analizar la primera y la segunda integración en Clarín, un segundo paso que desnuda las dificultades que tienen los medios para adaptarse a los tiempos que corren y demuestra que la integración es un proceso largo, que tiene inconvenientes y que avanza a impulsos.

### III. PRIMERA INTEGRACIÓN: TRANSFORMACIÓN DEL TRABAJO Y NUEVOS PUESTOS EN CLARÍN

Este capítulo se ocupará de analizar la primera integración de equipos de redacción en Clarín. Las entrevistas realizadas para el estudio del caso así como las fuentes documentales consultadas se contrapondrán con la producción que académicos y profesionales han generado sobre algunos de los temas centrales involucrados en estos procesos de transformación.

La primera integración de la redacción de Clarín a partir de 2008 vino acompañada de la **modificación de tareas** y la **creación de nuevos puestos de trabajo**, en una aparente búsqueda por adaptarse a las demandas de las audiencias. Así lo explicaba el documento de integración de Clarín –visto en el capítulo anterior- que apostaba por una transformación profunda del perfil profesional de periodistas y editores preparándolos para una realidad de consumo “multiplataforma” de la información” (Kirschbaum, 2008, p.4). Agregaba que desde la dirección de Clarín se impulsaría “fuertemente” esta modificación “como única herramienta para afrontar los enormes desafíos que nos plantean los cambios constantes y acelerados de la gente en la forma de consumir información” (Kirschbaum, 2008, p.10).

Estos movimientos se producen en medio de las disrupciones a nivel internacional del modelo de negocios –que se vieron en páginas anteriores-, cambios tecnológicos y en tiempos en que periodistas y teóricos debaten por el futuro del periodismo y por el rol de los profesionales. El columnista y docente uruguayo Tomás Linn aborda la crisis y se hace una provocativa pregunta: los periodistas son ¿una especie en extinción? Su último libro (Linn, 2012) plantea los factores que influyen en la situación actual y los desafíos a enfrentar. No es el único, en el otro hemisferio, el profesor de la Universidad de Columbia, Michael Schudson, también aborda este dilema. Sostiene que la convulsión que sufre la industria de las noticias en Estados Unidos obliga a replantear qué es el periodismo hoy. Afirma que se han modificado las barreras y que hay “un nuevo set de principios y prácticas periodísticas” de manera que las “movedizas fronteras del periodismo” podrían ser interpretadas desde seis ejes (Schudson, 2011, p. 207):

1. Se ha borrado la línea entre lector y escritor.

2. La distinción entre tweet, post de un blog, historia de un diario, artículo de una revista y libro se ha vuelto difusa.
3. La línea entre profesional y amateur se ha diluido y emerge una variedad de relaciones entre profesionales y amateurs.
4. Las fronteras entre medios con fines de lucro, públicos y sin fines de lucro se han desdibujado, y se ha desarrollado una cooperación entre estos modelos de financiamiento.
5. En las organizaciones comerciales de noticias, la línea entre la redacción y las oficinas de negocios se ha tornado difusa.
6. La frontera entre los viejos y los nuevos medios se ha desdibujado y casi no se reconoce.

Este trabajo no tiene por objetivo centrarse en la crisis, pero sí tomará en cuenta el complejo escenario –y algunos de los puntos planteados por Schudson- para abordar en este capítulo los **cambios en los roles de los periodistas, a nivel general, y los puestos creados en Clarín, a nivel particular**. Porque en extinción o no, los periodistas de hoy (al igual que en el pasado) deben adecuarse a la realidad que les toca vivir.

El documento de integración presentado en 2008 por Kirschbaum era elocuente. Entre sus objetivos planteaba: “Buscar **sinergias entre equipos** de redacción **con distintas culturas de trabajo**, para afrontar los desafíos que plantean los nuevos modos y costumbres sociales de consumo de medios de comunicación. La cultura del papel y la cultura digital son complementarias y se necesitan mutuamente en el objetivo de **desarrollar el nuevo perfil de periodista buscado**<sup>23</sup>” (Kirschbaum, 2008, p.5).

**¿Y cómo debería ser el periodista para la redacción del siglo XXI?** La respuesta es compleja. Kirschbaum expresó que al igual que antes, los periodistas deben ser “decentes y honestos. Tienen que desarrollar habilidades que ahora son necesarias como el manejo multimedia, tienen que seguir siendo lo más informados posible y tienen que tener una base cultural más o menos amplia” (Abad, 2013). Sin embargo, reconoció que los jóvenes periodistas llegan a las redacciones con un bagaje cultural

---

<sup>23</sup> Las negritas pertenecen a la autora.

que denominó *fast food*: “Creo que esta inmediatez, estos nuevos paradigmas, estos nuevos soportes vienen también con la cultura del picoteo” (Abad, 2013).

A nivel internacional, informes como el *Post-Industrial Journalism: Adapting to the present*, del Tow Center de la Universidad de Columbia, permiten mirar en perspectiva y comprender algunos de los pasos que siguió Clarín. El reporte analiza la transformación del periodismo en Estados Unidos, la situación de las instituciones, el ecosistema de las noticias y los desafíos que afrontan los periodistas. Parte de una premisa fundamental: “El periodismo importa”. Y considera que “el rol del periodista – como un relator de la verdad, que da sentido, que explica- no puede ser reducido a un insumo reemplazable de otros sistemas sociales; los periodistas no son solo proveedores de hechos. Ahora y por el futuro previsible, necesitamos cuadros de trabajadores full time que reporten las cosas que alguien, en algún lugar no quiere que se reporten, y que lo hagan de forma que no sólo vuelvan disponible la información (una mercancía que hoy nos inunda), pero que enmarquen esa información de modo que llegue y afecte al público. (...) Su rol (el de los periodistas) cambiará, superponiéndose con el de los individuos (las multitudes y las máquinas) cuya presencia caracteriza el nuevo ambiente de las noticias” (Anderson, Bell, Shirky, 2012, p. 4). Ya no es novedad que se hable de computadoras publicando noticias y mucho menos de las modificaciones en la participación de las audiencias como co creadoras en el proceso de armado de las noticias y como diseminadoras de las mismas, sólo por poner algunos ejemplos.

En este escenario, las habilidades de los periodistas se convierten en algo fundamental y en cierta forma parece que se ven exigidos para reportar aún mejor. Los autores del informe detallan los “*soft skills*” y los “*hard skills*”<sup>24</sup> con que deberían contar los profesionales. En el caso de los “*soft-skills*”, afirman que los periodistas deben tener una mentalidad que quiera mejorar el periodismo. Aunque – lamentablemente- aclaran que “el requerimiento institucional por aquellos que tienen esta mentalidad es limitado” (Anderson et al, 2012, p.31). Consideran también que los periodistas deben tener un espíritu emprendedor y **comprometerse con el cambio** persistente.

---

<sup>24</sup> Los *soft skills* son los atributos o habilidades personales mientras que los *hard skills* son el expertise técnico o los conocimientos que se necesitan para desarrollar un trabajo.

Los cambios no son exclusivos del presente. Basta pensar en cómo los periodistas habrán adoptado la utilización de la información que ofrecía el telégrafo y ya en el siglo pasado, la incorporación de la dinámica de los canales de noticias 24 horas, por mencionar sólo dos ejemplos. “La mayoría de las innovaciones en las comunicaciones del siglo XX fueron cambios que beneficiaron al periodismo” (Linn, 2012, p.57).

Volviendo al reporte del Tow Center, un segundo punto que exploran los autores es la **necesidad de “estar en red”**. Estas redes pueden ser de contactos y fuentes, de personas con un conocimiento profesional similar, o de una comunidad que los sigue y los ayuda. “Periodistas con habilidades efectivas de estar en red pueden apalancar más ayuda o eficiencia. La edición, la atribución y reportar pueden convertirse en tareas delegables total o parcialmente a la red” (Anderson et al, 2012, p. 32).

Esta importancia que se le da a las redes puede apreciarse claramente en la filosofía de Marcus Warren, del Telegraph – medio que usó Clarín para inspirarse. Warren consideraba que el periodista debe explotar la interacción con sus fuentes pero también con la audiencia. Como ejemplo puso a los periodistas de la redacción del Telegraph que tienen “miles de seguidores en Twitter. Y los usan como una herramienta. Y es genial. Es otro ejemplo de las oportunidades de los cambios de la esfera de los medios” (comunicación personal, agosto, 2010).

Un tercer punto que destacan los autores del informe es la importancia que tiene en el periodismo la presencia personal, la accesibilidad, la responsabilidad y las habilidades narrativas de cada profesional. “Hace tiempo la persona pública era territorio de los columnistas de alto perfil. Ahora es parte del trabajo de todo periodista”, sostienen y agregan que la “integridad y el criterio son atributos que los periodistas cargan con ellos” (Anderson et al, 2012, p. 34) .

En el reporte los autores consideran que aparte de estos “*soft skills*”, los periodistas deben tener “*hard skills*” para adecuarse a los nuevos tiempos. En primer lugar, destacan el llamado **conocimiento de especialista**. Creen que cada vez más los profesionales deberán saber en profundidad de temáticas que no sean el periodismo y ponen como ejemplo áreas como la economía, la ciencia y las relaciones internacionales, donde “la complejidad de la información y la rapidez con que las

personas desean que se los expliquen y contextualicen deja poco espacio para los periodistas generalistas” (Anderson et al, 2012, p. 35). Estas consideraciones no sólo se daban en el hemisferio Norte y ya hace unos años se hablaba en redacciones uruguayas de la importancia de contar en los equipos con periodistas, economistas y abogados para aportar a las redacciones ese conocimiento de experto que ahora se necesita más que nunca.

Los autores resaltan en segundo lugar la importancia de que los periodistas comprendan de datos y estadística en un mundo donde la disponibilidad y la accesibilidad a datos no es lo mismo. “Los periodistas deberían ser capaces de analizar los datos y las métricas que acompañan su trabajo, estar familiarizados con la idea de que las métricas representan actividad humana” (Anderson et al, 2012, p. 36), indica el informe. Al igual que en medios como el británico The Guardian, en la redacción del argentino La Nación se apostó por los datos y se creó el equipo de La Nación Data, un grupo referente a nivel regional y mundial que genera y analiza grandes bases de datos para informar mejor. En Clarín hubo intentos por crear y formalizar un equipo de datos pero al cierre de esta tesis no estaba consolidado.

En tercer lugar, el reporte recalca **que los periodistas deben comprender las métricas y las audiencias**, ayudados por programas como Chartbeat<sup>25</sup> o Google Analytics, que miden las visitas online. “Entender cómo es recibido el periodismo, qué causa que el contenido se torne viral, y ser capaz de ver qué se lee, escucha y ve y quién lo hace es un aspecto importante del periodismo” (Anderson, 2012, p.37). Este punto cobra especial relevancia si se toma en cuenta la mirada del exgerente de Servicios Digitales de Clarín Global Pablo Mancini (20011, p.43), quien considera que las audiencias son “los nuevos sindicatos de distribución” ya que a través de Internet “controlan la circulación de contenidos”. Por lo tanto, será más que valioso conocer las preferencias y movimientos de las audiencias, algo que Clarín buscará hacer con la incorporación al staff de un responsable o editor de Audiencia.

El *Post industrial journalism* destaca otros tres “*hard skills*” que deberían adoptar los periodistas. Uno de ellos es **aprender a trabajar con código**. Si bien recalcan que no todos los periodistas llevarán a cabo esta tarea, expresan que sí deberían

---

<sup>25</sup> Chartbeat es una herramienta que permite seguir en tiempo real el tráfico de los sitios, las notas más leídas, etc. Google Analytics y Parse.ly son herramientas similares.

aprender las nociones básicas de programación y código. Los autores consideran que los periodistas necesitan entender **cómo los avances en la tecnología y los cambios en los comportamientos humanos modifican las formas en las que se cuentan historias.**

Por último, resaltan la categoría de **“Project management”** por la que cada vez más los periodistas deberán moverse de un mundo en el cual el foco era su propia historia y ocuparse de otros aspectos. Deberán “ser capaces de mantenerse en todas las partes del proceso y entender cómo se pueden unir para producir algo que funcione” (Anderson, 2012, p. 39).

La necesidad de incorporar nuevas habilidades se suma a que en las últimas décadas se ha visto un incremento de las tareas que se espera realicen los profesionales. Los docentes Salaverría y Negredo (2009, p.24) mencionan que hoy en día no debería sorprender que un periodista reporte, escriba, edite, archive y tenga que manejar el diseño y la edición fotográfica. Los autores presentan una tabla que demuestra la evolución de las tareas de los periodistas y que se suma a los puntos anteriores para reflexionar acerca del trabajo en el presente y en el futuro.

	Reportar	Escribir	Editar	Dat a	Diseño	Fotografía	Edición de Fotografía	Reporteo audiovisual	Edición Audiovisua	Emisión
11960	■	■								
11970	■	■								
11980	■	■	■	■						
11990	■	■	■	■	■					
22000	■	■	■	■	■	■	■			
220??	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

**Figura 3.** Tabla con la evolución de tareas de un periodista. (Salaverría y Negredo)

- Tareas obligatorias
- Tareas posibles

A juzgar por el cuadro, el cambio en las tareas de los periodistas lleva más de medio siglo pero desde la década de 1990 se ha registrado un incremento sustancial en el trabajo que se espera que cumpla el profesional. Hay quienes argumentan que en diarios pequeños o en el caso de corresponsales, esta multifuncionalidad se realiza

desde hace décadas. El docente de la Universidad de Ámsterdam, Mark Deuze, sostiene que los periodistas “hombre orquesta” han cobrado mayor importancia. “Estos reporteros son enviados a cumplir sus tareas solos, siendo únicos responsables de filmar video, grabar audio, escribir el texto y poner todo junto en un paquete noticioso coherente. Aunque esta práctica no es nueva –en 1960 y 1970 los periodistas de diarios por ejemplo sacaban fotos de sus historias- las nuevas tecnologías y la flexibilización del trabajo ha propulsado este tipo de reporte en los medios” (Deuze, 2007, p. 160-161). El exeditor de Clarin.com, Darío D’Atri, puso como ejemplo a su abuelo, quien fundó un diario en Argentina en 1933. Y en esa época, “cuando iba a hacer una nota a un pueblo de La Pampa, llevaba su cámara, una caja con revelador, una ampliadora, la libreta, la máquina de escribir y cuando volvía era tipógrafo. Entonces siempre los periodistas fueron multitarea” (comunicación personal, setiembre, 2011). Pero más allá de ejemplos puntuales, hay una realidad: “los periodistas se ven obligados a reciclarse y también a domar y disciplinar los nuevos métodos, algo que les está dando mucho trabajo porque no les es fácil entender el proceso de cambio que viven sus propios lectores y audiencias” (Linn, 2012, p. 17). Y de la mano de la necesidad de adaptarse brotan diversos debates.

Por un lado se discute el aumento de trabajo y por otro si todos los periodistas están capacitados para llevar adelante todas las tareas. Estos debates desembocan en uno tan general como crucial: ¿cómo los cambios afectan la calidad de la información? Pregunta para la que parece no haber una única respuesta y a la que se le deberían dedicar varias tesis.

En lo que refiere al incremento de las tareas que debe realizar un periodista, Salaverría y Negredo (2009, p. 24) sostienen que muchos de los profesionales que se oponen a la integración de redacciones lo hacen justamente porque “multiplica las responsabilidades y las tareas instrumentales asignadas a cada periodista, y en consecuencia, limita sus capacidades para profundizar su análisis de las historias noticiosas. (...) Dicen que la integración respalda un aumento de la precariedad de las condiciones de trabajo, dado que cada vez menos periodistas deben asumir más tareas”.

El profesor Deuze (2007, p. 154) plantea que varios estudios han notado que tanto la introducción de nuevas tecnologías en las redacciones como el creciente énfasis en el *multiskilling*, “lleva a un incremento en los arreglos de producción bajo presión,

niveles de estrés más elevados y tasas de *burn-out*, refundición de especialistas en reporteros generalistas, aparejado con un sentido ampliamente compartido entre los trabajadores de los medios que la introducción de nuevas tecnologías se traslada en más trabajo sin que les agregue valor”.

Salaverría y Negrodo catalogan como una “farsa” el llamado periodista multitarea: “La figura del profesional llamado periodista multitarea tiene una cantidad infinita de trabajo, que antes era realizado por diferentes profesionales de forma separada. Ellos son evaluados por el número de trabajos que hacen y la cantidad de contenidos que generan, más que por su calidad periodística. Este modelo destruye la especialización y genera productos textuales y audiovisuales que son esencialmente mediocres. (...) La gran víctima de esta tendencia del periodista multitarea –aparte del propio periodista- es la calidad de la información” (Salaverría y Negrodo, 2009, p. 63). Por lo tanto, cuando los responsables de los medios toman decisiones respecto a quién debe hacer qué en este nuevo contexto, deberían ser por lo menos cuidadosos para impulsar los cambios sin destrozarse las especialidades.

Consultado respecto a cuál fue el error que cometieron en el proceso de integración en el Telegraph, Warren dijo que –si bien no fue dramático- se equivocaron al dar a entender a los periodistas que la nueva “redacción implicaba hacer todo”. “De alguna manera dimos el mensaje que había que hacer todo cuando en realidad creo que debíamos trabajar en más especialización y concentrarnos en pequeñas áreas donde pudieran usar mejor sus habilidades” (comunicación personal, agosto, 2010).

En Clarín se escucharon desde voces a favor hasta voces en contra de la multitarea. Por ejemplo, la excoordinadora editorial de Clarín.com, María Arce, asumía que había que realizar más tareas pero que la clave estaba en cómo cada periodista distribuía su tiempo. “Yo no trabajo 70 horas por día” (comunicación personal, setiembre, 2011), decía. Como se verá en próximas páginas otros profesionales no tenían la misma visión.

Para fomentar la participación de los periodistas en las distintas plataformas, Clarín ofreció diversidad de cursos optativos que iban desde locución y cómo hablar en cámara hasta cómo utilizar el programa de edición de video Premier, explicó D’Atri. “La capacitación es algo que desde julio – agosto de 2008, no hemos parado una sola semana” (comunicación personal, setiembre, 2011), agregó. Arce recordó que también

se ofrecieron cursos de audio y del programa Photoshop, para editar fotografías. La decisión de Clarín de impulsar cursos se vio también en otros medios como el Telegraph. Es que la **formación de los periodistas** para adaptarse a las nuevas demandas parece ser un aspecto fundamental. Salaverría y Negrodo (2009, p.24) consideran que “un periodista debe contar con el apoyo de su compañía para ponerse al día con las técnicas de reportaje y narración de historias. En un momento de rápidos cambios tecnológicos, invertir en entrenamiento es estratégico para cualquier compañía de medios”.

Pero más allá del entrenamiento y aunque existen casos exitosos, parece ser una realidad que no todos los profesionales de los medios están aptos para hacer todas las tareas. Y si bien es destacable el esfuerzo de algunos responsables por adaptar a la redacción al nuevo escenario, a veces en su empeño pecan de miopes. Hay profesionales muy especializados a quienes obligarlos a realizar otras tareas no sólo los desmotiva sino que implica una pérdida de calidad para el producto. D’Atri lo reconoce con total sinceridad. “Hay ciertas cosas que yo no puedo forzar. Hay personas con saberes muy específicos. Nosotros tenemos uno de los mejores ilustradores políticos que tiene un diario en el mundo, Menchi Sábát<sup>26</sup>. Lo que hace, lo hace con una genialidad de un Picasso. Y qué voy a decirle: ‘Menchi, vos tenés que hacer animaciones en flash’. Yo tengo que ver cómo hago para llevar a Menchi a la web, y quizá, lo mejor es llevar a Menchi como está” (comunicación personal, setiembre de 2011), expresó. Aparte de la necesidad de adaptarse a los cambios, aprender nuevos *skills* y ampliar las tareas, los periodistas de Clarín vieron en los últimos tiempos que en la redacción se han contratado **nuevos perfiles profesionales**.

El mismo año en que Kirschbaum presentaba el documento de integración, el Pew Research Journalism Project publicaba su informe The changing newsroom. “La cultura de la redacción del periódico también está cambiando. Las demandas de nuevos puestos de trabajo están atrayendo a una generación de jóvenes, versátiles, conocedores de la tecnología, con energía mientras que las presiones económicas expulsan a los veteranos reporteros y editores mejor pagos. Los ejecutivos de las redacciones dicen que la infusión de sangre nueva ha traído consigo una nueva energía competitiva, pero

---

<sup>26</sup> Hermenegildo “Menchi” Sábát es un ilustrador, caricaturista y docente uruguayo radicado en Argentina.

también citan a la partida de periodistas veteranos, con sus talentos, su conocimiento y su memoria institucional como la mayor pérdida” (Pew, 2008). Al tiempo que en Estados Unidos se despedía a los más experimentados, el reporte revelaba la contratación de nuevos perfiles de profesionales como ser editores sólo para la web y personas para trabajar en video. ¿Y qué pasó en el argentino Clarín?

En la redacción de Clarín se crearon varios nuevos puestos de trabajo entre que las autoridades tomaron la decisión de integrar –en 2008- y 2015, al concretarse la segunda integración. De acuerdo a las entrevistas realizadas, en la primera integración surgieron puestos en al menos tres grandes áreas. Por un lado, se buscó fomentar la relación con la audiencia y nació la figura de editor de Redes sociales. Por otro lado, se intentó potenciar la coordinación entre redacciones en medio del proceso de integración, y se creó la figura del coordinador editorial. Por último, se pretendió darle un impulso al área de la imagen, por lo que se armó un equipo de televisión y se generaron nuevos puestos editoriales en Fotografía para la web.

## **i) Clarín y la imagen**

### **a) De rogar por fotos a tenerlas en cantidad: el EDITOR DE FOTOGRAFÍA DE LA WEB**

Hace no tantos años, a mediados de 1990, cuando nacían las primeras páginas web de medios en Uruguay<sup>27</sup>, en Argentina<sup>28</sup> y en el mundo, ver fotografías en las portadas era todo un milagro. En aquel entonces los diarios transitaban la etapa de reutilización de contenidos (Boczkowski, 2006, p. 77) en la web. Es decir, tomaban las notas que generaban para el periódico y las publicaban en Internet sin (demasiadas) modificaciones. Muchas veces las imágenes eran un problema ya que publicarlas podía enlentecer la descarga de la página en las computadoras de los usuarios y por ende, podía implicar que emigraran a otros sitios. En aquel entonces, y durante varios años más, pensar en galerías de imágenes –como hoy lo hace Clarín- era una osada aventura. Mucho más producir y publicar videos online.

---

<sup>27</sup> En Uruguay el primer medio impreso en tener su página web fue el semanario Brecha en setiembre de 1995 y el segundo fue el diario El Observador en octubre de 1995.

<sup>28</sup> Clarin.com nació en marzo de 1996 (Abad, 2004, p. 25).

Con el avance de la tecnología y la evolución en las conexiones a Internet, llegaron los tiempos en los cuales se pudieron subir varias fotos pero había que bajarlas rápidamente cuando la combinación peso de las imágenes y picos de tráfico hacía peligrar que la página siguiera on line. Hoy gracias a mayores avances tecnológicos y aún mejores conexiones a Internet, las circunstancias cambiaron y una de las preocupaciones en los medios, incluido Clarín, es cómo explotar mejor en la web las imágenes que producen los fotógrafos.

El profesor y autor estadounidense John V. Pavlik –uno de los pioneros en materia de periodismo online- expresaba ya en 2001 que los nuevos medios dan lugar al “desarrollo de nuevas técnicas narrativas que proponen a la audiencia una cobertura informativa más contextualizada y navegable. Los relatos abarcan un abanico más amplio de modalidades comunicativas” (Pavlik, 2005, p. 17). Hoy en día la incorporación de videos y galerías permite contar la historia no sólo con texto, o video o fotografía, sino con todas las opciones combinadas.

En Clarín el cambio en el área fotográfica comenzó con la integración de redacciones en 2008. Antes del inicio del proceso, los periodistas del digital trabajaban en un edificio de la calle La Rioja cerca de la estación de Once, bastante alejado del actual edificio de Tacuarí. “Antes (en Clarin.com) no utilizábamos la base fotográfica del diario. ¿Por qué? Porque estaba en otro edificio, tenía que andar llamando, pidiendo la foto, que la mandaran. Era todo un tema. (...) Y ahora tengo un editor fotográfico, que antes no tenía” (comunicación personal, setiembre de 2011), expresó María Arce<sup>29</sup>, entonces coordinadora editorial de Clarin.com.

El nuevo puesto de editor fotográfico de Clarín.com nació “cuando el equipo web se traslada físicamente al diario e inicia la integración, y surge la necesidad de un editor fotográfico para el punto com. **Así el mensaje visual es compartido entre el papel y la web**<sup>30</sup>” (comunicación personal, setiembre de 2011), expresó Cecilia Profético, primera editora de fotografía online.

El objetivo de compartir los mensajes y perspectivas editoriales tanto en la versión impresa como en la digital, era una idea que –como se mencionó en páginas

---

<sup>29</sup> María Arce desempeñaba uno de los nuevos puestos en la redacción de Clarín, que será analizado en próximos apartados.

<sup>30</sup> La negrita pertenece a la autora.

anteriores- rondaba la mente de varios editores, ya fuera D'Atri en Buenos Aires o Montgomery en el Financial Times<sup>31</sup> en Londres. Parece una meta razonable si se considera que se trata de plataformas que están bajo una misma marca. Sin embargo, hay quienes exponen sus matices. Uno de ellos fue el editor de Fotografía de Clarín del área Deportes, Carlos Sarraf, quien precisó que por más que se desee compartir un mensaje visual, las necesidades de dos medios como Internet y el papel son diferentes. “Internet requiere de un trabajo más urgente y el papel tiene la ventaja de ser más pensado, más trabajado” (comunicación personal, mayo de 2013), expresó.

El desafío de lograr que Clarín compartiera el mensaje visual en todas las plataformas lo comenzó Profético, quien luego contó con el apoyo del director de estudio de ClarínWeb TV, Rodolfo del Percio<sup>32</sup>, en las tardes. En mayo de 2013 se sumó a la edición fotográfica vespertina en la web Ricardo Cárcova. A la complejidad del desafío se agregó que el cambio en las funciones de Cárcova –de editor del papel a digital- no quedó claro en cuanto a jerarquías. Cárcova explicó que tanto Profético como Del Percio dependían de él (comunicación personal, junio de 2013) pero cuando se le preguntaba a otros miembros de la redacción sobre las funciones del editor, no tenían clara esa línea de mando. Cárcova lo sabía. Al ser consultado si el resto del equipo visualizaba la nueva estructura, el editor respondió: “Creo que no tienen en claro nada”. Sin embargo, expresó que Profético y Del Percio “saben lo que tienen que hacer y lo hacen” (comunicación personal, junio de 2013). Por su parte, Profético fue clara y dijo que Cárcova hacía lo mismo que ella pero en la tarde (comunicación personal, junio de 2013). Estas tensiones entre nuevos editores, con cargos que se superponen o cadenas de mando que no quedan claras y confunden a los periodistas, así como indefiniciones de funciones, se verán en otros casos en páginas siguientes. Estos conflictos en cierta medida recalcan las complejidades que acarrea un proceso de integración y de creación de puestos, más aún en un medio grande como Clarín.

En el caso de Cárcova, su objetivo era: “Que en el espejo de la web se refleje todo lo que es Clarín” (comunicación personal, junio de 2013). Esto significaba

---

<sup>31</sup> El periódico británico fue estudiado como modelo por las autoridades de Clarín al realizar la integración de redacciones y su caso es analizado en el manual de integración de Clarín repartido a los periodistas en 2008.

<sup>32</sup> Rodolfo Del Percio desempeñaba uno de los nuevos puestos en la redacción de Clarín, que será analizado en próximos apartados.

que las producciones que realizaba el área de fotografía de Clarín llegaran a la web “de la manera más fluida posible”.

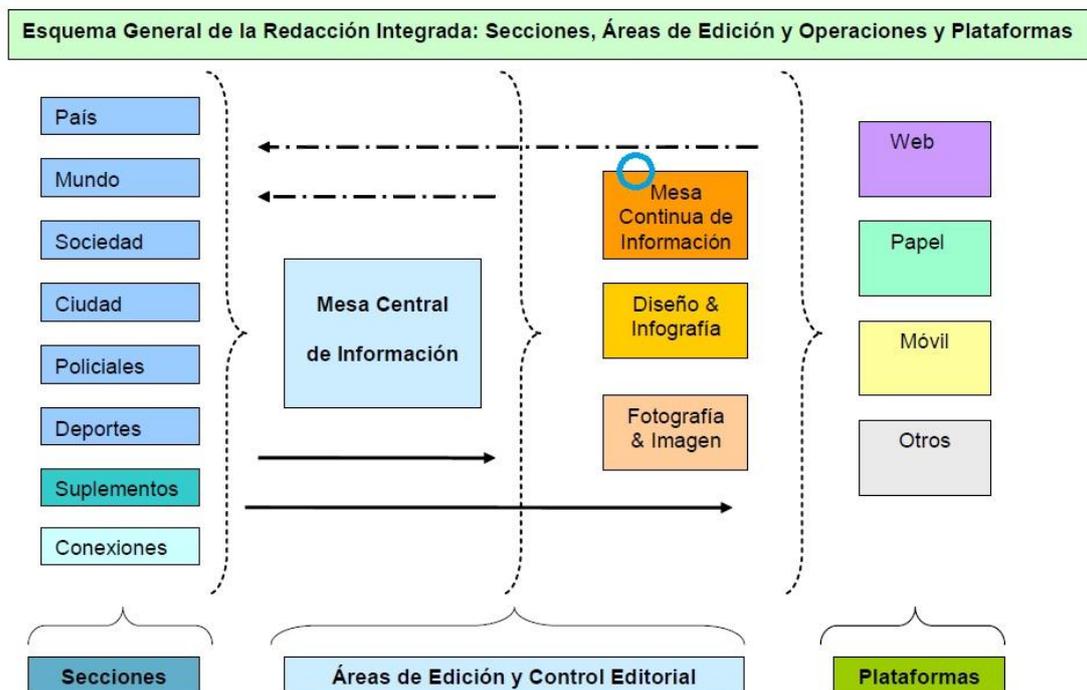
El equipo de fotografía de Clarín- que abastece al diario, al sitio y a otras publicaciones del grupo como ser el suplemento deportivo Olé-, es un área en la que se desempeñan fotógrafos, editores y editores jefes, entre otros, y que trabaja de 7 de la mañana a 3 de la mañana, aproximadamente.

### Las funciones y la ubicación

Profético ingresó al periódico en 1992 como reportera gráfica, en 1997 comenzó a editar y cuando se integraron las redacciones -en 2008- empezó su trabajo en el sitio. “El editor fotográfico gestiona, produce y selecciona las imágenes periodísticas propias del medio o de agencias para informar mediante imágenes” (comunicación personal, octubre de 2011), describió Profético. Agregó que el editor online es parte del equipo de fotografía del diario y coordina las tareas de los reporteros gráficos y el reparto del material tanto para el papel como para el sitio” (comunicación personal, octubre de 2011).

En concordancia con los lineamientos de la “nueva cultura de trabajo” presentada en el *Plan general de integración* mencionado anteriormente, Profético detalló que si bien está contratada por una jornada laboral de ocho horas, “el trabajo es 24x7”. “En el diario son ocho horas y por remoto y coordinando el trabajo de otros el resto del tiempo”, (comunicación personal, octubre de 2011) dijo. Por su parte, Cárcova tenía un horario de 13:30 a 20:30 o 21 horas.

Al ingresar a la redacción de Clarín, el editor de fotografías para la web se ubicaba en la mesa de noticias o Mesa Continua de Información, al lado del corazón de la redacción, la Mesa H o Mesa Central (ver Figura 4).



o- Lugar donde se ubicaba el editor de fotografía web

**Fuente:** *Redacción integrada y periodismo multiplataforma. Plan general de integración de redacciones de Clarín y Clarin.com*, documento entregado a los periodistas del diario, marzo de 2008

**Figura 4.** Esquema de la redacción y ubicación del editor de fotografía web.

La integración de la redacción y la incorporación de un editor de fotografía web incidió en el trabajo del día a día y así lo manifestó la coordinadora Arce, quien pasó de analizar si pedir fotos al archivo de Clarín papel, a tener variedad de imágenes para narrar historias. La coordinadora expresó que se volvió común que los fotógrafos que cubrían una noticia se acercaran a la web y les ofrecieran los cientos de imágenes que tenían de un evento, lo que llevó a publicar más fotografías y fotogalerías online. “Realmente creo que el que termina beneficiándose es el usuario” (comunicación personal, setiembre de 2011), afirmó.

Ejemplos de lo que planteaba Arce y reflejo de cómo se combinó el texto con las galerías de imágenes -y también los videos-, fueron las inundaciones que se dieron en la ciudad de Buenos Aires en abril de 2013, donde quedaban explícitas las diferentes ofertas de formatos noticiosos con variedad de imágenes.



Figura 5. Portada de abril de 2013

El espacio ganado por la fotografía en la web de Clarín se siguió apreciando a lo largo de los años. Los cambios de diseño realizados hasta 2015 y que perduraban en 2016 dejaban de manifiesto el crecimiento del espacio dedicado a la fotografía generado en este proceso de transformación, con galerías incorporadas en las notas como se aprecia en la siguiente imagen.



**Figura 6.** Portada de febrero de 2016, donde el ícono de la galería fotográfica está incorporado a la imagen de portada.

Aparte de las galerías fotográficas que pueden acompañar las noticias, cada jornada se subía a Clarín.com El día en Fotos, un espacio dedicado exclusivamente a la fotografía que consistía en una recopilación de las mejores imágenes tanto propias como de agencias, publicada en alta definición (HD, por sus siglas en inglés).



**Figura 7.** Fotogalería en la home de Clarín.

Profético parecía estar fuertemente involucrada en ello y una vez realizado el trabajo solía publicarlo en su cuenta personal de Twitter (@ceciliapro). A través de la red social Profético compartía materiales—muchos vinculados a Clarín— desde su mirada fotográfica. Al sumarse Cárcova como editor, dijo que se propuso revitalizar las fotogalerías HD y que se siguieran actualizando durante el día, una vez que la editora culminaba su jornada laboral.

Las fotogalerías completaban una oferta en aumento de las imágenes. “Desde que integramos la redacción, ha crecido mucho la oferta de un conjunto de formatos ya sean fotogalerías, multimedia, infografías animadas, videos, videos caseros, videos editados, videos superproducidos; textos, textos complementarios, notas relacionadas, navegación por tagueo, audios. Tenés un abordaje de cada uno de los temas desde un lugar que el periodismo tradicional no puede hacer por una cuestión física” (comunicación personal, setiembre de 2011), expresó el editor jefe D’Atri. Como mencionaba Pavlik, Internet permite narrar las historias con más herramientas que el papel. Y muchas redacciones buscan aprovechar estas oportunidades y explotar el potencial de la web.

D’Atri también destacó la mejor utilización que se realiza de los materiales. “Un fotógrafo sigue sacando las mismas fotos, la diferencia es que en vez de publicar una foto o dos (en el papel), va a publicar 35”, (comunicación personal, setiembre de 2011) expresó. El mismo ángulo expuso la periodista de la web Karina Deschamps: “Para el fotógrafo es una oportunidad para mostrar el trabajo que no va a salir (en el papel)” (comunicación personal, setiembre de 2011).

### La apuesta: cantidad y calidad

Al momento de las entrevistas, uno de los objetivos de Cárcova era ampliar la producción de contenidos multimedia y tener un espacio propio en la página de Clarín donde ubicar más trabajos en HD. La idea de hacer crecer la oferta fotográfica era una constante entre editores pero en este punto comenzaron a sonar algunas voces divergentes y cobró relevancia el concepto de calidad sobre el de cantidad. Uno de los editores de fotografía del diario papel, Dani Yako, consideró que la web no aprovechaba todos los materiales fotográficos disponibles e introdujo el debate acerca de la calidad

de la fotografía que se publica. “Por ahora la calidad no importa” (comunicación personal, febrero de 2013), afirmó.

No tan contundente pero en la misma línea, el editor Carlos Sarraf consideró que por las diferencias que existen entre la web y el papel, en Internet lo más importante es la rapidez. Por ejemplo, sostuvo que es probable que en la web de Clarín se publiquen imágenes tomadas de celulares, algo que es “muy difícil” que suceda en el papel. Agregó que -en general- en la web se sube la primera imagen que llega de determinada noticia debido a la necesidad de publicar rápido, mientras que en el papel se analizan todas las fotos que hay de un evento y se imprime la más representativa. “En Internet importa la urgencia, la rapidez, y muchas veces va en detrimento de la calidad” (comunicación personal, mayo de 2013), dijo.

La discusión de la calidad está latente. Es indudable que las imágenes son imprescindibles en los sitios web pero la calidad juega un rol fundamental. Desde el punto de vista gráfico, en la web no todo vale. La falta de entrenamiento de quienes suben imágenes a los sitios puede llevar a errores como publicar fotos de mala calidad o con malos encuadres así como repeticiones de fotografías porque ya están cortadas para una medida determinada en los sistemas de manejo de contenidos (CMS). Se dan también inconsistencias entre el tamaño de la fotografía y la importancia de la noticia. Todo esto resulta contraproducente. “Hay que tener en cuenta que con la fotografía se llama la atención del lector –especialmente cuando se incluye la cara de una persona-, por lo que tiene que evitarse utilizar imágenes sin valor informativo. Si se recurre habitualmente a este tipo de fotografías, el usuario acabará entendiendo que el elemento no es relevante y, por lo tanto, comenzará a evitarlo ya que no le aporta información” (Amaral y Gimeno, 2010, p.108), aseguraron el director del estudio de diseño Cases i Associats<sup>33</sup>, Francisco Amaral, y el experto Daniel Gimeno.

El editor Sarraf consideró que para mejorar el área de imagen en la web una opción podría ser que se trabajara como en el papel, con un editor de fotografía dedicado a cada área. Y que “sólo los que sean editores fotográficos que manejen la imagen” (comunicación personal, mayo de 2013). Si bien Sarraf fue muy cuidadoso y evitó las críticas, expresó que quien seleccione las imágenes para la web debe ser un

---

<sup>33</sup> El estudio Cases i Associats ha trabajado en el diseño y asesoramiento de Clarín desde 1992.

profesional preparado y no “un periodista o un pasante que se tome para tapar agujeros” (comunicación personal, mayo de 2013). “Los medios cambian constantemente sus ideas sobre el mundo digital, hoy predomina que todo esté junto, así que hay un editor web que se dedica al trabajo más sofisticado, pero los editores de texto pueden subir imágenes, muchas veces sin ningún criterio, solo lo que encuentran primero”, expresó Yako, quien distinguió entre lo que considera son las prácticas online –donde los editores web pueden ser buenos o no y donde los errores se arreglan rápidamente- de las del papel –con un espacio limitado y donde “se necesitan buenos profesionales” (comunicación personal, febrero de 2013).

De estas entrevistas se desprende la tensión que existe entre la cultura de trabajo en el papel y en el digital, donde las mecánicas son diferentes y los tiempos para cumplir con los objetivos, también. Quienes han trabajado en sitios saben que muchas veces los editores quieren rapidez al publicar las notas y no proporcionan demasiado tiempo para dar segundas lecturas, ensayar nuevos títulos o buscar mejores fotografías. En general hay menos controles antes de publicar. Pero también es cierto que un error en la web –ya sea un título impreciso o una mala foto- se puede corregir al instante mientras que se deben esperar 24 horas para enmendar un error en el papel. De las entrevistas se desprende también ciertas diferencias que existen en la capacitación de los profesionales en la web y en el papel. Durante mucho tiempo los más jóvenes y peor pagos iban a trabajar a los sitios mientras que los periodistas más experimentados se desempeñaban en el impreso. Las diferencias eran evidentes. Pero algunos medios intentaron cambiar esta realidad al ver el creciente aumento de los lectores en la plataforma digital.

Yako también fue crítico respecto a la creación de puestos de trabajo. Si bien es cierto que se generó el lugar de editor fotográfico de la web, el profesional consideró que “en los últimos 10 años los medios gráficos no han hecho otra cosa que expulsar fotoperiodistas y en general no se han creado nuevos puestos. Clarín hoy tiene la mitad de gente en fotografía que en 2002, la realidad es que la web no es negocio y los diarios también están cada vez peor. La web solo subsiste con el dinero del papel, no tiene presupuesto, no genera puestos de trabajo, solo vive de lo que los demás le dan, sean agencias, material propio, tv, Facebook o Twitter” (comunicación personal, febrero de 2013), sentenció. Las palabras de Yako reflejan lo que se expresó en páginas anteriores respecto a la preocupación por el financiamiento de los medios -que si bien

cada vez tienen más usuarios online no logran que las operaciones digitales superen los ingresos del papel- y por el desplazamiento de profesionales.

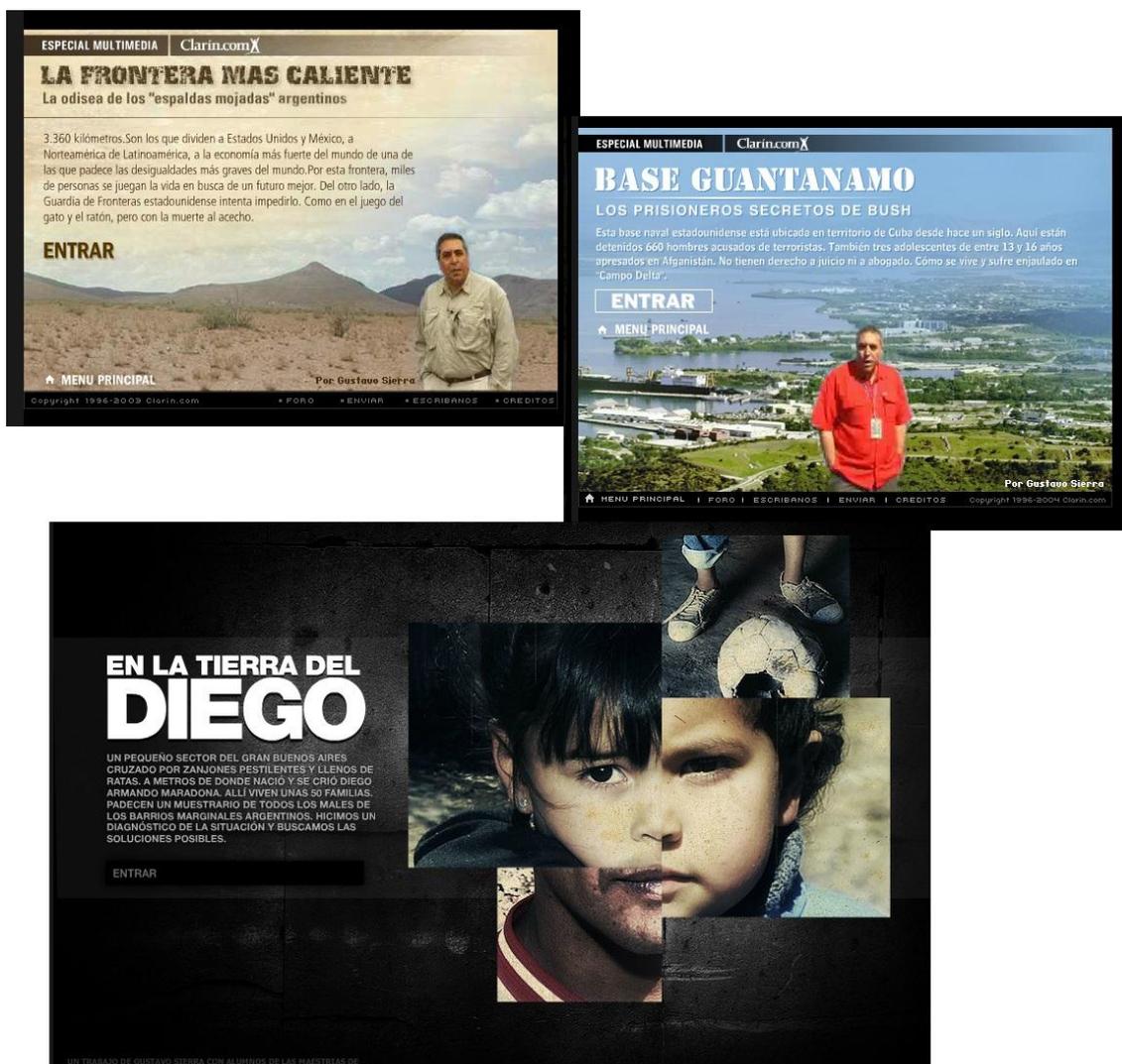
Justamente otro de los objetivos de Cárcova era incorporar más profesionales para construir un equipo potente. “Quizá necesitemos cinco personas más”, dijo. Cárcova estaba convencido de la urgencia de transformar el departamento de fotografía en algo “más multimedia” (comunicación personal, junio de 2013). Para ello dijo que propuso hacer una búsqueda entre los profesionales del grupo Clarín para detectar quiénes eran los más afines y capacitados para trabajar en esta área. Y la intención de Cárcova no se quedaba en las palabras ya que, según expresó, presentó proyectos por escrito a sus jefes para analizar cómo potenciar el equipo de fotografía y apostar a la generación de contenidos multimedia.

El interés por formar buenos equipos multimedia era también una preocupación del reconocido periodista Gustavo Sierra, quien consideró que el periodismo escrito transita un momento “muy difícil” hacia una nueva forma que “no se tiene la menor idea de lo que es” pero se sospecha que es el periodismo multimedia. Y que: “Hoy la problemática es cómo trasladar lo mejor del periodismo gráfico al multimedia” (comunicación personal, febrero de 2012).

El laureado editor y corresponsal de guerra consideró que hoy “los mejores periodistas gráficos no están preparados para el multimedia y los nuevos no están preparados para hacer periodismo de calidad”. “Acá pareciera que el cambio tecnológico no nos trae un mejor periodismo” (comunicación personal, febrero de 2012), sentenció. Está convencido de que hay un deterioro cultural en la sociedad argentina que afecta a todos los estratos. Esta convicción no es de ahora. Cuando en 2008 recibió en la Universidad de Columbia el premio María Moors Cabot –uno de los más antiguos y de los más prestigiosos del hemisferio- por su trayectoria y sus trabajos multimedia, se mostró preocupado porque: “En esta transformación digital de nuestras redacciones nos quedemos en la tecnología y nos olvidemos del periodismo. Que contribuyamos aún más a esta era *light*, a este fin de las ideas. Que perdamos calidad y profundidad” (Gustavo Sierra..., 2008).

Sierra fue uno de los pioneros en el trabajo multimedia de Clarín y fue crítico con ciertas decisiones que se tomaron en los últimos tiempos en la redacción. “Lideré el cambio del periodista tradicional al multimedia en mi periódico. Un cambio

que sigo muy de cerca y que me entusiasma como cuando comencé a trabajar en esta profesión” (Gustavo Sierra..., 2008), dijo en la Universidad de Columbia. Sus premiados trabajos podían apreciarse en la sección Multimedia de la página web. Los especiales se centraban en diversas temáticas (ver Figura 8) que iban desde asuntos internacionales como “Base Guantánamo” –sobre los prisioneros del gobierno de George W. Bush- pasando por “La frontera más caliente” –que relata la odisea de los argentinos que cruzan como ilegales de México a EEUU- hasta “La tierra del Diego” sobre la situación de la villa donde nació el futbolista Diego A. Maradona.



**Figura 8.** Ejemplos de los especiales realizados por Sierra.

En los trabajos realizados por Sierra se aprecia la evolución, dada también por los avances en las posibilidades de presentación en la web. Pero Sierra cuestiona la

conformación de los equipos de trabajo: “¿Si supimos armar las redacciones, por qué no las sabemos armar ahora?” (comunicación personal, febrero de 2012), se preguntó. El editor estaba convencido que para enfrentar el futuro se necesitan crear equipos multidisciplinarios, algo que aseguró no se está haciendo en la redacción de Clarín. “Acá hay muchos cursos de corte y confección” pero “falta el concepto de periodista multimedia en serio” (comunicación personal, febrero de 2012).

Si bien fue crítico, Sierra reconoció avances gracias a la integración de redacciones que se produjo en 2008. Al momento de la entrevista, dijo que el proceso lo calificaría con un 5 sobre 10. Pero fue lapidario al decir que en la redacción de Clarín “falta el concepto de que yo hago mucho más que un diario papel” (comunicación personal, febrero de 2012).

La complejidad del proceso de integración se presenta también en el área fotográfica. Para el editor Cárcova, el proceso de integración ha sido “un poco complicado” desde el departamento de fotografía. Atribuyó esas dificultades a dos factores principales. En primer lugar, el diario es muy grande, “es como un elefante”. En segundo lugar, la falta de “políticas muy seductoras para que esto sea un proyecto feliz”. Cárcova expresó que muchos profesionales ven que la integración les implica una duplicación de tareas. “Esto es porque no hay seducción” (comunicación personal, junio de 2013), dijo quien apuesta por los trabajos multimedia, en el marco de un proceso de integración que implica la generación de contenidos para distintas plataformas.

## **b) La competencia es con la televisión: EL EQUIPO DE CLARÍN WEB TV**

“Yo compito con los demás punto com pero compito con la televisión, con los canales de noticias”, decía el editor jefe D’Atri (comunicación personal, setiembre de 2011) en clara referencia a los profundos cambios que se han procesado en el sitio web y en Clarín. En 2011 se formó un equipo de profesionales para realizar video, se contrataron nuevos puestos y se armó un estudio en el medio de la redacción. Para D’Atri, Clarin.com ya no es el sitio de un diario, es una “multiplataforma” donde se publican textos e imágenes fijas pero también videos.

La primera transmisión de Clarín Web TV se produjo el 10 de julio de 2011 pero la idea de implementar video estaba en la cabeza de los responsables del medio bastante tiempo antes. “Queremos que los periodistas y editores de Clarín aprendan a usar cámaras de video y fotografía digital, equipos de audio digital, que en un futuro sepan cortar y editar videos y que desde el momento de plantear una cobertura imaginen en qué plataforma y con qué recursos van a narrar su historia” (Kirschbaum, 2008, p.11).

En aquellos años quizá ni se vislumbraba lo que sucedería con el consumo de video online. De acuerdo a un informe de 2013 de la consultora comScore: “Los usuarios de Internet en Argentina son los más propensos en la región a ver contenido de video online, con un alcance de más del 95% sobre su población online total en agosto de 2013” (Futuro Digital..., 2013). En el informe del año siguiente Argentina se ubicaba en el top 3 de vistas únicas de video (Futuro Digital..., 2014). ComScore sostenía en su informe 2015 que el “consumo de video en Argentina ha tenido un crecimiento del 66% en el último año” (Futuro Digital..., 2015).

A nivel internacional, en Estados Unidos se apreció un crecimiento en el consumo de videos online, de acuerdo al informe State of the News Media 2014. “Las mejoras tecnológicas que disminuyen las barreras de ingreso, tanto para la audiencia como para aquellos que están en el negocio de las noticias, ha estimulado una ola de nuevas entradas al espacio de noticias en video” (Pew, 2014, p.2), indica el estudio. Sin embargo, el informe explica que una mirada más detenida sobre el fenómeno demuestra que por el momento los videos de noticias online no tienen el camino despejado para transformarse en una gran fuente de noticias en el futuro. El informe argumentó que producir video de alta calidad e incluso hacer *streaming* puede ser costoso y su retorno no está claro. Además, se puntualizaba que si bien el video online está en desarrollo y existen oportunidades de obtener ingresos, éstas son complicadas (Pew, 2014, p.2)

Menos de un año después de publicado el informe del Pew para Estados Unidos, un estudio en 10 países realizado por el Reuters Institute de la Universidad de Oxford, sostenía que en un año “diarios, broadcasters y jugadores digitales puros, han estado produciendo más contenido visual, de imágenes, cuadros de datos enriquecidos, gifs animados y video propiamente dicho. Esto se debe en parte a las capacidades multimedia de los nuevos dispositivos, en parte debido a que el contenido visual

distintivo funciona bien en las redes sociales pero también por motivos comerciales. El video en particular está atrayendo mucho a los anunciantes (higher advertising premiums)” (Newman, 2014). Al igual que el informe del Pew, el del Reuters Institute levanta señales de alerta; expresa que por ahora la mayoría de los usuarios se mantienen fieles a las palabras escritas y que el 70% de la muestra consume sólo o mayoritariamente texto. El informe rescata que 18% de los usuarios se quejan de que los videos no se ven por problemas técnicos o por lentitud y el 24% verían videos en una pantalla más grande.

Esta es sólo una pincelada del panorama de los últimos años pero cuando Clarín decidió apostar por la televisión estos datos no existían.



Figura 9. Home del 1º de junio de 2014 en la que destacaba un video de River Plate.



**Figura 10.** Home de 2013 –con el anterior diseño- en la que se apreciaba el destaque de Clarín Web TV.

La primera emisión de Clarín Web TV fue la elección de jefe de gobierno de la provincia de Buenos Aires, en la que ganó Mauricio Macri, quien luego llegaría a presidente. Pero antes de salir al aire tuvieron que armar mucho más que un estudio de filmación, crearon un equipo. Al momento de las entrevistas el grupo estaba conformado por un director de estudio –Rodolfo del Percio<sup>34</sup>-, una coordinadora de estudio –Cecilia Vecchiarelli- y dos camarógrafos que también hacían edición y dirección de estudio –Agustín Gorostiaga y Alejandro Barreda. En este emprendimiento se abrieron varios puestos nuevos en el corazón de la redacción, seguramente impensados una década antes en un diario.

Del Percio expresó que ayudó a poner en marcha la unidad de video, el estudio de grabación y la preparación del equipo que salió al aire con Clarín Web TV el día de las elecciones de Buenos Aires. Armar un estudio de grabación en la redacción de un diario fue el “disparador”, no sólo por lo que significó insertarlo en ese espacio

<sup>34</sup> Rodolfo del Percio dijo que trabajó en EEUU para NBC y The New York Times y estuvo en Pakistán e Irak, regresó a Argentina en 2007 y comenzó a desempeñarse en la edición de fotografías de Clarín. En 2010 preparó un proyecto para cubrir el Mundial de Sudáfrica con video. Tras la cobertura, en diciembre de aquel año, comenzaron con el proyecto de Clarín WebTV.

físico, sino porque también implicó invertir en la formación de los periodistas. En Clarín brindaron cursos que incluían desde la producción y postproducción de videos, hasta cómo hablar frente a cámaras. La premisa era: “El cámara tiene que ser los ojos del que está mirando la televisión” (Del Percio, R., comunicación personal, febrero de 2012).

### Las funciones y la ubicación

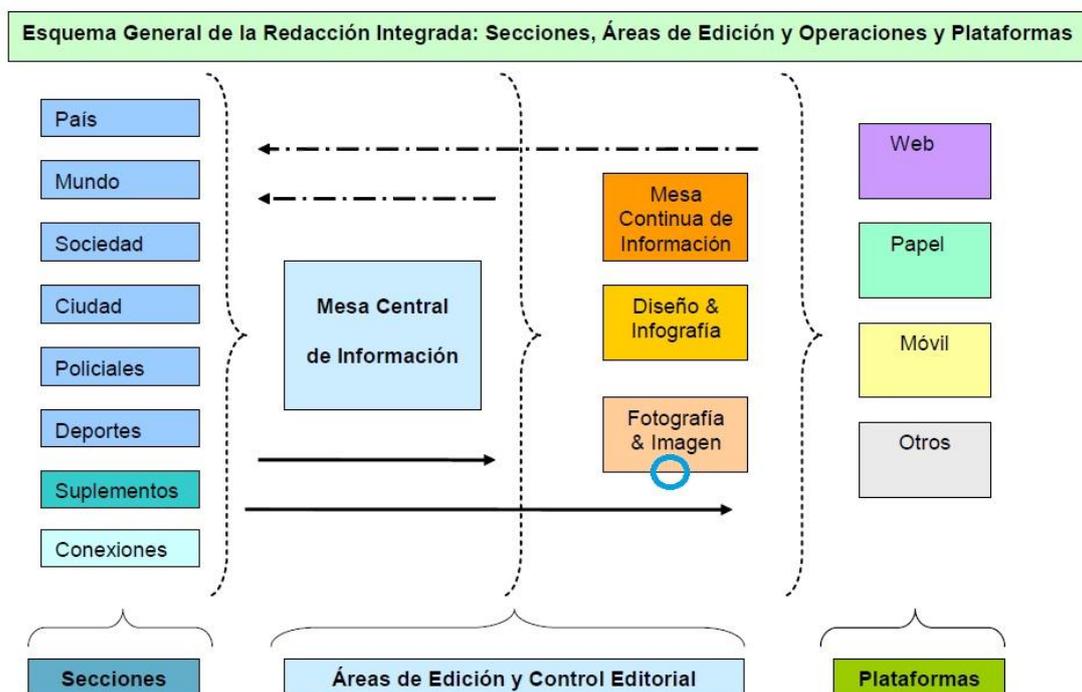
Al momento de las entrevistas, Del Percio explicó que su tarea era la “administración de bienes escasos”, en referencia al equipo. Su trabajo incluía la dirección de cámaras, sonido y edición. También entrenaba a los periodistas en video. Antes de convertirse en director de estudio, Del Percio se dedicaba a la edición de los videos que se realizaban en el sitio. “Al principio yo hacía todo, cámara, edición y a veces producción también” (comunicación personal, marzo de 2013). Pero tras conformarse el equipo las tareas de Del Percio se centraron en la dirección y organización mientras que los camarógrafos se ocupaban de la filmación y edición.

Como forma de graficar la realidad antes de la creación del equipo de video, las palabras de la periodista Deschamps eran reveladoras: “Estábamos desamparados”, dijo (comunicación personal, setiembre de 2011). Quien empezó a trabajar como pasante para la web en 2005, recordó que previo a la salida de Clarín Web TV se subían videos al sitio pero eran precarios y más rudimentarios en cuanto a calidad y edición.

En el equipo de video había varios turnos. El jefe de Clarín Web TV comenzaba su jornada laboral sobre las 12 del mediodía. En general el equipo trabajaba más concentrado en las horas de la tarde. De acuerdo a lo que explicó Del Percio el primer camarógrafo entraba a las 10 de la mañana y trabajaba hasta las 17 horas, mientras que el camarógrafo del segundo turno tenía un horario de 13 a 20 horas.

El equipo de video no se ubicaba junto a los periodistas de la web, sino que por un lado tenía el estudio de video y las islas de edición, y por el otro estaban Del Percio y la coordinadora de estudio. En el esquema de la redacción que se verá a continuación (Figura 11), los lugares que ocupaban Del Percio y Vecchiarelli están en el recuadro color salmón mientras que el estudio de grabación estaba ubicado más a la

derecha.



o- Lugar donde se ubicaba el director de estudio y la coordinadora

**Fuente:** *Redacción integrada y periodismo multiplataforma. Plan general de integración de redacciones de Clarín y Clarin.com*, documento entregado a los periodistas del diario, marzo de 2008

**Figura 11.** Ubicación de la coordinadora y el director de estudio.

El puesto de coordinador de estudio fue otra de las novedades del equipo. Lo ocupó Vecchiarelli<sup>35</sup> a partir de julio de 2011. Hasta entonces, la única persona que estaba a cargo de los videos en la web era Del Percio (Vecchiarelli, C., comunicación personal, febrero de 2012). Al ser contratada para el puesto, a Vecchiarelli le encomendaron que se encargara de “fomentar la creación de nuevos formatos para la web” (comunicación personal, febrero de 2012). Su tarea consistía en organizar el trabajo de los camarógrafos y editores de acuerdo a las necesidades de los periodistas tanto de la web como del papel. Además, coordinaba el uso del estudio de grabación así como la edición de los materiales. El cargo dependía directamente del director de

<sup>35</sup> Cecilia Vecchiarelli estudió la Licenciatura en comunicación social en la Universidad de Buenos Aires (UBA) y al momento de ingresar a Clarín tenía experiencia en la coordinación ya que había ocupado un puesto similar en el canal C5N.

estudio así como del responsable de la web. La coordinadora de estudio trabajaba de 13 a 21 horas y expresó que en general no llevaba trabajo a su casa.

La importancia de la experiencia profesional del equipo fue una de las características que se remarcó en las entrevistas. Vecchiarelli destacó que en general los periodistas y editores de la web llevaban años trabajando juntos, lo que permitió generar cierta mecánica. “Acá la gente se conoce desde hace muchos años, algunos tal vez conocen a sus compañeros por trabajos anteriores. Y los que menos años tienen en el diario, están hace siete años, así que se conocen todos bastante y saben organizar el trabajo en los tiempos que se necesitan” (comunicación personal, enero de 2012), explicó.

La coordinadora destacó como positivo del proceso de integración, que se creó un espacio para la generación de ideas para la elaboración de videos pero aclaró que estaba en curso. Y al igual que otros entrevistados en Clarín, se asumió con naturalidad que el proceso de integración lleva su tiempo de adaptación. Hay “resistencia al cambio tecnológico, al nuevo soporte y a salir en cámara” (comunicación personal, enero de 2012), dijo.

Del Percio fue un paso más y en cierta forma se congratuló que el área “finalmente” se hubiera integrado a la redacción. “Ya no se la ve como algo extraño y cada vez más gente se acerca a colaborar o presentar proyectos” (comunicación personal, marzo de 2013), afirmó.

De todas maneras, a la hora de salir a hacer un video, hay división de tareas entre los periodistas y el equipo de Clarín Web TV. Y por lo que se apreciaba en la redacción y en las declaraciones, no todos hacían todo.

El camarógrafo Gorostiaga (comunicación personal, marzo de 2013) explicó que cuando se decide realizar un video en la web, la colaboración de los periodistas consiste en producir las notas, hacer las entrevistas y generalmente realizar un guión del material grabado, que luego es editado por Clarín Web TV. La función del equipo de televisión consiste en grabar y editar el material. En el caso de las grabaciones en el estudio, Gorostiaga explicó que además de hacer las entrevistas y –eventualmente el guión–, los periodistas también graban la voz en off necesaria para el trabajo.

Del Percio agregó que “pocos redactores” graban video y cuando lo hacen, utilizan cámaras pequeñas cuando surge una noticia de última hora y no pidieron camarógrafo. También filman en caso de que estén de viaje. “Pero es bastante poco. Lo que hacen en general desde el punto de vista técnico no es bueno, pero el aporte se valora” (Del Percio, R., comunicación personal, marzo de 2013), expresó. Otro cantar es cuando los fotógrafos van a filmar. “Estamos empujando mucho para que les resulte natural hacer video además de fotos y ya hemos probado inclusive asignar a algún fotógrafo a la tarea en algún viaje (cobertura en Malvinas y especial de El Papa argentino) con muy buenos resultados” (comunicación personal, marzo de 2013), afirmó.

Varios medios han apelado al equipo de fotografía para realizar videos además de fotos, más allá de que entrenen a los periodistas para usar una cámara, hacer un guión o editar. La decisión parece lógica tomando en cuenta que los reporteros gráficos ya tienen un lenguaje visual adquirido y que pueden utilizar las mismas cámaras con las que toman fotos para hacer los videos. Sin embargo, muchas veces los reporteros gráficos se quejan porque consideran que se trata de un trabajo extra, por el que en general no les pagan más. Al dialogar con el reconocido periodista Gustavo Sierra acerca de esta discusión que se da en las redacciones, sus palabras fueron categóricas: “Los más retrógrados son los fotógrafos. Son los más preparados para el manejo del video y no entendieron que si siguen haciendo fotos no tienen más trabajo” (comunicación personal, febrero de 2012).

Gorostiaga comenzó a desempeñarse en Clarín Web TV en junio de 2011 y recordaba que en aquel entonces: “Me pidieron que edite, que haga cámara y que dirija en el estudio de TV” (comunicación personal, marzo de 2013). El camarógrafo destacó que el equipo de Clarín Web TV está conformado por profesionales del ámbito televisivo y que cuentan con buenas cámaras, computadoras y switcher y un lindo estudio, lo que ayuda a que los contenidos tengan una alta calidad.

El camarógrafo destacó también la buena relación que hay entre el equipo de TV y los periodistas del digital, lo que favorece que en “muchas ocasiones” salgan “productos bien realizados y con buen contenido periodístico” (comunicación personal, marzo de 2013). Sin embargo, señaló algunas debilidades. A Gorostiaga le gustaría que se generaran contenidos más regularmente, que se pudieran subir los videos en high

definition (HD) –algo que no se podía realizar por problemas técnicos del sitio- y que el equipo de Clarín Web TV fuera más grande (comunicación personal, marzo de 2013).

### La apuesta: más y mejores videos

Del Percio apostaba a generar mayor volumen de videos y de mejor calidad. Y aseguraba que desde que salió Clarín Web TV: “Hemos crecido mucho, de 0 a 200 kilómetros por hora” (comunicación personal, febrero de 2012). La preocupación por la calidad del producto se volvió a presentar en las entrevistas con el responsable del área de video, al igual que sucedió con sus pares del departamento de fotografía en el apartado anterior. “Me gustaría tener un estándar de calidad en el 90% de lo que producimos. Estamos en el 20%”, afirmó. Y agregó que le parecía importante que “la redacción trabajara más la excelencia desde el punto de vista periodístico” (comunicación personal, febrero de 2012).

Al igual que sucedió con otros entrevistados, al hablar con Del Percio sobre la calidad periodística, surgió la tensión existente entre el Grupo Clarín y el gobierno de Cristina Fernández de Kirchner. “Siento que haberle metido tanta energía al enfrentamiento (con el gobierno) se perdió la oportunidad de mejorar”, explicó aclarando que es “un punto de vista muy personal” (comunicación personal, febrero de 2012).

Además de mejorar la calidad de los productos, el director de estudio tenía la ilusión de transmitir todos los días un informativo en vivo, de unos 20 minutos. Aunque reconocía: “No estoy muy seguro si eso sirve para competir” (comunicación personal, febrero de 2012).

## **ii) Clarín y la coordinación**

### **a) Un “cocinero” que también sirve la mesa: la COORDINACIÓN EDITORIAL**

El coordinador editorial fue otro de los nuevos puestos que se creó tras la integración de redacciones. Nació en 2008 “a raíz de la convergencia de las redacciones de Clarín y Clarín.com”, dijo María Arce, la primera en ocupar este cargo. “Era un puesto que no existía antes y que se generó a raíz de las nuevas necesidades que exige la integración<sup>36</sup> de las redacciones. Porque si bien se supone que cuando uno inicia un proceso de integración todo el mundo escribe, produce y hace para todas las plataformas, por una cuestión de orden tiene que haber gente asignada específicamente para cada una de las funciones. Entonces coordinar un poco ese trabajo se necesitaba” (Arce, M., comunicación personal, setiembre de 2011).

A diferencia de puestos como el de editor de Redes Sociales –que se verá en próximas páginas y que podría surgir en un equipo no integrado-, la creación del puesto de coordinador refleja otra necesidad de la nueva redacción. Y cuando se habla de la integración de equipos de papel e Internet la frase “son dos culturas diferentes” fue invocada por varios de los entrevistados. Si bien a la hora de las entrevistas los periodistas y editores hablan del concepto de “cultura” de la redacción, en general no lo especifican pero dan por sobreentendido que se trata de la forma en la que los trabajadores se desempeñan en las redacciones en el marco de parámetros preestablecidos que en muchos casos ni siquiera están escritos.

El editor jefe D’Atri mencionó a la integración como un proceso complejo en el cual “las transformaciones son muy fuertes tanto en la cultura de trabajo de un periodista escrito como en la cultura que tenía el puntocom” (comunicación personal, setiembre de 2011). Así como el periodista de un medio escrito debe adaptarse a los tiempos y las opciones que brinda Internet, los periodistas de la web deben trabajar para poder profundizar en los contenidos que se vierten en la página. Pero el proceso no es fácil y D’Atri reconoció que se equivocó al pensar que en poco tiempo los periodistas del papel iban a colaborar en la web y viceversa. “Yo tenía expectativas de que en un tiempo más corto hubiera una participación sistemática de la gente del papel en el punto com y del punto com en el papel. Tal vez ese es un error mío en haber subestimado el

---

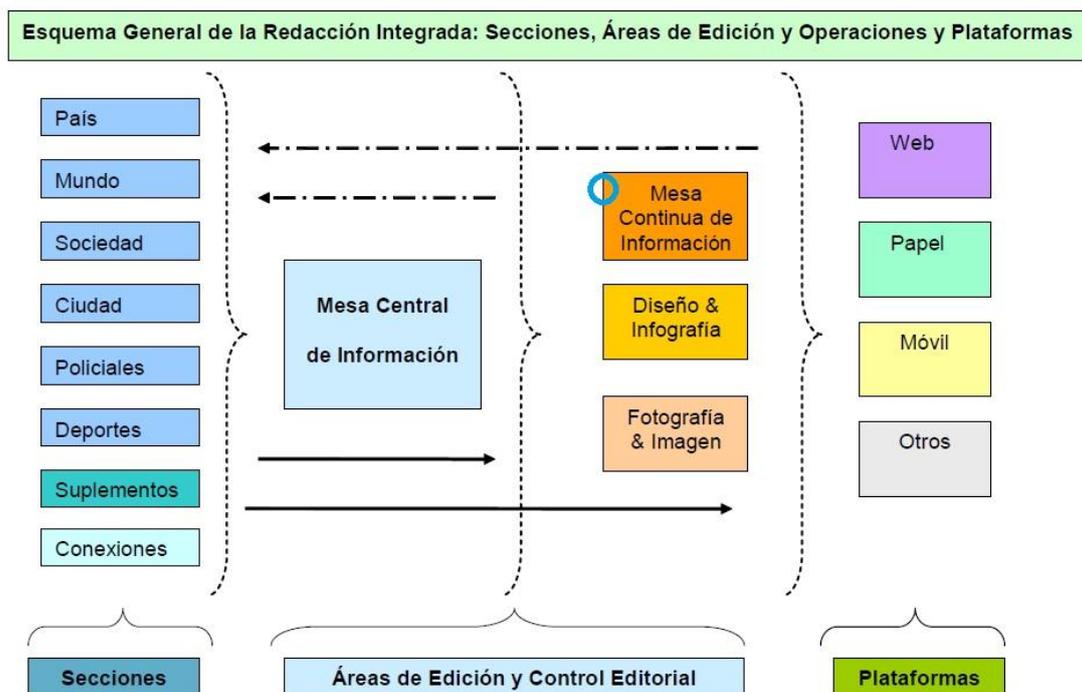
<sup>36</sup> Se mencionan los términos integración y convergencia como sinónimos.

costo personal, grupal, organizacional de la transformación que implica ese cambio cultural. Ese costo se mide en tiempo y ese tiempo es largo, y de hecho está transcurriendo. Tenía una imagen más ideal de una aceptación más rápida de la nueva plataforma y de una convivencia mucho más fluida de esas plataformas. Lo que me doy cuenta –y ha pasado en gran parte de los diarios en el mundo- es que es un proceso complicado” (comunicación personal, setiembre de 2011), agregó. D’Atri constató esta situación que era esperable y que estaba contemplada en el *Plan general de integración de Clarín*, que se confeccionó tras analizar varios casos en medios del mundo. El manual explicaba que la experiencia vivida por otros medios demostraba que la integración de redacciones causa una confrontación de culturas de trabajo aunque si se canaliza bien puede generar un aprendizaje mutuo (Kirschbaum, 2008, p.10).

A la luz de estas dificultades que planteó D’Atri pero también de las oportunidades que ofrece un proceso de integración, el puesto de coordinador parecía cobrar mayor relevancia en la redacción, como articulador de diferencias y puente para la cobertura de noticias para las distintas plataformas.

### Las funciones y la ubicación

Al ingresar a la redacción de Clarín, la coordinadora ocupaba un lugar en el centro del gran salón, al costado de la Mesa H o Mesa Central, donde se encontraban los editores (ver Figura 12). La ubicación de la coordinadora demostraba la intención del medio de darle un rol preponderante a la web, práctica utilizada en varios casos que van desde el Telegraph en Londres hasta El Observador en Montevideo, que reorganizaron la redacción alrededor de una mesa central.



o- Lugar donde se ubicaba la coordinadora editorial

**Fuente:** *Redacción integrada y periodismo multiplataforma. Plan general de integración de redacciones de Clarín y Clarin.com*, documento entregado a los periodistas del diario, marzo de 2008

**Figura 12.** Ubicación de la coordinadora

Las tareas del encargado del nuevo puesto eran variadas pero el objetivo central consistía en coordinar el trabajo en medio de esos dos mundos que se integran: el digital y el papel. Arce ponía como ejemplo que si un periodista de una sección del diario salía a cubrir una noticia con video, ella le explicaba qué características debía tener, cómo subirlo a la web, en qué tipo de nota, etc. La coordinadora funcionaba como nexo, pero su trabajo tenía otras tantas aristas.

Arce escribía notas y también desempeñaba la tarea de editor de la Home, lo que significaba monitorear la página principal de Clarín y la de la competencia para apreciar qué temas se trataban y cómo, y asegurarse de que no faltara ningún material. Por turnos, los editores y periodistas del sitio chequeaban los cables y la televisión para no perderse noticia. Esta era otra de las tareas que desarrollaba el coordinador, aparte de asistir a las reuniones de editores.

Igualmente la función de editor en la web parecía diferenciarse un poco de la estructura más vertical que ejerce un jefe en un diario papel. “La web es mucho más horizontal” (comunicación personal, setiembre de 2011), afirmó Arce. Y esta aseveración se podía comprobar rápidamente. En una de las tardes en las que se realizaban las entrevistas para este trabajo, tres periodistas discutían qué hacer respecto a la publicación de declaraciones del entonces Papa Benedicto XVI. Los dichos ya habían sido publicados en otros medios argentinos y fueron los periodistas quienes decidieron que esas declaraciones debían subirse a la Home y cuál de ellos debía publicarlas. Los editores ni participaron de la discusión.

El coordinador debía dedicarse también a organizar el uso de los equipos técnicos y de los recursos humanos disponibles, más allá de los periodistas que integraban la redacción web. Por ejemplo, debía estar al tanto de quiénes y cuándo utilizaban los equipos disponibles, dónde estaban y para qué cobertura. A la distancia esta parecía ser una tarea más burocrática y de custodia de los equipos que periodística. “Ahí hay una coordinación más técnica, más ahora que está el estudio de Web TV”, (comunicación personal, setiembre de 2011) dijo Arce. Junto a Del Percio, se encargaban de la coordinación de las producciones en video que llevaba adelante Clarín.

Arce tomaba decisiones a la hora de hacer modificaciones de diseño en el sitio, algo que es bastante común en las páginas web pese a que en ocasiones son detalles y no grandes cambios que perciba la audiencia. “Hago muchas cosas de coordinación de trabajo entre la gente de tecnología, la gente de diseño, la gente de desarrollo”, expresó (Arce, M., comunicación personal, setiembre de 2011).

### La apuesta: hacer y hacer

Arce era elocuente a la hora de ilustrar su trabajo en la organización: “Por ser editora, por ser uno de los cocineros, no dejo de servir la mesa. Cuando hay que hacerlo, se hace todo. La idea es que todos hagamos todo” (comunicación personal, setiembre de 2011). La frase alimentaba el debate que se planteó a lo largo de varias páginas anteriores; es que la discusión respecto a si los profesionales están aptos para realizar todas las tareas está latente y se reitera entre periodistas y editores de secciones.

Arce explicó que desde que comenzó la integración en Clarín: “Se dio, como se da en cualquier proceso de reconversión de labores, de *skills*, de trabajo, que

tenés gente que está más entusiasmada y viene corriendo y te pide una cámara de video y otro al que ni se le pasa por la cabeza” (comunicación personal, setiembre de 2011).

Salaverría y Negrodo consideran que en las redacciones modernas se han reavivado dos debates. “La controversia hoy es por dos tipos de versatilidades: una referida a las tareas y otra a las plataformas de los medios” (2009, p.24). Esta última controversia está vinculada a los periodistas que trabajan para más de un medio y deben reportar en distinta plataforma (por ejemplo un periodista que escribe para un diario pero también transmite para una radio). La primera está referida al trabajo que desarrolla un profesional y ocurre cuando a “un periodista cuya tarea principal era escribir artículos se le pide que también produzca contenido multimedia. Hay una versatilidad funcional cuando el que era escritor (presentador o fotógrafo...) hace tareas diferentes a su especialidad” (Salaerría y Negrodo, 2009, p.24).

En Clarín, además de crearse los nuevos puestos se fomentó esta versatilidad de tareas, que se apreció en casos como el de Arce. La coordinadora desarrolló el especial multimedia Ruta 66, que fue galardonado a nivel internacional con el Premio de la Fundación García Márquez y el Rey de España (Clarín ganó..., 2010). El trabajo fue realizado para la campaña electoral de 2008 en Estados Unidos en base a una idea de la editora jefa adjunta de la sección papel Mundo de Clarín, Paula Lugones. La idea provino desde el papel pero la cobertura fue multimedia. La doble premiación internacional por un mismo trabajo es poco frecuente. “Demostramos que se podía hacer una gran cobertura para dos plataformas. Clarín colaboró a través de su convergencia a obtener los dos premios por una misma cobertura” (comunicación personal, setiembre de 2011), expresó Arce.

Los galardones de Ruta 66 estaban colgados en la pared a la entrada de la redacción de Clarín, quizá como muestra de que este tipo de trabajo sí es posible. Y este caso lleva a plantearse varias preguntas de cara al futuro, como ser: hasta qué punto la multifuncionalidad y el trabajo para varias plataformas es viable, si son sólo excepciones, y quiénes son los más capacitados para llevarlo adelante. Interrogantes que pueden convertirse en varias tesis cada una.

### iii) Clarín y las redes sociales

#### a) La audiencia se sienta en la redacción: el surgimiento del EDITOR DE REDES

Una vez realizada la integración del equipo de periodistas del papel y del online, Clarín incorporó en su redacción el puesto de editor de Redes sociales<sup>37</sup>. “La audiencia es una parte más de la redacción” (comunicación personal, setiembre de 2011), justificó el editor jefe Darío D’Atri.

La incorporación de un editor de Redes en la redacción refleja los cambios que vive el periodismo y su relación con las audiencias. Como se mencionó en páginas anteriores, el experto Michael Schudson expresa que ciertas fronteras del periodismo se han vuelto difusas. Considera que se ha borrado la línea que antes dividía al lector del escritor y expresa que “nunca desde principios del siglo XIX cuando los diarios comenzaron a contratar a reporteros *full time* y a producir la mayoría de sus contenidos, los roles de los amateur avanzaron tan rápido como en la última década” (Schudson, 2011, p. 208). Schudson recuerda que desde el comienzo, los diarios estadounidenses dejaron espacio a las cartas de los lectores y en la década de 1960 hasta se instauró la figura del *ombudsman*, quien tenía el deber de ponerse del lado del lector (2011, p.207).

En los ataques terroristas del 11 de setiembre de 2001, se marcaron varios mojones en materia de participación de las audiencias, que incluyeron acercar información a los medios –como por ejemplo fotografías o video. El involucramiento de las audiencias en las noticias se vio también en el tsunami de Indonesia en 2004, los atentados terroristas de Londres en 2005 y en las revoluciones en Medio Oriente en 2011 -donde redes sociales como Twitter jugaron un rol fundamental-, por poner sólo algunos ejemplos. El periodista estadounidense Dan Gillmor recuerda que en el caso de los atentados del 11-S algo “profundo” sucedió. “Las noticias estaban siendo producidas por personas comunes que tenían algo que decir y mostrar, y no solamente por las organizaciones ‘oficiales’ de noticias que tradicionalmente habían decidido cómo se vería la primera página de la historia. La primera página de la historia estaba siendo

---

<sup>37</sup> Una red social es un servicio on line, plataforma o sitio que se centra en facilitar la creación de redes sociales o relaciones sociales entre personas, de acuerdo a Wikipedia [http://en.wikipedia.org/wiki/Social\\_networking\\_service](http://en.wikipedia.org/wiki/Social_networking_service). Se toma esta definición ya que el diccionario de la RAE proponía dos acepciones de red vinculadas a lo informático. En su acepción 10: “Conjunto de computadoras o de equipos informáticos conectados entre sí y que pueden intercambiar información” y en su acepción 11 como sinónimo de Internet, según el avance de la vigésima tercera edición. <http://lema.rae.es/drae/?val=red>

escrita, en parte, por lo que antes se conocía como audiencia. Fue posible –e inevitable– por Internet” (Gillmor, 2006, p. xx). Agrega que “cuando las personas se pueden expresar, lo hacen. Cuando lo pueden hacer con herramientas poderosas y no costosas, llevan a los nuevos medios rápido a su territorio. Cuando pueden alcanzar una potencial audiencia global, ellos literalmente pueden cambiar el mundo” (2006, p. xv).

Las audiencias no sólo han sido capaces de producir o coproducir contenidos sino que además, se han vuelto un vehículo esencial para la distribución de esos contenidos. Schudson considera que el resultado de ello ha sido que la “diseminación de las noticias para el público en general se ha vuelto más lateral y menos jerárquica” (2011, p. 209). Es decir, las audiencias utilizan redes como Twitter o Facebook para diseminar y comentar el contenido de los medios y lo hacen –quizá– como antes se lo decían a su vecino en la puerta del almacén. Lo que se comparte no necesariamente es la nota de tapa de un diario o un sitio o el informe central de un programa que era lo que el medio jerarquizaba o consideraba relevante, sino lo que el usuario cree importante. El asunto es que ahora se comenta online a través de las redes sociales.

Como se mencionó en páginas anteriores, Pablo Mancini, exgerente de Servicios Digitales de Clarín Global, fue categórico: “La audiencia es clave como agente de distribución de los contenidos que producen y que generan los medios” (Mancini, 2011, p. 37). En la misma línea se manifestó la cofundadora del exitoso Huffington Post, Arianna Huffington<sup>38</sup>: los lectores “no sólo consumen noticias, ellos las comparten, las desarrollan, les suman- es una relación muy dinámica con las noticias” (Bulletins from the future, 2011).

D’Atri consideró que la participación de las audiencias no es nueva pero destacó que la diferencia con algunos años atrás es que hoy en día hay millones de personas en redes como Facebook, que han “cambiado la forma de hacer periodismo” (comunicación personal, setiembre de 2011) por la viralidad que tiene.

Si bien al momento de la entrevista D’Atri no sabía cómo sería la evolución del uso de las redes sociales, es elocuente una pincelada de cifras. En 2014 Facebook

---

<sup>38</sup> Huffington fue cocreadora del revolucionario sitio de noticias y blog agregador de contenidos y comentarios.

contaba en Argentina con 23 millones de usuarios activos por mes, de los cuales 15 millones se conectaban todos los días. Del total de usuarios mensuales, 16 millones lo hacían a través de dispositivos móviles (Facebook inauguró..., 2014). En 2015 los usuarios activos por mes ya ascendían a 26 millones (Chile y Argentina tienen los usuarios más activos..., 2015).

Con estos datos sobre la mesa, hoy parece fácil concebir un editor de Redes sociales pero el **puesto en Clarín nació en mayo de 2011 en consonancia con lo que ocurría en otras partes del mundo**. ¿Por qué surgió? El primer editor de Redes sociales en Clarín, Santiago Radice, dijo que el puesto nació “globalmente cuando los diarios y las empresas se dieron cuenta de la verdadera importancia que tienen las redes sociales” (comunicación personal, setiembre de 2011).

A nivel internacional, el experto Paul Bradshaw<sup>39</sup> explica que la “introducción de puestos de coordinador de comunidad es un intento para tender puentes en las brechas entre los usuarios y los periodistas y editores” (2012, p.47). En Argentina Mancini sigue la línea de Bradshaw y cree que “la redacción, antes un lugar, ahora es un organismo vivo. La aparición de los *community managers* y los *social media editors* (editores de redes sociales) fue el primer intento de los medios de integrarse con las audiencias y mimetizarse con las arquitecturas participativas de Internet” (2011, p. 97).

Los comienzos de la mimetización de Clarín con la audiencia en la web no fueron fáciles, según D’Atri, debido al mal relacionamiento del medio y el gobierno de Cristina Fernández de Kirchner. El proceso con las audiencias fue “en cámara lenta”. D’Atri recordó que asuntos básicos como la incorporación de comentarios en las notas fueron un dolor de cabeza debido a que el gobierno tenía “un montón de gente contratada para boicotear los comentarios de las notas de Clarín (...) Si abríamos los comentarios, inmediatamente teníamos 50 o 60 insultos” (comunicación personal, setiembre de 2011). Esto llevó a una retracción en el proceso hasta que a finales de 2012 se reimpulsó con la incorporación del editor de Redes. En la decisión influyeron los datos.

---

<sup>39</sup> Paul Bradshaw es un reconocido periodista on line británico, autor de varios libros. Su blog es: <http://onlinejournalismblog.com/>

“Las métricas, que hablan de un gran porcentaje de tráfico derivado desde las redes sociales a los sitios, fue uno de los factores fundamentales para que se comenzara a mirar con buenos ojos a estos canales de comunicación” (comunicación personal, setiembre de 2011), expresó Radice.

Clarín tiene varias cuentas en las redes sociales. En Twitter se puede seguir la cuenta del Grupo Clarín ([@Grupo\\_Clarin](#)), de Clarín.com ([@clarincom](#)) y de las diversas secciones como la de Deportes ([@Clarín\\_deportes](#)), Política ([@PoliticaClarín](#)), la de noticias internacionales ([@MundoClarín](#)) o la de tecnología ([@ClarínTecno](#)), entre otras. La diversidad de cuentas en Twitter demuestra una cierta madurez en la utilización de las redes sociales, al decir del experto Jean François Fogel (2012). Clarín también tiene sus perfiles en Facebook, Google+, YouTube y Pinterest.

Es un hecho que las redes sociales y la forma en que las audiencias participan a través de ellas han provocado cambios en el corazón de la redacción, como ser la creación del editor de Redes, pero también en la forma en que se prioriza una noticia u otra en la Home. Para Radice el porcentaje de tráfico que ingresa a la Home de Clarín a través de las redes sociales “es muy interesante (y alto). Hay notas que se disparan únicamente por el tráfico de redes sociales. Es decir, casi todas las personas que están leyendo o accedieron a esa nota lo hicieron a través de Twitter, Facebook, Google +, etc.” (comunicación personal, agosto de 2012). Esta forma de navegación de los usuarios hace que los editores de las páginas web se replanteen qué destacar en las portadas de los sitios. Es común que utilizando programas como Chartbeat, que muestra en tiempo real el consumo de noticias en un medio, los editores decidan la posición de una noticia en la Home de acuerdo a si es de las más leídas o no. Esto trae aparejado el debate sobre qué es lo importante y qué es lo más leído a la hora de armar las portadas, tema profundo para otro debate.

### Las funciones y la ubicación

Al momento de las entrevistas, el trabajo de Radice consistía en cargar los artículos del sitio en las cuentas de las redes sociales de Clarín. Además, escribía notas de todo tipo, especialmente aquellas que reflejaban las actividades de los usuarios en las redes sociales como ser “movidas masivas”, repercusiones ante alguna noticia, etc. Radice se encargaba también de generar contenido exclusivo para Facebook y Twitter

como por ejemplo noticias de último momento, que muchas veces por razones de tiempo no se les daba un despliegue en el sitio. Para el editor, “del mismo modo que una noticia aparece en el sitio, también debe estar en Twitter y Facebook” (comunicación personal, setiembre de 2011). Radice expresó que también es columnista de redes de Clarín Web TV.

El editor trabajaba en contacto permanente con sus pares de la web y según dijo la relación era “excelente”. “Yo funciono en muchos casos como alarma ante noticias de último momento. Busco que en el día a día nos complementemos”, explicó (comunicación personal, setiembre de 2011).

Otra de las funciones que cobra relevancia para los editores de redes sociales es la de chequeo de información. “Las palabras de moda para los editores de redes sociales en los comunicados de noticias son conversación, curación, y colaboración. Pero cuando se usa Twitter y sus semejantes para recolectar y diseminar información en tiempo real, otra palabra se está volviendo igual de importante: corroborar” (Myers, 2011). Y son muchos los casos en los cuales los editores de redes sociales identifican información falsa y advierten no sólo a los responsables de sus webs sino también a los usuarios de las redes sociales.

Radice expresó que parte de su trabajo diario consistía en avisar a los jefes del sitio cuando un rumor comenzaba a circular por las redes para levantar una señal de alerta. “Luego, ellos se encargan de verificar si efectivamente es un rumor o puede ser una noticia de peso” (comunicación personal, diciembre de 2012), dijo.

La información falsa en redes sociales es un tema endémico para las organizaciones periodísticas que a lo largo de su historia han luchado por dar información veraz y tener credibilidad. En la web pululan las noticias que no tienen fuente confiable ni chequeo. Y en muchos sitios se batalla por combatirlos. La exeditora de redes sociales de The New York Times, Liz Heron, consideró que: “Hay hambre allí afuera para que nosotros desenmascaremos la desinformación” (Myers, 2011).

El trabajo del editor de Redes de Clarín no se quedaba en desenmascarar rumores. Radice también se encargaba de contactar a los lectores que reportaban algún evento noticioso y les solicitaba un número de teléfono o lugar de encuentro para poder obtener más datos. A las cuentas de las redes sociales de Clarín “llegan muchas

denuncias por mensajes privados”. “La audiencia siempre quiere formar parte de la noticia. El periodismo ciudadano, en épocas de redes sociales y *smartphones* multiuso, crece cada día más y más. Hoy, **todos nuestros lectores son eventuales cronistas**<sup>40</sup> de los distintos acontecimientos noticiosos” (comunicación personal, diciembre de 2012), expresó Radice.

Estas modificaciones en el periodismo las analizó el docente Clay Shirky, quien utilizó la metáfora de una tubería. “Si estaba en el negocio de las noticias en el siglo XX, trabajaba en una especie de tubería, donde reporteros y editores reunirían hechos y observaciones y los convertirían en historias (...) que finalmente eran consumidas por la audiencia. (...) Ese modelo de tubería aún da forma a la concepción que tienen de sí mismos los profesionales que trabajan en el negocio de las noticias (al menos los de cierta edad), pero la distancia entre ese modelo y el mundo real se ha vuelto amplia y cada vez es más amplia, porque los antes separados mundos de los profesionales y los amateurs se están interceptando más dramáticamente, y más impredeciblemente, cada día” (Shirky, 2010).

Los periodistas Bill Kovach y Tom Rosenstiel sintetizan la realidad actual de manera brillante porque no sólo se desdibujan las fronteras de dos mundos antes separados, hay una “nueva manera de conocimiento que ya no es una clase dictada por autoridades profesionales sino un diálogo, con todas las fortalezas y debilidades que implica. Es un acuerdo entre todos nosotros como consumidores de noticias e información y los antiguos *gatekeepers* en los que antes confiábamos para verificar” (2011, p.7) los datos. Por lo tanto, hay un sacudón en los cimientos de la profesión y de los medios. Y esta realidad hace repensar el trabajo de los periodistas, la relación con las audiencias y la estructura de las redacciones.

En lo que refiere al editor de Redes de Clarín, al momento de las entrevistas tenía el apoyo de tres personas más: una diseñadora gráfica y dos integrantes del equipo de Marketing. La diseñadora gráfica se encargaba de colaborar –por ejemplo- en el uso de imágenes en la portada de Facebook. Las dos personas del equipo de Marketing participaban en la implementación de campañas, actividades en las redes sociales y concursos de Clarín.

---

<sup>40</sup> La negrita pertenece a la autora.

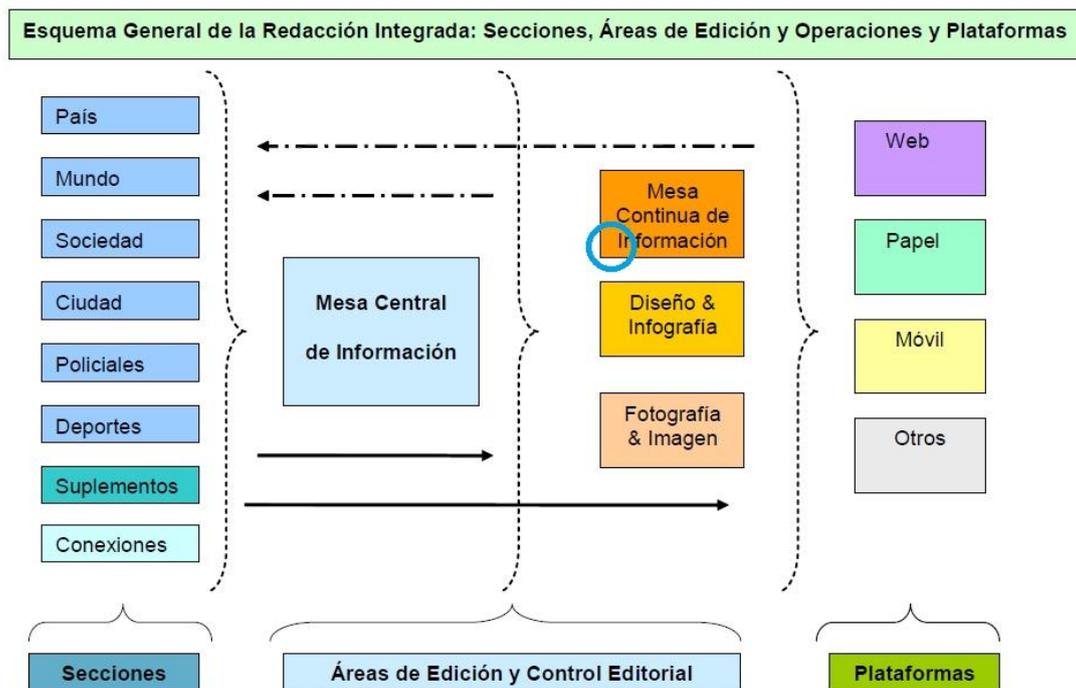
En este caso se puede apreciar de forma concreta la aseveración de Schudson que se planteó en páginas anteriores respecto al acercamiento de miembros de la redacción y las oficinas de negocios. “Esta separación tradicional fue largamente considerada como garante sagrado de la integridad de las noticias y símbolo de la virtud de los periodistas que no puede ser balanceada según las necesidades comerciales. Pero hoy, aún en las organizaciones de noticias más veneradas, esta barrera se está rompiendo” (Schudson, 2011, p. 2011).

Volviendo a Clarín, Radice se lamentaba que a más de un año del inicio de su trabajo, aún no se hubiera logrado ampliar el equipo de redes conformado básicamente por colaboradores que no son fijos. Cuando se lo consultó sobre la integración con el resto de la redacción de papel, Radice consideró que si bien era buena, faltaba profundizar. “Hay que entender que (la integración) es un trabajo largo y que eso conlleva mucho tiempo. Lo digo porque estuve de los dos lados (papel y digital) y sé cómo piensa cada parte”<sup>41</sup> (comunicación personal, octubre de 2011) agregó.

Al ingresar al diario, el editor de Redes sociales se ubicaba casi en el centro de la redacción de Clarín, en el área destinada a la Mesa Central de Noticias y de espaldas a la Mesa H (ver Figura 13).

---

<sup>41</sup> Al momento de la entrevista, Radice explicó que antes de trabajar en Clarín estuvo en *Ámbito Financiero*, *Infobae*, el sitio deportivo *Es para vos* y *Ciudad1.com*, que es una página de política de la Ciudad de Buenos Aires. Agregó que colaboró para un sitio de Canadá. Dijo que cuando lo llamaron para el puesto, Clarín buscaba: “a una persona joven” que supiera de tecnología pero que fundamentalmente fuera periodista y tuviera experiencia en redacción.



o- Lugar donde se ubicaba el editor de redes.

**Fuente:** *Redacción integrada y periodismo multiplataforma. Plan general de integración de redacciones de Clarín y Clarin.com*, documento entregado a los periodistas del diario, marzo de 2008

**Figura 13.** Ubicación del editor de Redes.

En lo formal, el horario de trabajo de Radice era de ocho horas. Sin embargo, explicó: “Estoy casi todo el día publicando y monitoreando el contenido que sale. Arranco a las 8 de la mañana y finalizo alrededor de las 12 de la noche”. A diferencia de lo que sucede en otras áreas del sitio, donde cuando un editor termina su turno ingresa otro, al momento de las entrevistas Radice señaló que en su puesto, “no hay posta”. De todas maneras, en la noche los integrantes del equipo de Marketing de Clarín se encargaban de subir contenidos “más bien blandos” –al decir de Radice- como videos o música a las redes sociales de Clarín. El editor de Redes aseguró: “Siempre estoy al tanto de todo lo que se publica” (comunicación personal, setiembre de 2011).



**Figura 14.** Tweets de cuentas de Clarín

### La apuesta: tras el equipo y la ecuación perfecta

El editor de Redes sociales consideró que lo más desafiante de su trabajo es el “día a día”. “Las redes están en constante cambio y eso implica que los que trabajamos con ellas también lo estemos. Hay que buscar la ecuación perfecta para comunicar y hacer participar a los usuarios. Ampliar nuestra comunidad siendo serios y rigurosos cuando se lo requiere, y blandos cuando la situación lo amerita. Es importante también, estar atentos a lo que los usuarios demandan” (comunicación personal, octubre de 2011), expresó.

Es interesante recordar que los medios publican en diversas redes sociales y cada una de ellas tiene sus particularidades. Hay contenidos más serios que quizá funcionan mejor en ciertas redes sociales y otros más blandos que incluyen mayor participación que quizá se consumen y mucho en Facebook. Además, hay ciertas notas que tienen más éxito en determinados horarios. Pero estas particularidades se mencionan sólo a modo de ejemplo.

Radice agregaba que: “Como principal objetivo me gustaría que se pudiera formar un verdadero equipo de redes sociales. Es decir, más gente que esté dedicada puramente a este trabajo”. Se proponía también aumentar de forma considerable el número de seguidores en Twitter y mantener el ritmo de crecimiento en Facebook, Pinterest, Google+ y YouTube, así como realizar un uso más periodístico de herramientas como los Hangouts de Google, las coberturas minuto a minuto en Twitter, las fotografías hechas con Instagram y publicaciones realizadas íntegramente en Storify, entre otras. “Creo que es hacia ese lugar donde debemos apuntar. Y, obviamente, seguir haciendo hincapié en la importancia que tiene la participación de los lectores/seguidores tanto en las redes como en el sitio. Es fundamental, al menos desde las redes sociales, interactuar con ellos, y darle ese espacio para que den su opinión” (comunicación personal, setiembre de 2011), dijo Radice.

Si bien el puesto de Radice era bastante nuevo, sus colegas lo percibían con mucho potencial. “El caso del *community manager* hoy es complementario pero a futuro lo veo con más importancia de la que tiene. Es como un técnico de fútbol que empieza a dirigir un equipo”(comunicación personal, setiembre de 2011), consideró Miguel Middonno, editor de cierre de Último Momento en la web. Por su parte, el jefe de producto de Clarin.com, Gonzalo Luzzi, consideró que con el rol de editor de Redes Sociales, “el tema es hablar con la gente, ablandar la marca” (comunicación personal, setiembre de 2011).

## IV. SEGUNDA INTEGRACIÓN Y NUEVOS PUESTOS

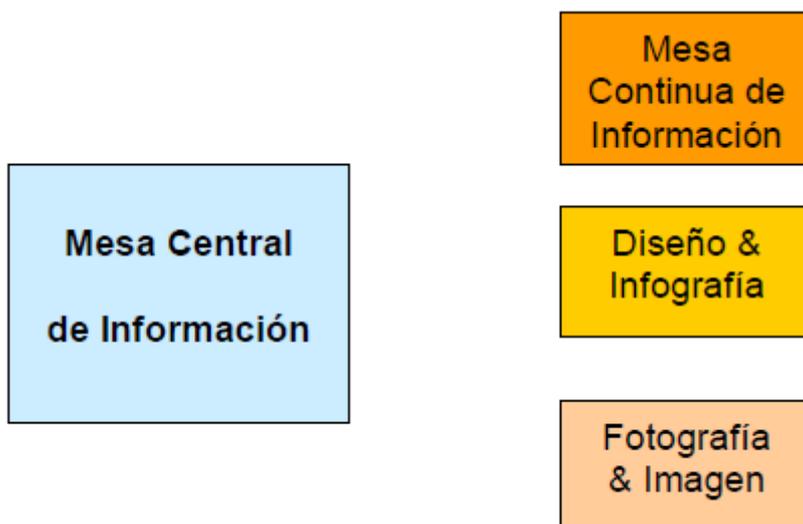
### i) ¿Por qué una nueva integración?

A más de seis años de la primera integración de las redacciones de papel e Internet, Clarín dio un paso más y apostó por una **segunda etapa** de transformación y profundización, como ya se adelantó. Este último shock a la redacción implicó modificaciones en las tareas de los editores de las tradicionales secciones del papel e **incluyó también la incorporación de nuevos puestos a la redacción con el propósito de priorizar lo móvil, lo social y el análisis de las métricas de audiencias**. Así nació una Mesa Mobile dedicada a generar y analizar contenidos para los *smartphones*, se creó un cargo de editor de Móviles y otro de responsable de Audiencia -con el objetivo de conocerla mejor- y se amplió el equipo dedicado a las redes sociales. Estos cambios se produjeron en una redacción que demostró estar en constante redefinición al punto que algunas de las transformaciones fueron modificadas al tiempo de haberse instaurado. Por ello vale recordar que este trabajo está acotado hasta finales de 2015.

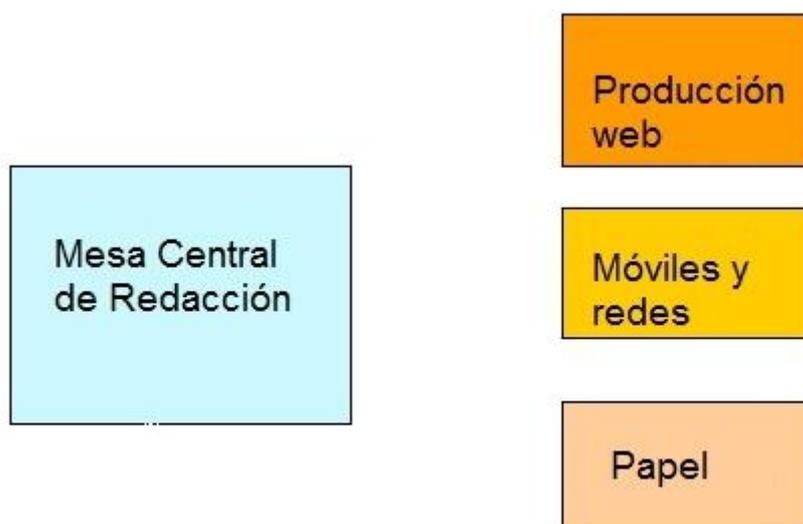
En esta segunda etapa no hubo un manual como sí existió en la primera integración. Sin embargo, en un largo mail interno el editor general Ricardo Kirschbaum explicó así los retos de Clarín: “Hace un año comenzamos un proceso de transformaciones para adaptar nuestra organización a los desafíos de la producción multimedia. Todos hemos visto como se alteró el paisaje. Una nueva mesa central de redacción a cargo de toda la producción periodística, apoyada en otras tres: de producción web, de móviles y redes sociales, y la del papel. Reagrupamos secciones y suplementos del papel en nuevas áreas junto a productos web y establecimos nuevos horarios y cierres permanentes” (comunicación personal, junio de 2015).

Para contextualizar las palabras de Kirschbaum, es importante resaltar que en los movimientos de esta segunda integración en la redacción de Clarín, hay puestos que sufrieron ciertas modificaciones de rutinas o de espacio físico donde trabajan los periodistas y otros que son totalmente nuevos. Este capítulo profundizará en los puestos que son nuevos. Si bien se mencionarán ciertas modificaciones de las rutinas que resultan relevantes, no se hará con todas ya que en muchos casos son readaptaciones, como en el de los coordinadores. Además, es conveniente tener en cuenta que al ser nuevos puestos, están en constante redefinición a medida que se testean estrategias.

La Mesa Central de Información o Mesa H mencionada en capítulos anteriores -integrada por editores como Darío Gallo- se convirtió en esta segunda integración en la “nueva mesa central” de redacción a la que se refiere Kirschbaum, responsable de toda la producción periodística y de la coordinación de estos contenidos que pueden canalizarse a través del papel, los móviles y las redes sociales, y/o la web. En los siguientes esquemas de la redacción (ver figuras 15 y 16) se aprecia la evolución de las áreas.



**Figura 15.** Detalle del esquema de la redacción en la primera integración



**Figura 16.** Detalle del esquema de la redacción en la segunda integración

La nueva mesa central de redacción está apoyada en la mesa de producción web, que es la transformación de la antigua mesa continua de información. La mesa de producción web está integrada por algunos de los periodistas que antes trabajaban solo para Internet, que pasaron a armar la portada del sitio o a generar alguna noticia. Además, en esta mesa se ubican los editores de fotografía de la web, por ejemplo la ya mencionada Cecilia Profético. En esta mesa está también el **editor de Móviles**, un cargo que sí es totalmente nuevo en la redacción y que se analizará en las próximas páginas.

En la Mesa *Mobile* o de Móviles y redes se encuentran otros puestos totalmente nuevos como la **editor de Audiencia** o los **periodistas de Al Toque** que redactan contenidos exclusivos para los celulares. Estos puestos también serán detallados más adelante.

Kirschbaum fundamentó así los cambios: “La web asumió la mayor relevancia sin descuidar nuestra edición de papel. Necesitábamos y necesitamos combinar cambio con continuidad. La audiencia se mueve hacia los productos digitales y la mayoría de nuestros ingresos aún proviene del papel. El negocio digital está lejos de ser sostenible. Pero la audiencia manda. Y si hay algo que no podemos hacer es estar en contra de las preferencias y los hábitos de nuestros lectores. No es un proceso fácil. Es un proceso lleno de incertidumbres. Pero sabemos que debemos enfrentarlas y rápidamente. Hemos apostado por la renovación digital y por la innovación. Y vamos a seguir apostando.

**La web desplaza al papel y el móvil está desplazando a los dos**<sup>42</sup>. Y cada una de esas plataformas requiere respuestas específicas. Esto quiere decir que la cultura que emana de uno de los soportes es insuficiente –o directamente no sirve- para entender la lógica de otra plataforma. Creemos que es muy importante comprender esta cuestión crucial y no manejarnos solamente en territorio conocido y confortable, como es el papel” (comunicación personal, junio de 2015).

Al igual que lo sostienen editores e informes internacionales citados en páginas anteriores, en estos tiempos de cambio Kirschbaum reconoce el potencial que ofrece el mundo digital para llegar a una mayor audiencia. “Hemos crecido: tenemos más lectores que nunca. En los años récord de venta del papel nos acercamos al millón y

---

<sup>42</sup> La negrita pertenece a la autora.

pocas veces lo superamos. Hoy las visitas diarias a nuestro sitio duplican esa cifra. Somos el tercer diario en español con mayor audiencia en el mundo. Tenemos una gran oportunidad” (R. Kirschbaum, comunicación personal, junio de 2015). En su extenso mail Kirschbaum explicó que la redacción integrada era la mejor respuesta que podía darse a los tiempos de cambios y crisis ya que permitía reorganizar los equipos para trabajar de manera coordinada y eficiente. Reconoció también que desde la primera integración de la redacción tuvieron aciertos y errores pero ahora es tiempo de “seguir aprendiendo. Es hora de hacer nuevos cambios para trabajar mejor y para lanzar nuevas webs. Los cambios tienen que ver con nuevos puestos de trabajo, nuevas rutinas, el uso generalizado del Escritorio<sup>43</sup> y cursos de entrenamiento en la redacción” (R. Kirschbaum, comunicación personal, junio de 2015).

## **ii) Más responsabilidades para los editores del papel**

En la segunda integración una de las ideas básicas fue darle mayor visibilidad a los editores del papel, que en cierta medida habían quedado opacados en la etapa inicial. En los primeros pasos de una integración de equipos de diario e Internet, es común que suceda que los editores online desborden con su espíritu evangelizador con el objetivo de concientizar a los periodistas del medio tradicional de las bondades de la versión online. Hay que recordar que en un principio las unidades digitales eran consideradas de menor calidad que las impresas. Existían también temores económico-empresariales, al punto que había páginas web de periódicos que llevaban un nombre diferente al del medio madre y las unidades de negocios corrían por carriles separados. Pero un día los responsables de diarios se percataron que tenían más lectores online que *offline* y que pese a que los modelos de negocios digitales no parecían tan interesantes como los tradicionales, era tiempo de dejar de darle la espalda a la web. Se realizaron cambios e integraciones. En algunas redacciones, el avance digital relegó a los editores del diario.

Clarín pretendió en esta segunda etapa que los jefes del papel se volvieran responsables por la información generada en su área, tanto para publicar en el medio online como en el tradicional. “Los editores (del papel) tendrán mayor responsabilidad

---

<sup>43</sup> El Escritorio es un programa que utilizan los periodistas/editores de Clarín para publicar y subir las notas a la web. Se puede usar de forma remota desde cualquier lugar que cuente con conexión a Internet. El entrenamiento, que como se vio en páginas anteriores no es algo nuevo ya que estaba implementado en la primera integración, incluye temas como redacción y edición web, uso de redes sociales, herramientas de Google, estadísticas y métricas.

porque todos los contenidos serán generados no ya por un sector digital, sino por cada área” (D. Gallo, comunicación personal, febrero de 2014). En la segunda integración, ese sector digital de periodistas que antes subía notas a la web –ubicado al lado de la mesa H y al que por ejemplo pertenecía la coordinadora María Arce, que se vio en el capítulo III- sufrió modificaciones. A algunos de esos profesionales se los redestinó a otras secciones de papel, a otros se los incorporó a la Mesa Mobile que se analizará en próximos párrafos y algún puesto desapareció, como el de coordinación que ejercía Arce. Otros profesionales quedaron como portadistas, o sea, ocupándose de armar la Home de la web de Clarín.

Modificar las pautas de trabajo de las secciones de papel es tarea difícil. Implica asumir responsabilidades pero también generar cambios en la rutina de trabajo a la interna de las secciones. Periodistas que estaban acostumbrados a un horario de cierre del periódico deben adaptarse a cierres permanentes. En cuanto hay una noticia hay que publicar online, de eso se trata la inmediatez de Internet. Al asumir la responsabilidad tanto del papel como de la web, los horarios de trabajo de una sección también cambian. Si antes el papel cerraba a las 21 horas, quizá no era necesario que los periodistas entraran a trabajar temprano en la mañana. Pero cuando esa misma área debe responsabilizarse también de la web, es imprescindible que los horarios se modifiquen para cubrir un mayor horario acorde a la necesidad de actualizar online 24/7.

Por lo tanto, los horarios de trabajo en Clarín cambiaron. Antes de las modificaciones, una de las quejas reiteradas de quienes se desempeñaban en la web era que los periodistas del diario comenzaban a trabajar muy tarde lo que por ejemplo implicaba que en las mañanas la redacción de Clarín estuviera casi vacía ya que los periodistas se concentraban en un horario vespertino acorde al ritmo de trabajo del diario. “La redacción está desierta hasta la una de la tarde. Tenemos la reunión de sumario a las 13 y a esa hora casi todo ya pasó”, decía el editor D’Atri (2013). En atención a este aspecto, en un giro hacia la estrategia digital, una iniciativa “fundamental” para Gallo fue que: “La redacción intensificó su trabajo en un horario atípico para el papel. Se trata de coincidir con el *prime time* de la web, y por lo tanto la mayoría de las áreas comienzan a trabajar a las 7.30. Antes, la redacción se ponía en movimiento a las 13, con la primera reunión del diario impreso para evaluar la edición pasada y planear la próxima” (Pellicer, 2014). Sin embargo, Gallo reconoció que la integración se resiente sobre la hora 17 cuando empieza a presionar el cierre del diario

papel (Pellicer, 2014). La dinámica parece coherente si se considera la que la estructura de cierre de páginas en un periódico sigue pasos consecutivos como que la nota terminada por un periodista sea revisada por el editor de sección, luego sea leída por los editores jefe y después –en muchos casos– por el departamento de corrección, en un trabajo demandante y en cadena que deja poco espacio para dedicarse a otras tareas.

En su mail Kirschbaum fue bien claro al explicar los cambios en las rutinas. Por ejemplo, especificaba que las 7 de la mañana era la hora de ingreso de los redactores y los jefes de sección. Y a las 8:30 am debía desarrollarse una reunión de programación de la mañana con la participación de todas las áreas. Detalló también que a la hora 13 la reunión de editores tenía que darle: “mayor preponderancia al análisis de la cobertura web. Cada sección deberá traer temario de notas y propuestas de cobertura para las plataformas digitales aprovechando todo su potencial: coberturas de video, columnas por Web TV, *streaming*, redes sociales, etc. También se analizan los temas para el diario papel” (R. Kirschbaum, comunicación personal, junio de 2015). Es interesante subrayar que hasta no hace mucho tiempo, esta reunión de las 13 horas era la que de alguna manera daba el puntapié inicial para poner en funcionamiento al diario papel.

Otro cambio fundamental refiere a la forma de contar la noticia. Los editores fueron llamados a aprovechar los lenguajes narrativos que permite el online. Si antes los periodistas de diario procuraban la nota más completa posible para la hora de cierre, ahora pueden subir online la información de a poco, a medida que la van consiguiendo. Además, si en el papel se podían escribir determinado número de caracteres, online no hay límites y la información puede ser un texto muy largo así como un audio o un video con apenas un párrafo explicando lo básico. La forma de titular también se modifica: en el papel hay límite de caracteres mientras que en la web hay que pensar en palabras clave que llamen la atención e indexen bien en los buscadores como Google, entre otros detalles.

Por lo tanto, la integración presenta varias aristas que van desde mayores responsabilidades y cambios en las funciones del editor tradicional, pasando por modificaciones en las formas de narrar la noticia y hasta nuevos horarios en la rutina de trabajo de una sección. Ante esto, hay jefes optimistas y otros críticos.

“El papel creía que poner un link al sitio digital era integración”, dijo Gallo (2013). Sin embargo, tiempo después el editor jefe explicó que hay “editores que se han adaptado al cambio y ya manejan con soltura las diferencias entre papel y web. Titulan diferente, según el soporte, miran las estadísticas online y valorizan el contenido en video. Este grupo de editores proviene del *offline* y no hay duda que será esencial para el cambio” (Pellicer, 2014).

El responsable de Judiciales y uno de los referentes del periodismo de investigación en Argentina, Daniel Santoro, fue menos optimista y dijo que **esta segunda integración “impactó en forma negativa porque resultó en una sobrecarga de tareas sobre los editores y periodistas del papel<sup>44</sup>”** (comunicación personal, abril de 2015). De acuerdo a Santoro, las nuevas tareas incluyen subir las notas a la web, hacer videos y estar atentos a lo que realiza la competencia de Clarín en Internet. “**Se perdió en calidad por esta sobreexigencia**”, explicó el editor, quien agregó que sólo se podrá volver al estándar anterior “dividiendo las tareas como antes” (comunicación personal, abril de 2015).

A los cambios en el funcionamiento y las responsabilidades de las secciones de papel se sumaron otras modificaciones en esta segunda integración, como la creación de nuevos puestos.

### **iii) Clarín y los móviles**

#### **a) Los periodistas jóvenes para los celulares: EL EQUIPO DE LA APP AL TOQUE**

El editor jefe Darío Gallo dijo que en la segunda integración, uno de los cambios fue comenzar a darle “verdadera importancia a lo *mobile*” (comunicación personal, febrero de 2014). Por ello se creó en la redacción de Clarín un equipo para generar contenidos sólo para celulares para la aplicación Al Toque. La app fue concebida como un producto periodístico de Clarín con el objetivo de brindar información breve y específica para ser consumida sólo en dispositivos móviles, como teléfonos inteligentes.

Apostar por lo móvil parece ser una estrategia acertada. Como se vio en páginas anteriores, algunas cifras brindan una pincelada de lo que ocurre desde hace algunos años con los celulares y permiten comprender decisiones en los medios. Por

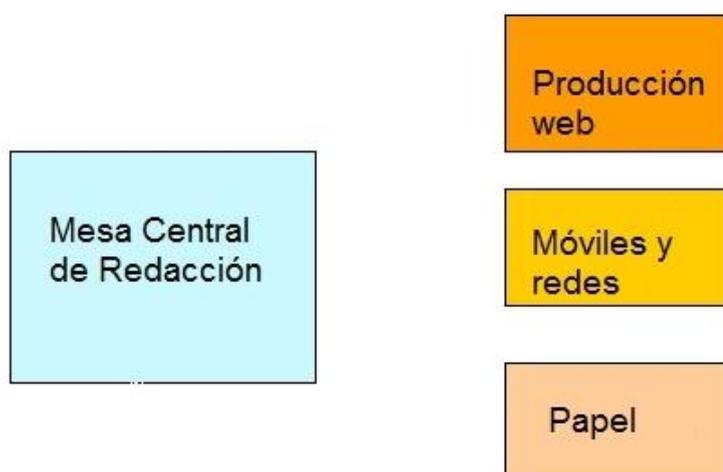
---

<sup>44</sup> La negrita pertenece a la autora.

ejemplo, la firma comScore presentó un informe en el que detalló que la participación móvil en Argentina aumentó 7,3 puntos porcentuales en el último año (Futuro Digital Argentina, 2015). En 2014, el informe Internet Trends 2014 presentado en mayo, mostró que el uso de móviles continuó creciendo a nivel mundial. Argentina -junto a Colombia- encabezó en 2014 el uso de móviles. De acuerdo al estudio, los argentinos destinaron 166 minutos al día en los móviles (Meeker, 2014, p.96). Un año antes, el informe *Futuro Digital Argentina 2013* también de comScore mostraba el camino: “Los teléfonos móviles y las tablets tienen una participación cada vez mayor sobre el total del tráfico digital” (2013).

### Las funciones y la ubicación

En este contexto, en octubre de 2014 Clarín creó la Mesa *Mobile* (o de Móviles y redes). El equipo se ubicó al lado de donde estaba la Mesa H que se vio en el capítulo III, en el centro de la redacción. La Mesa *Mobile* (ver Figura 17) se integró con seis personas para gestionar la novel aplicación<sup>45</sup> Al Toque para móviles. Algunos periodistas de la redacción se referían a este equipo como el grupo de “los periodistas jóvenes para los celulares”.



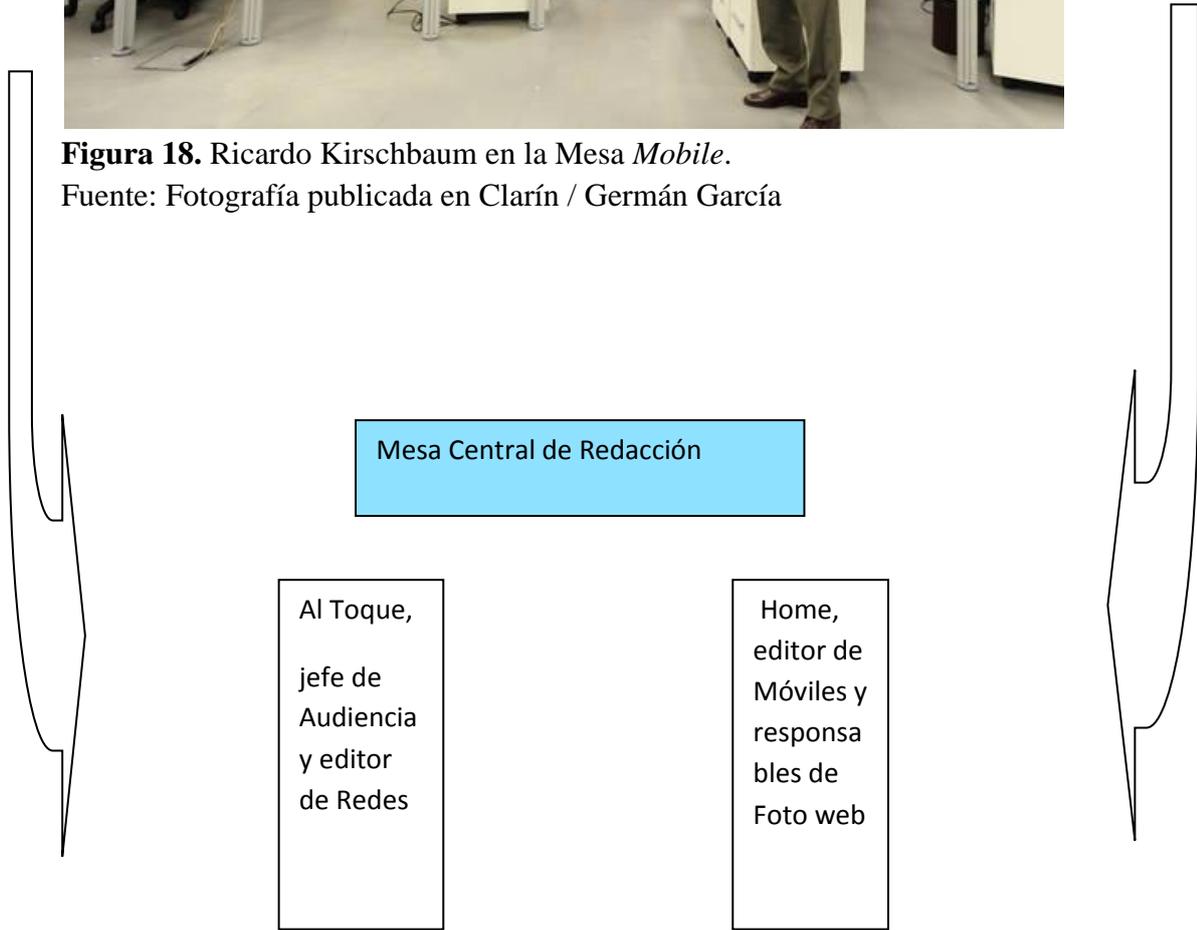
**Figura 17.** Detalle de las mesas de la redacción tras la segunda integración, donde los editores jefe y coordinadores se ubican en el recuadro celeste, mientras que los periodistas responsables de Al Toque lo hacen en la mesa de Móviles y redes (también llamada Mesa *Mobile*), marcada en amarillo.

---

<sup>45</sup> Una aplicación es un programa de computación diseñado para funcionar en dispositivos móviles, como teléfonos inteligentes o tabletas. [http://en.wikipedia.org/wiki/Mobile\\_app](http://en.wikipedia.org/wiki/Mobile_app)



**Figura 18.** Ricardo Kirschbaum en la Mesa *Mobile*.  
 Fuente: Fotografía publicada en Clarín / Germán García



**Figura 19.** Ubicación de los periodistas de Al Toque en la Mesa *Mobile*, siguiendo el esquema de los escritorios que se aprecian en la fotografía.

Al establecerse la Mesa *Mobile*, el equipo de periodistas para la aplicación Al Toque se conformó con redactores que provenían de la mesa digital o Mesa Continua de Información, quienes antes de la segunda integración eran los responsables de subir los contenidos a la web de Clarín. **Su función en Al Toque era escribir notas muy**

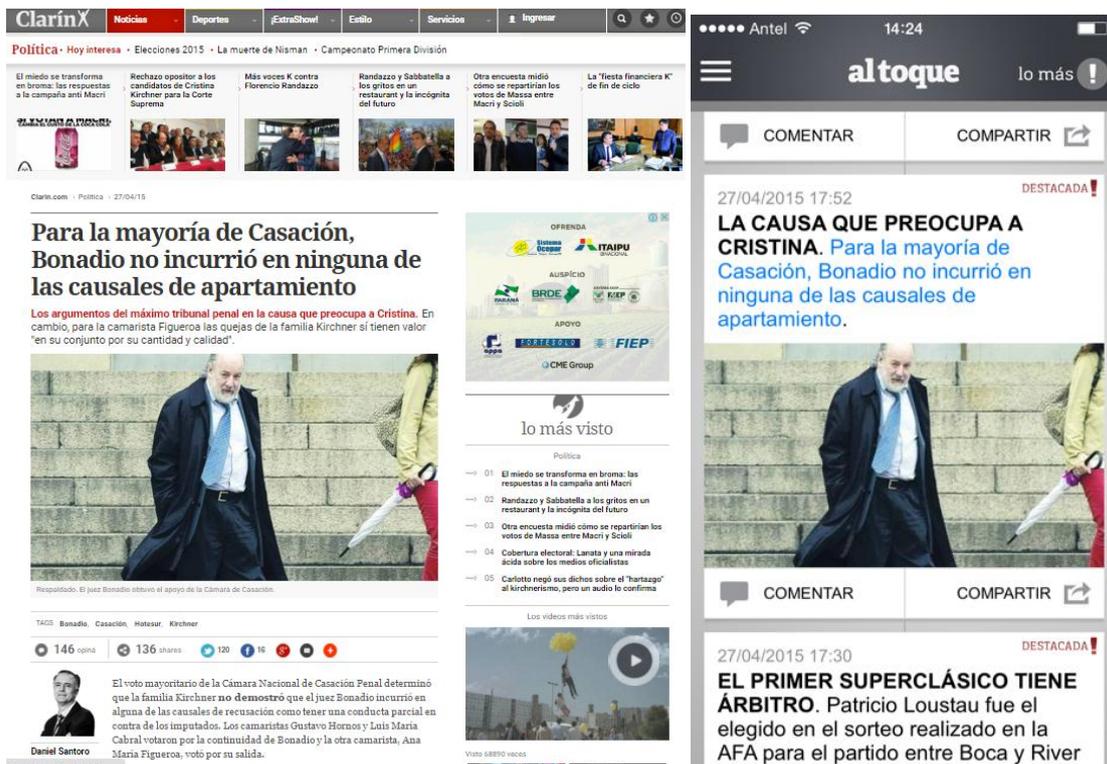
**cortas para la aplicación:** “son informaciones breves más largas que un tuit, pero más chicas que una nota. La idea es publicar una cada 10 minutos. Estar atentos al último momento, pero llenando espacios con información atemporal. No hay lugar para la producción propia (me refiero a notas de investigación, etc.), más allá de alguna cosa breve de redes sociales” (comunicación personal, abril de 2015), expresó el periodista de la Mesa *Mobile*, Fabricio Soza.

Las afirmaciones de Soza llevan a reflexionar acerca del debate por la profundidad de los contenidos, asunto que está latente en las redacciones y es tema de análisis y polémica. ¿Qué contenidos periodísticos se deberían ofrecer en el mundo digital? ¿Qué profundidad debería tener una determinada nota en el diario, en la web y en la aplicación? ¿La audiencia está superconectada en diferentes pantallas y no necesita profundidad en los celulares?

En el caso de Al Toque, el lineamiento era claro. Los periodistas seguían las indicaciones del editor jefe Gallo para quien los contenidos deben tener “la lógica que exigen los consumidores que acceden desde sus *smartphones*” (comunicación personal, febrero de 2014). ¿Cuál es esa lógica? Cuando se lanzó Al Toque, la nota de presentación decía que los contenidos producidos en la Mesa *Mobile* para la aplicación estaban pensados “para una generación que ya no lee diarios impresos, ni siquiera sus formatos digitales. Las piezas informativas no necesitan cliqueo ‘para adentrarse’ en la lectura porque el contenido aparece mientras el usuario se va deslizando por la pantalla: puede ser texto, el último gol de Messi, el precio del dólar o el meme que está impactando en redes sociales. Aunque la app mezcla información dura con entretenimiento y en un lenguaje coloquial, su edición tiene el mismo rigor informativo de Clarín y la filosofía periodística de una marca reconocida más allá de la Argentina. La profunda edición que realiza la redacción de *mobile* permite que cualquier usuario que navegue tres minutos por la aplicación quede informado de todo lo que ocurrió en el día. La app le marca qué fue lo importante que ocurrió mientras el usuario estuvo desconectado, además de enviar notificaciones al instante de los sucesos más trascendentes” (Clarín inauguró..., 2014).

Al utilizar Al Toque se apreciaban contenidos tan breves como variados. Se podía ver desde un titular político hasta las predicciones astrales para el día. A veces las informaciones eran generadas por la Mesa *Mobile* y otras se comprobaba que eran

contenidos reeditados de noticias publicadas en la web de Clarín, ya fueran internacionales o locales. Un ejemplo (ver Figura 20) se podía apreciar en la siguiente nota judicial escrita por el editor Santoro, respecto a causas vinculadas a la entonces presidenta Cristina Fernández de Kirchner, donde se utilizan las mismas palabras y hasta la fotografía.

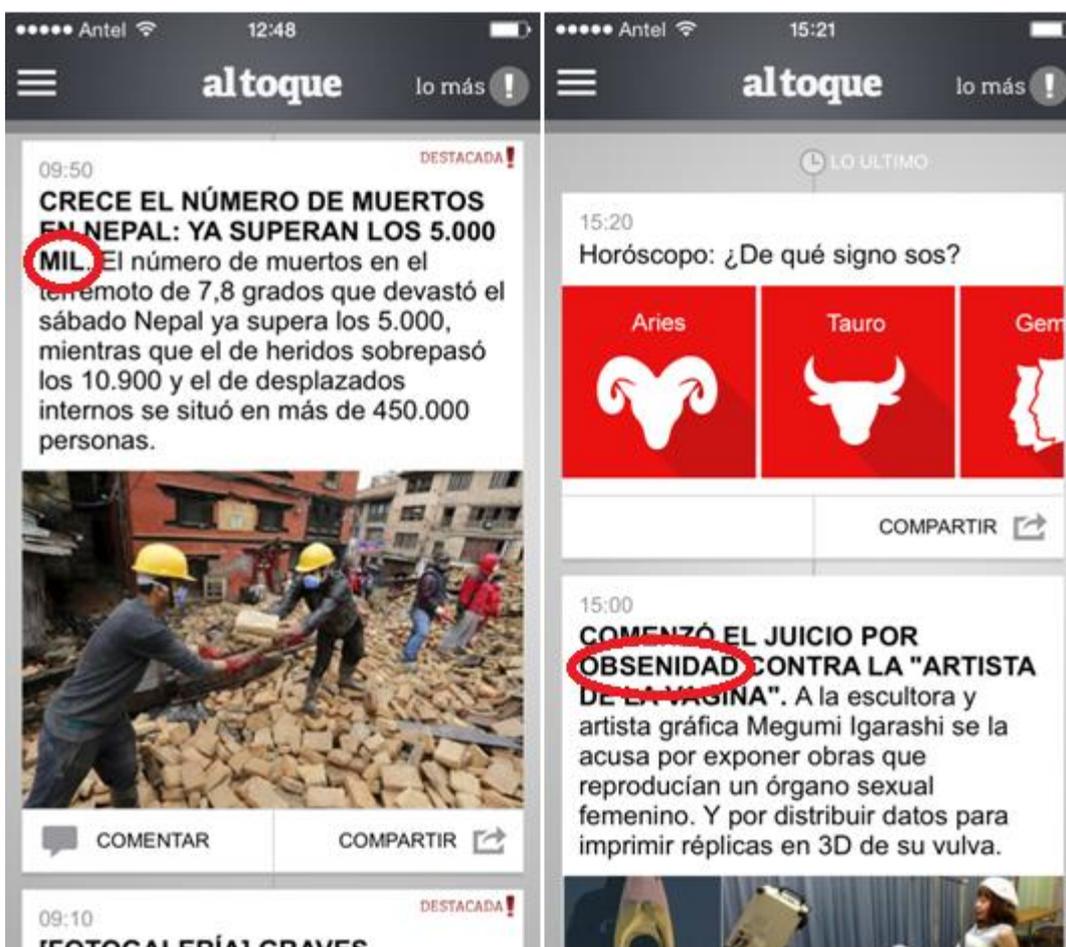


**Figura 20.** Noticia publicada en el sitio de Clarín      Noticia publicada en la App

En estos casos era evidente la tendencia a reutilizar contenidos para distintas plataformas en la era digital. El informe Post Industrial Journalism del Tow Center -ya comentado- recordaba que: “Los productos de noticias tendrán que ser creados tan reutilizables como sea posible: en otras plataformas, en otros dispositivos, en nuevas historias noticiosas, e incluso por otras organizaciones de noticias” (Andreson et al., 2012, p. 71). Y en este caso se apreciaba claramente cómo se vuelven a usar las noticias en las distintas plataformas.

Los periodistas de la Mesa *Mobile* también generaban contenidos de servicio como por ejemplo acerca de choques que complicaban el tránsito, el estado del tiempo y recopilaban videos interesantes o que hacían furor en redes.

Si bien la mecánica de seleccionar estas pequeñas noticias para la aplicación podía compararse con las decisiones que toma un editor tradicional a la hora de seleccionar el menú de noticias que ofrecerá a su audiencia, en la Mesa *Mobile* no existía el cargo de editor en la sección misma, aunque sí había un editor de Móviles, puesto que se analizará en las próximas páginas. Tampoco era común que los periodistas se releyeran entre ellos las pastillas de información que publicaban (Soza, comunicación personal, abril de 2015). Quizá fuera por este motivo que a veces en los textos se observaban errores como los que se apreciarán en las imágenes siguientes.



**Figura 21.** Ejemplo del 28 de abril de 2015 Ejemplo tomado el 16 de abril de 2015

En la Mesa *Mobile* también se ubican dos personas dedicadas a las redes sociales. Si se toma en cuenta lo expuesto en el capítulo III, el equipo pasó de ser unipersonal a ser un dúo lo que en cierta medida demuestra el impulso que parece darse a las redes sociales. Al editor Santiago Radice –puesto que se vio en el capítulo anterior-

se le sumó la periodista Silvina Darago<sup>46</sup>, quien en jornadas de seis horas se encarga de “mantener actualizadas las redes sociales del diario y editar los artículos que lo requieran de acuerdo al lenguaje informal y espontáneo propio de las redes” (comunicación personal, abril de 2015). Como se mencionó en el apartado anterior, los responsables de redes sociales trabajan en conjunto con el equipo de Marketing de Clarín, con el que están en contacto permanente para coordinar los posteos que se realizan desde las cuentas del medio.

Además del trabajo para las redes, Darago generaba contenido para Al Toque. La aplicación se pensó “según la lógica de quien debe informarse al instante, por eso mi trabajo está enfocado en redactar contenido específico concreto, conciso y rápido” (comunicación personal, abril de 2015), expresó. En este caso se aprecia también que el puesto implica realizar tareas múltiples para plataformas diversas –no sólo en redes sociales sino también en la aplicación-, lo que resalta la necesidad de la redacción de que los periodistas se muevan en áreas diversas y manejen los lenguajes de cada una.

### La apuesta: nuevos medios, nuevas redacciones, nuevos perfiles

La creación de Al Toque marcó varios cambios. Por un lado, Clarín creó un equipo dedicado exclusivamente a generar contenidos para los móviles, área a la que apuestan cada vez más los medios.

Implicó también un cambio respecto a lo que venía haciendo Clarín en materia de generación de contenidos ya que fue el “primer producto periodístico del diario” sólo para “verse en celulares (no tiene versión web ni versión impresa)” (Clarín inauguró..., 2014). Habitualmente hay tres tipos de acercamiento en lo que refiere a productos noticiosos para móviles: sitios web optimizados para móviles, diseño web responsivo (que se adapta a los celulares, las tabletas y las pantallas de escritorio) y las aplicaciones. En los hechos, las dos primeras opciones son bastante parecidas. En definitiva, se adapta la versión tradicional de la página web para que se vea en móviles. Pero hay algunas diferencias entre los optimizados y los responsivos como que los primeros utilizan dos dominios diferentes -uno para la versión *desktop* y otro para la móvil- y hay espacio limitado para la publicidad o para la integración de widgets, algo que no sucede en la segunda opción (Sullivan, 2014). Las aplicaciones son diferentes ya

---

<sup>46</sup> Es licenciada en Periodismo por la Universidad de Palermo.

que por lo pronto al menos requieren que los usuarios la descarguen en sus dispositivos móviles.

La creación de Al Toque impulsó también reflexiones respecto al tipo de contenidos que se debe ofrecer en los móviles. Como señaló el periodista Soza el equipo no generaba contenidos que implicaran profundidad. El editor jefe Gallo era tajante al respecto: “La crítica más habitual del ‘periodismo de papel’ al ‘periodismo digital’ es que es liviano, no contextualiza (¡hay que hacer click en el link!) y no profundiza (ese tendría que ser el negocio del papel, ¿no?). Ahora, el ‘periodismo digital’ intentará marcarle la cancha al ‘periodismo *mobile*’. Ya lo verán, porque el ‘experimentado’ le hace pagar derecho de piso al recién llegado. Le exigirán al periodismo para móviles por lo menos tres párrafos, una foto o un video. ¿Es necesario a esta altura mantener las banderas de contexto, profundidad y las cinco w<sup>47</sup> en ciertos soportes?” (Gallo, 2014). Y puso como ejemplo que cuando estaba de vacaciones fuera de Argentina sin Internet y usando sólo conexiones gratis, se enteró en el celular de la noticia de la muerte de Julio Grondona, el presidente de la Asociación del Fútbol Argentino. “Unos 30 segundos me bastaron para ver la noticia del día. No tenía contexto, no profundizaba, no tenía las cinco w que nos enseñaban el segundo día de clase en las escuelas de periodismo. La noticia tenía sólo tres palabras. Murió Julio Grondona. No necesité más” (Gallo, 2014).

Gallo agregó que los usuarios que tienen acceso libre a los medios de comunicación no sólo acceden a los celulares sino también a las noticias en la radio, la televisión y los portales de noticias y revistas, por lo que no necesitan el contexto y las respuestas a las cinco w. Expresó que un titular como el de Grondona es suficiente y quien lo desee puede seguir profundizando en el formato que le parezca más adecuado.

Las palabras de Gallo se dan de bruces con las recomendaciones de los tradicionales manuales de periodismo que abogan por que los periodistas ofrezcan en los diarios información completa. “El País se esfuerza por presentar diariamente una información veraz, lo más completa posible (...) que ayude al lector a entender la realidad y a formarse su propio criterio”, dice el reconocido manual de estilo del periódico español (1999, p.21).

La agencia de noticias Reuters incluye en su sitio web similares lineamientos básicos

---

<sup>47</sup> El autor hace referencia a las siglas en inglés que son las preguntas fundamentales que debería responder un periodista en su trabajo periodístico: quién (who), qué (what), cuándo (when), dónde (where) y por qué (why), a las que habitualmente se le suma una, cómo.

para reportar y escribir, como que el periodista debe asegurarse que hay “contexto suficiente en la historia para garantizar el balance” (Reporting and writing basics, 2014). “Murió Julio Grondona” sería un título de una nota o una alerta de un sitio web. ¿Pero es suficiente cuando de móviles se trata? ¿Qué tipo de contenidos se deberían ofrecer en móviles? ¿Qué profundidad mínima debería tener una noticia para ser publicada en una aplicación de noticias para móviles? Este trabajo no busca responder a estas incertidumbres que surgen de las entrevistas realizadas, pero llaman a la reflexión cuando cada vez más los informes internacionales marcan un incremento del tráfico que proviene de dispositivos móviles. Por ejemplo, el State of the News Media de 2015 del Pew Research Center destacó que en Estados Unidos 39 de los 50 sitios de noticias más importantes tenían a principios de 2015 más tráfico a sus webs desde dispositivos móviles que desde PCs (Mitchell, 2015).

El editor jefe Gallo fue más allá y planteó otros desafíos para ofrecer información en móviles. Sostuvo que es tiempo de: **crear nuevos medios, nuevas redacciones y nuevos perfiles**. Con respecto a los nuevos medios, el editor jefe fue punzante. “El nuevo medio que necesitan los móviles no puede ser una página web optimizada. Tampoco debe organizarse por secciones tradicionales y, muchas veces, conviene que no tenga secciones. Aunque existe una jerarquización de las noticias, la propia dinámica del último momento jerarquiza el ‘esto está pasando’ a lo que ya pasó. El lector de noticias en los celulares es tal vez el mismo que leyó el diario (o no), surfé la web, escuchó la radio y miró el canal de noticias del cable de reojo. Un usuario de *smartphone* necesita menos ‘diseño’ y menos ‘estilo periodístico’, pero se insiste. Dice ‘no me gusta la sopa’, y le servimos otro plato de sopa” (Gallo, 2014).

El dilema de cómo organizar la información para que sea consumida en los celulares en cierta forma replica lo que sucedió entre los diarios y las páginas web. Al principio, los sitios de noticias repetían con los mismos nombres –y muchas veces muy similares contenidos- las secciones del periódico papel. Así estaban en el menú online las secciones Internacionales, Política, Deportes, etc. Tiempo después se apreciaron ciertos cambios y los medios comenzaron a incorporar nuevas secciones para el online o a cambiarle los nombres para que no quedaran tan iguales y se adaptaran mejor a las demandas de las audiencias en Internet.

Con respecto a la jerarquización de las noticias entre el diario y su sitio web, sucedió algo similar. A lo largo de los años se han ido apreciando vaivenes en las web con respecto a qué se prioriza y se coloca en lugares destacados de la Home: ¿las noticias más importantes, las últimas o un mix de ambas? Incluso Clarín incursionó durante un tiempo con un diseño al estilo blog en el cual la última noticia era la primera que se veía al ingresar en la Home. “Clarín.com tenía una estructura de minuto a minuto de información, la última información era reemplazada y desplazada por la información siguiente. El diseño era como un blog. Eso tenía muchos problemas de lo que es la concepción periodística. Periodismo es selección, jerarquización, edición. Y veíamos que eso muchas veces no ocurría” (comunicación personal, setiembre de 2011), recordó el editor jefe D’Atri. Aquella política se modificó para la web pero si se toman en cuenta las palabras de Gallo, parece que ahora es el turno del debate para los móviles.

**Gallo planteó también un cambio en la redacción y en el perfil de los periodistas para atender las nuevas demandas.** “El desafío es pensar estos nuevos medios orientados a un nuevo cliente, hiperconectado, que mira 150 veces al día su *smartphone* y que ya no lee diarios porque las noticias publicadas son las que conoció ayer a través de las redes sociales. Y al que le cuesta hasta usar la *notebook*, porque prefiere la simplicidad del *smartphone* (...) ¿Y nos la pasamos pensando en desarrollar webs? Por eso, **el cambio radical empieza en las redacciones. Para ello hay que formar nuevos medios, con redactores con intereses similares al potencial público.** ¿Podría un periodista tradicional enviar una noticia ‘pelada’ como Murió Julio Grondona? ¿Se animaría a redactar una noticia sin contextualizarla? El ‘diario’ para *smartphone* requiere nuevas habilidades en las redacciones, que ya no son las ‘habilidades multimedia’. El nuevo medio requiere nuevos periodistas que sepan captar las tendencias, recortarlas y mostrarlas para aquellos que necesitan estar al tanto sin tener que bucear por ellos mismos. Los nuevos medios deben mezclar la información dura con el entretenimiento, no para competir con las redes sociales sino para servir al cliente que en ciertos momentos del día va al móvil a buscar un lapso de la actualidad en el cual ‘estuvo ausente’”, escribió Gallo (2014).

El debate que plantea Gallo respecto al perfil del periodista ya se vio en páginas anteriores y se verá en siguientes. Es una discusión que se lleva adelante en Argentina y en varias partes del mundo, con diferentes miradas. Como ejemplo basta el informe Innovation de marzo 2014 de The New York Times –que se filtró poco

después- en el que el renombrado medio estadounidense hace un *mea culpa* acerca de algunos pasos que ha tomado en estos tiempos de cambio, impulsa a su redacción a darle más importancia a la conexión con la audiencia y apuesta por generar nuevos roles cuyo objetivo es aprovechar mejor el periodismo que ya están haciendo. (Innovation, 2014, p. 5).

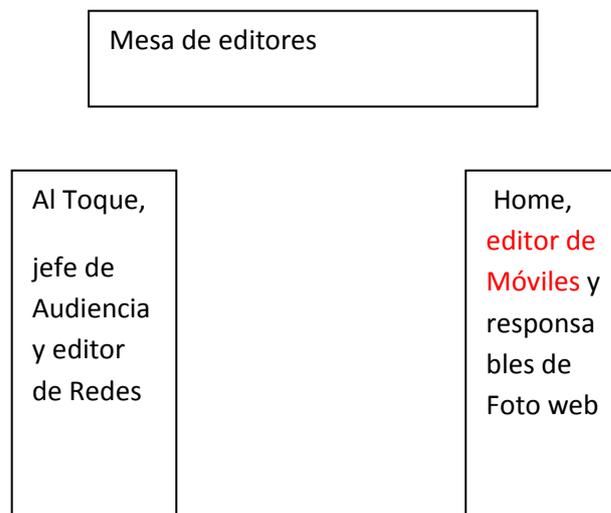
Tras discutirse el perfil que deberían tener los periodistas, crearse nuevos puestos y debatirse acerca de cómo deberían ser las noticias en los celulares, a finales de 2015 la novel aplicación Al Toque iba rumbo a su desaparición, lo que demostraba y reafirmaba lo vertiginosos y profundos cambios que vive la redacción de Clarín.

#### **b) Un socio de los periodistas: el EDITOR DE MÓVILES**

En esta búsqueda por adaptarse, otro de los puestos nuevos creados tras la segunda integración de Clarín fue el del editor de Móviles. El cargo fue estrenado por Juan Marcos Bouthemy, quien de acuerdo a Kirschbaum se “encarga de monitorear la web *mobile* y editar contenido específico para esa plataforma, que es la de mayor crecimiento” (comunicación personal, junio de 2015). Bouthemy tiene clara su responsabilidad y es consciente de la rápida evolución que ha tenido en meses el número de usuarios en las plataformas móviles. “Se observa un crecimiento sostenido, al punto que ya hay horarios, días de la semana y coberturas especiales en las que 4 o 5 de cada 10 lectores ingresan a Clarín a través de sus *smartphones* y *tablets*” (comunicación personal, setiembre de 2015), expresó. Cabe recordar que en páginas anteriores Kirschbaum explicaba que las visitas diarias al sitio en 2015 se acercaron a los dos millones.

#### **Las funciones y la ubicación**

Si bien las autoridades de Clarín tenían en mente la creación de este puesto varios meses antes, Bouthemy comenzó a desempeñar su tarea en mayo de 2015 en jornadas entre las 9 y las 17 horas aproximadamente. Se ubicó junto a los portadistas de la Home del sitio, los editores de Fotografía de la web y frente al equipo de la aplicación Al Toque.



**Figura 22.** Ubicación del editor de Móviles

El cargo de Bouthemy es muy nuevo y está en una continua readaptación. Bouthemy<sup>48</sup> es consciente de esta dificultad y ha tenido que soportar que en algunos casos se escuchara la pregunta incómoda que hacen otros editores en la redacción: “Pero Juan, ¿qué hace exactamente?”. Esta dificultad para posicionar a los nuevos cargos se vio en páginas anteriores, se seguirá viendo y parece ocurrir en más de una oportunidad en la redacción de Clarín. Sin embargo, hay editores que respaldan la tarea del jefe de Móviles: “El trabajo de Bouthemy me parece importante porque en el futuro va a aumentar el consumo de noticias en móviles y la forma de consumo será diferente” (comunicación personal, octubre de 2015), expresó María Noel Scanarotti, responsable de Audiencia. Bouthemy aseguró: “Todos tenemos una intriga natural sobre el puesto, ya que estamos definiendo los objetivos y tareas a medida que conocemos más lo que está pasando” (comunicación personal, setiembre de 2015).

Al tiempo que se decantaban los objetivos del puesto, Bouthemy explicó que tiene una hoja de ruta marcada por sus jefes y también ciertos mojones que se impuso como personales. En primer lugar sus jefes le pidieron que se interiorizara de las rutinas de trabajo en la redacción de Clarín así como de los cambios en la industria, en

---

<sup>48</sup> El editor es periodista, docente y al momento de la entrevista cursaba una Maestría en Gestión de Contenidos de la Universidad Austral de Buenos Aires, de acuerdo a su perfil de About Me y su cuenta de Twitter @jmbouthemy.

las formas de consumo de las audiencias y en los contenidos que se ofrecen. Le especificaron que debía estar “atento diariamente a los contenidos principales de Clarin.com en sus plataformas móviles”, obtener “información sobre las audiencias en móviles” y analizar, diagnosticar y proponer proyectos y desarrollos en plataformas móviles (comunicación personal, setiembre de 2015).

En lo personal, el editor de Móviles se planteó “ser un vaso comunicante entre las rutinas periodísticas existentes, las ideas de desarrolladores y diseñadores y las necesidades actuales de la empresa y la industria respecto al periodismo en móviles”. Además, se propuso no encandilarse con las ideas de moda e ir paso a paso proponiendo pequeñas soluciones para el “enorme desafío que el periodismo global tiene hoy frente a los móviles” (comunicación personal, setiembre de 2015).

Mientras que se terminan de definir los objetivos y se conjugan los pedidos de jefes y las apuestas personales, cada día el editor de Móviles monitorea y supervisa la circulación de los contenidos de Clarín en plataformas móviles (web móvil, aplicaciones), analiza el tráfico de audiencias y el comportamiento de los usuarios respecto a los contenidos en esas plataformas y cuando trabaja en proyectos especiales que tienen un aspecto ligado a los móviles, intenta aportar la mirada periodística en los equipos interdisciplinarios integrados también por desarrolladores, diseñadores, agentes de Marketing, etc (comunicación personal, setiembre de 2015). Este aspecto del trabajo de Bouthemy en equipos conformados por expertos fuera del periodismo refleja la necesidad del medio de incorporar profesionales de otras áreas para adaptarse a los nuevos tiempos y buscar crear mejores productos, aparte de contar con periodistas con ciertas especialidades.

Si se retoman las palabras de Gallo en el apartado anterior respecto a los perfiles de los periodistas, es interesante la redefinición del trabajo de este editor que en vez de revisar notas debe analizar métricas, tráficos y comportamientos. Para explicar los cambios también vale recordar el informe del Tow Center visto en páginas anteriores que sostiene que los periodistas deben tener en su caja de herramientas la capacidad de comprender a las métricas y las audiencias (Anderson et al, 2012, p. 37).

A diferencia de lo que se podría pensar, dado que ejerce un cargo de editor, Bouthemy no tiene un equipo de periodistas bajo su mando. Justificó que esto se debe a que su tarea con móviles es transversal y abarca a todos los sectores de la redacción.

“Trabajo como una suerte de socio de periodistas y profesionales de distintas áreas” (comunicación personal, setiembre de 2015), expresó.

El editor de Móviles tampoco participa en las reuniones editoriales, que como se vio en páginas anteriores se desarrollan tanto de mañana como de tarde. Bouthemy explicó que pese a no participar, sus informes se leen en estos encuentros en los que se definen las noticias a seguir y los contenidos a elaborar por los periodistas (comunicación personal, setiembre de 2015).

### La apuesta: contenidos periodísticos para móviles

Bouthemy asume que la vida móvil es “algo del presente”. Y considera que de ahora en más se debe trabajar en “contenidos periodísticos que sean móviles para no quedar afuera de las experiencias actuales y futuras. Esto no significa, por ejemplo, que la gente no vaya a leer más las noticias en su casa, sino que tenemos que pensar la variedad de dispositivos y formas de conectarse con el contenido en su casa” (comunicación personal, setiembre de 2015).

La aseveración de Bouthemy también refleja la preocupación y el debate que se viene apreciando a lo largo de las páginas por enfrentar uno de los grandes desafíos que se plantean los periodistas y los medios de cómo generar contenidos interesantes y de calidad para diversas plataformas y dispositivos. Las decisiones que tome Clarín respecto a los contenidos seguramente impactarán en esta definición y redefinición del puesto del editor de Móviles y en el posicionamiento de la redacción en su conjunto. Lo cierto es que cuando muchos medios aún no habían resuelto qué contenidos generar para la web y cómo presentarlos, tuvieron que enfrentarse a los mismos dilemas pero para los móviles.

La nota en la que Clarín presentó los cambios en la redacción para atender a los móviles sostenía: “Ya se habla de móviles primero (*mobile first*), en la estrategia no sólo de los medios sino de las empresas que pretendan alcanzar a las nuevas audiencias” (Clarín inauguró..., 2014). Atrás parece que quedó aquella idea revolucionaria que abrazaron tantas redacciones de “primero la web” que implicaba que el primer paso era publicar en el sitio, pensar en el online. El “primero la web” destronó aquella estrategia en la que el papel era lo más importante y las informaciones relevantes se daban al día siguiente en el periódico más no se filtraban al online. Cuando la web comenzó a

hacerse su espacio, hubo un cambio y los medios empezaron a publicar las primicias en su web, incluso generando círculos virtuosos entre el medio tradicional y el online con el objetivo de tener mayor impacto y captar más público. Pero lo cierto es que cuando los medios no habían terminado de correr la carrera de “primero la web” vieron que debían sumarse a la maratón de los móviles, adaptarse y generar contenidos para ellos. Este fenómeno se vive en varias partes del mundo y para ilustrar la situación son elocuentes –y hasta desconcertantes- algunas frases del reporte Innovation de The New York Times: “Hemos visto el crecimiento vertiginoso de los *smartphones* y las tabletas cuando aún nos estamos figurando la web. Hemos visto la migración masiva de los lectores a las redes sociales cuando aún estamos rediseñando nuestras páginas principales” (2014, p.5).

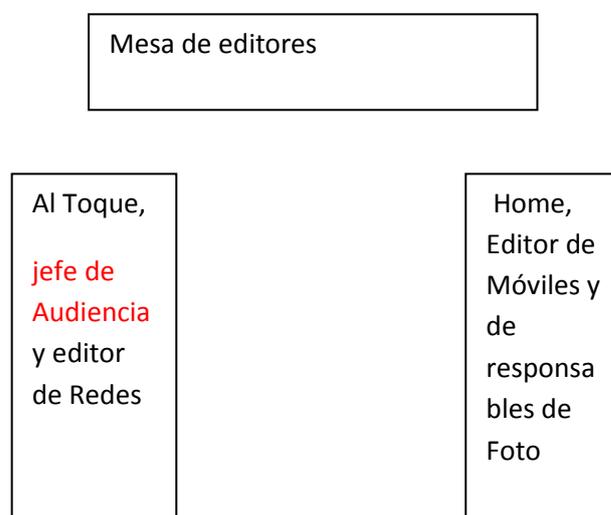
### iii) Clarín y la audiencia

#### a) Una jefa a disposición: la RESPONSABLE DE AUDIENCIA

“La audiencia manda”, sentenciaba Kirschbaum (comunicación personal, junio de 2015) y en este escenario parecía lógico incluir en la redacción un puesto dedicado específicamente a monitorear qué hace la audiencia con los contenidos y “enfocarse en tendencias y estadísticas”. Así en mayo de 2015 surgió el puesto de **responsable de Audiencia**, inaugurado por la periodista María Noel Scanarotti.

#### Las funciones y la ubicación

La editora de Audiencia está ubicada en el centro de la redacción en un escritorio en la llamada Mesa *Mobile*. Su trabajo comienza temprano en la mañana, sobre la hora 7:15, lo que confirmaba la determinación de las autoridades del medio de lograr que Clarín iniciara la jornada más temprano. Scanarotti trabaja hasta las 15 horas pero reconoce que: “La redacción necesitaría otro doble como yo” (comunicación personal, octubre de 2015) para tener cubierta esta tarea a lo largo de todo el día.



**Figura 23.** Ubicación de la responsable de Audiencia

La jornada de Scanarotti comienza con un relevamiento de las notas más leídas por la audiencia el día anterior<sup>49</sup> y se interioriza de qué temas marcan la agenda de las redes sociales. Se enfoca especialmente en aquellas noticias internacionales que están funcionando bien así como en videos virales. Con esa información asiste a la reunión de editores de la hora 8:30 con el objetivo de “acercarlos a las métricas” y que se concienticen que “tienen que mirar las redes y los números” (comunicación personal, octubre de 2015). Aquí se puede apreciar el trabajo fino que se hace dentro de la redacción de Clarín que busca que los editores en general se interesen por el monitoreo de las redes sociales y de los números que arrojan los programas de medición de audiencia para que tengan un mayor involucramiento y tomen decisiones teniendo en cuenta también estas cifras.

Una vez concluida la reunión, la responsable de Audiencia vuelve a sumergirse en el programa de medición Chartbeat. Monitorea la recirculación de las notas, el tiempo que el lector permanece en la misma –tiempo de lectura- y desde dónde la consume, sea desde dispositivos móviles o PC, ingresando directamente al sitio o desde redes sociales. Scanarotti está continuamente analizando el tráfico y el comportamiento del usuario. Este análisis permite obtener una radiografía más detallada del recorrido de los usuarios y se da gracias a que en Internet, todo –o casi todo- se puede medir. Vale recordar que antes los medios tradicionales como diarios se guiaban por encuestas o *focus groups* que se realizaban entre los lectores y era común que lo más leído, según declaraban los lectores, fueran las notas de economía, política o deporte. Pero al medir en Internet, se dieron algunas sorpresas como que las notas de la farándula muchas veces eran más consumidas que las de política.

Scanarotti también emprolija las notas más leídas de Clarín papel que están *online*, a las que complementa colocándoles videos o enlaces, aprovechando las posibilidades narrativas que brinda la web. Además, escribe notas e intenta ayudar a los editores que están al frente de las secciones. Por ejemplo, les avisa si escucha información interesante en la radio o ve declaraciones o temas relevantes en las redes sociales. “La idea es estar a disposición de los editores y buscar temas para las diferentes audiencias” (comunicación personal, octubre de 2015), expresó Scanarotti.

---

<sup>49</sup> Se utilizan programas como el Chartbeat que miden el tráfico en los sitios, cuáles son las noticias más leídas, las más comentadas, etc.

Sobre la hora 10:30 mantiene la segunda reunión de la mañana pero esta vez con los responsables de los sitios verticales de Clarín, como Entre Mujeres, Buena Vida, Arquitectura y Autos. El objetivo es seleccionar los temas o las notas ya elaboradas que deberían ir en la Home del sitio.



**Figura 24.** Ubicación de los sitios verticales en la Home de Clarín.

La editora realiza luego un informe con las notas mejor recibidas por la audiencia dependiendo de las plataformas, que se lee en la reunión editorial de la hora 13. De acuerdo a Scanarotti, el informe diario tiene ítems como ser: “Notas más leídas por los lectores el día anterior”, “Notas más leídas por los lectores fieles (los que navegan más de 20 páginas)”, “Notas más leídas del día en el sitio y en los móviles” y “Nota con mayor tiempo de permanencia de lectura de las más leídas y de todo el sitio” (comunicación personal, noviembre de 2015).

Si bien en ese encuentro del mediodía se cita el informe de Scanarotti, a priori puede

parecer curioso que no participe de esa reunión, más teniendo en cuenta sus declaraciones: “En la mañana tengo conocimiento de todos los contenidos que se producen para la web. Además, trabajo en equipo con la gente de redes y los asesoro en notas que van a funcionar” (comunicación personal, octubre de 2015). En referencia al trabajo del responsable de Audiencia, Gallo explicó que se busca que al igual que la *Mesa Mobile*, posibiliten “a la redacción tener devolución rápida de su producción, lo que les permitirá a los editores tener una herramienta más para la producción y edición de materiales” (comunicación personal, febrero de 2014).

De acuerdo a Scanarotti, al comenzar a trabajar le pidieron que generara informes, monitoreara las redes, propusiera contenido para las diferentes secciones, identificara tendencias y noticias virales, y se ocupara también del manejo de las redes sociales (comunicación personal, octubre de 2015).

El trabajo con los editores ha sido bueno pese a que llevó un tiempo para que sus colegas se interiorizaran en qué consistía la nueva posición, declaró Scanarotti (comunicación personal, octubre de 2015). Si bien el puesto de editor de Audiencia en general fue bien recibido en la redacción, según explicó, al inicio tuvo ciertos desencuentros con jefes de algunas secciones, que no entendían o se molestaban con comentarios de la responsable de Audiencia. No hay que olvidar que durante mucho tiempo los editores resolvían qué se publicaba en base a sus conocimientos y la experiencia que les indicaba qué era lo que supuestamente deseaba conocer la audiencia. Con una Internet donde todo se mide, la audiencia ahora también le marca la agenda a los editores que ya no pueden obviar las cifras de las notas más clickeadas o con mayor permanencia de los lectores.

Meses después de estar desempeñándose en el cargo, Scanarotti explicó que se desarrolla una sinergia distinta a la del comienzo por la cual ciertos editores de secciones se acercan a preguntar cómo vienen los temas de sus áreas de acuerdo a las preferencias de la audiencia. “Los editores de papel también me preguntan u ofrecen temas” (comunicación personal, octubre de 2015) que pueden ser para el periódico, la web, los móviles o sólo las redes sociales, explicó.

En esta área se desarrollan al menos dos dilemas. Por un lado, qué contenidos se publican en qué plataforma –no es lo mismo el papel que una aplicación

para celulares, donde como se vio se trata de textos bien cortos- y por el otro se discute qué es noticia.

La noticia “es la esencia del periodismo, la materia prima. Noticia es todo aquel hecho novedoso que resulta de interés para los lectores a quienes se dirige el diario. (...) La noticia en estado puro viene dada siempre por un acontecimiento sorprendente, estremecedor, paradójico o trascendental y, sobre todo, reciente”, definía el reconocido periodista Álex Grijelmo (2001, p.31). El asunto es que hoy en día el medio diario tiene además otras plataformas y quizá se podría repensar esta afirmación haciendo un juego en el que se cambien dos palabras: “... lo que resulta de interés para las **audiencias** a quienes se dirige el **sitio web/ la aplicación móvil / la cuenta en la red social**”.

Scanarotti expresó que hoy en día en la redacción se plantea el dilema de que: “Porque algo salió en redes sociales entonces eso nos hace repensar lo que es noticia” (comunicación personal, noviembre de 2015). ¿Si un tema es importante para la audiencia en las redes sociales, es noticia? Y si es noticia, ¿se publica en todas las plataformas o sólo en algunas? El debate está servido.

El premio Pulitzer, Jack Fuller, sostiene en su libro *What is happening to news* (2010) que “cuando la competencia es intensa, los *players* están obligados a dar a las audiencias aquello que las audiencias quieren, para que sobreviva el negocio” (Mancini, 2011, p.78). Y recuerda que en 2005 la noticia más leída de Los Angeles Times en todo el año fue “El perro más enojado del mundo”. Como para pensar.

### La apuesta: identidad y *engagement*

Al ser consultada acerca del objetivo que se plantearía para los próximos seis meses, Scanarotti insistió con un tema recurrente entre los nóveles editores. Explicó que si bien su cargo es muy nuevo, le gustaría que: “La otra mitad de la redacción supiera lo que hago” (comunicación personal, octubre de 2015). Como se ha visto en otros párrafos de este trabajo, muchas veces quienes ejercen nuevos puestos deben esforzarse no sólo por realizar su tarea sino por explicar a sus colegas en qué consiste el rol que desempeñan.

La responsable de Audiencia consideró que su rol va tomando identidad, luego de un proceso de adaptación que de a poco fueron aceptando sus pares editores. “Es un invento tu rol, es cualquiera”, llegaron a decirle algunos colegas (comunicación personal, octubre de 2015). Este tipo de situaciones fueron experimentadas por otros editores de Clarín, como se vio en páginas anteriores, y suelen suscitarse en las redacciones cuando se generan nuevos puestos e integraciones. La editora explicó que esta situación se dio -en primer lugar- porque su rol es muy nuevo no sólo en Clarín, sino en las redacciones de los diarios argentinos. En segundo lugar atribuyó esta situación a que “al principio no hubo una buena comunicación de los roles (por parte de las autoridades) porque no se sabía bien” (comunicación personal, octubre de 2015) cómo funcionarían. Lo cierto es que con el paso de los meses, el cargo de responsable de Audiencia va tomando forma y se definen y redefinen tareas con el objetivo de ayudar mejor a los colegas. Porque aparte de la adaptación, también fue un proceso de aprendizaje ya que el nuevo puesto tiene múltiples tareas que deben conjugarse con la forma de trabajo ya existente en la redacción.

Otro de los desafíos para los próximos meses refiere a los contenidos que se producen en la redacción, uno de los tópicos que ha inquietado a varios editores, de acuerdo a lo visto en páginas anteriores. Scanarotti pretende que se genere *engagement* con la audiencia con contenidos de calidad, que la gente desee compartir y que Clarín pueda ofrecerle “algo de lo que hablar” (comunicación personal, noviembre de 2015).

El concepto de *engagement* va mucho más allá de la cantidad de clicks que tiene un sitio o una noticia en especial. Tiene que ver con la calidad, con la forma en que el lector se relaciona con la noticia: ¿está realmente leyendo la nota, mirando el contenido, comenta, comparte? “*Engagement* para nosotros es mucho acerca de cómo las personas están participando en lo que hacemos. (...) es un gran paso hacia lo que en definitiva queremos saber, que es qué tipo de impacto tiene nuestro periodismo”, decía el experto Aron Pilhofer<sup>50</sup> (Thiruvengadam, How journalists can..., 2013). Tiene que ver con el impacto y en definitiva con un tema central que viven los medios que es cómo hacer que los sitios sean redituables. Hoy, al igual que desde mediados de 1990, la web se maneja principalmente por número de clicks para vender publicidad. Los

---

<sup>50</sup> Aron Pilhofer fue editor de noticias interactivas en The New York Times y actualmente es editor ejecutivo del digital en The Guardian.

medios vivían pendientes del número de visitas, de páginas vistas y tiempo de permanencia en momentos en que –como se vio en el primer capítulo- el futuro del modelo de negocios es incierto. Sin embargo, estos datos no son suficientes para entender mejor qué hacen los usuarios. Por ello, “lo que sucede entre los clicks está cobrando mayor importancia y el mundo de los medios está luchando por adaptarse” (Haile, *What you think you know...*, 2014). Conocer a la audiencia y qué hace con los contenidos que genera un medio se ha vuelto vital.

## V. CONCLUSIONES

Si hay algo que ha guiado a esta tesis, ello ha sido el cambio. Los avances tecnológicos son veloces y profundos pero conquistan, al punto que por ejemplo hoy en día casi la mitad de los habitantes del planeta están conectados a Internet y existen unas 7 mil millones de suscripciones a teléfonos móviles. Esto ha modificado la forma en que se comunican los seres humanos, la manera en que trabajan y en que utilizan productos y contenidos. El consumo de noticias no ha sido ajeno a esta transformación. Los cambios a nivel mundial llevan a los medios en general y a los diarios en particular a adaptarse a las nuevas demandas de las audiencias que van trasladando su foco de lo impreso a lo digital, que consumen en múltiples plataformas, en cualquier lugar y en todo momento del día. Los desafíos son enormes; las oportunidades, también. Por ello muchos diarios han seguido diversas estrategias para adaptarse al nuevo contexto.

Como se explicó en el capítulo I, el modelo de negocios que durante décadas dio a los diarios de Occidente ingresos por encima de la media de otras empresas, quedó atrás. El negocio de los periódicos está tan trastocado por Internet que hasta el icónico The Washington Post fue adquirido por el dueño de Amazon, Jeff Bezos, quien poco sabía de diarios pero mucho conocía de la web. El emprendedor y empresario resultó ser la única esperanza. Al igual que The Washington Post, son muchos los diarios que luchan contra la caída de lectores y la fuga de la publicidad en el medio tradicional, pese a que aunque las audiencias se vuelcan hacia lo digital los principales ingresos siguen proviniendo del negocio tradicional. Clarín no es la excepción. Y es interesante que esta realidad económica se dé en momentos en que los medios tienen la oportunidad de aprovechar la combinación papel-digital para acrecentar su audiencia a niveles quizá nunca pensados.

Para ayudar a paliar la compleja situación económica, mantener una unidad en el mensaje hacia sus audiencias online y papel, y elevar la calidad periodística, muchos diarios apostaron por la convergencia o la integración total de sus equipos de periodistas web y tradicionales. Esto fue un cambio profundo en el corazón de las dos redacciones, en otras épocas unidades separadas dentro de un mismo medio. En Clarín la integración también fue la herramienta utilizada para adaptarse mejor a las demandas de la audiencia y buscar generar los contenidos que exige en las plataformas que esta desea.

La integración en Clarín no fue tarea fácil. Prueba de ello son los incesantes cambios en la redacción y la necesidad de reforzar el primer impulso integrador de 2008 con un segundo empuje entre fines de 2013 y principios de 2014. Las autoridades de Clarín se confiaron demasiado en la primera integración pero se dieron cuenta que si realmente querían completar el objetivo, debían reformular la hoja de ruta e implementar una segunda integración para que el camino de cambios no se viera interrumpido. A Clarín le costó salir del territorio conocido y confortable del papel. La integración debió enfrentar conflictos al modificar las pautas culturales de las redacciones así como la –en general- natural resistencia al cambio que se produce en las organizaciones. Como se apreció en el capítulo II, las redacciones y los periodistas de los medios tradicionales siguen una estructura piramidal parecida a la de las unidades militares. Hay normas no escritas y rutinas de trabajo que a veces coliden con estructuras más horizontales de las secciones online. Por tanto, por más que se reúna a ambas redacciones en un mismo espacio físico, es necesario mantener el pulso de los cambios para cumplir los objetivos. No en vano hay quienes aseguran que las redacciones del siglo XXI, en Argentina y en el mundo, estarán en continua transformación.

En la primera integración el objetivo principal de Clarín fue adaptar la producción de contenidos a los nuevos hábitos de consumo de las audiencias, lo que vino acompañado de la creación de puestos de trabajo –que a veces fueron complicados de insertar-, cambios en las rutinas y en los perfiles profesionales. En el primer impulso integrador se buscó darle importancia a la imagen, tanto fija como en video. Así se crearon puestos de editores de fotografía dedicados a la web que buscaron elevar la calidad de las imágenes que se publicaban en el sitio y unificar el mensaje visual entre el medio tradicional y el digital. Además, se apostó por aprovechar la gran cantidad de fotos tomadas y que antes quedaban archivadas casi sin uso. La decisión provocó satisfacción entre periodistas y editores que se beneficiaron al contar con un mayor volumen de fotografías para ilustrar sus notas, pero la más favorecida fue la audiencia que pudo disfrutar de mejores contenidos. Esta medida hubiera sido inútil si el público no demandara y consumiera este tipo de productos informativos. Hubiera sido también impracticable si a nivel mundial no existiera tecnología que permitiera mejores conexiones a la web que admitieran cargar en los sitios más imágenes –fijas o en video- y de mejor calidad, y bajarlas en dispositivos diversos.

Tras la primera integración surgió el equipo de video. Creado en 2011, generó más nuevos puestos como ser un director de estudio, una coordinadora y camarógrafos. A diferencia del resto de la redacción, este equipo ya no iba a contar las historias sólo con texto e imagen fija sino con video. El objetivo del grupo era crear contenidos capaces de competir con otras webs pero también con la televisión. Este propósito demostraba que Clarín ya no se consideraba sólo un diario y apostaba por la generación de contenidos multiplataforma. Aparte del equipo y como inequívoca señal de cambio, Clarín instaló un estudio de televisión en la redacción del que antes era un periódico.

Con un staff de periodistas web insertados en la redacción papel, nuevos puestos y nuevas funciones, en la primera etapa se debió crear un cargo de coordinador entre los dos mundos periodísticos con culturas de trabajo distintas. Esta decisión develó la necesidad de ordenar el trabajo de los periodistas del papel y de la web, de quienes se esperaba fueran capaces de trabajar para el medio tradicional y para el online.

Conscientes del cambio en la relación entre los medios y las audiencias, tanto en la primera como en la segunda integración, se apostó por generar puestos de editores responsables del vínculo con los usuarios. La medida parecía lógica si se considera no sólo el incremento del tráfico a través de redes sociales sino también la concepción de que ahora la audiencia es una parte más de la redacción. Así en la primera integración Clarín creó el puesto de editor de Redes sociales, con el objetivo de tener una mejor comunicación y hacer participar a los usuarios. Es que las audiencias son cada vez más activas -en parte gracias a instrumentos como redes sociales-, brindan datos a los medios, los critican y hasta co-crean noticias. En este punto surgió la polémica respecto a la credibilidad de la información brindada por no periodistas en un momento en el que los mundos de los profesionales y de los amateurs cada vez se cruzan más y figuras del tipo del editor de redes o *community manager* buscan tender puentes entre usuarios y periodistas. Además, hay que destacar el rol de las audiencias como nuevas distribuidoras del contenido de los medios a través de las redes sociales.

Como se aprecia en el capítulo IV, en la segunda integración se profundizó la necesidad de mantener el pulso con la audiencia lo que llevó a la creación de nuevos puestos en estrecha vinculación con los usuarios, como ser el responsable de Audiencia.

Su tarea fundamental es realizar un seguimiento de qué hacen los lectores con los contenidos que genera el medio. ¿Qué consumen, en qué horarios, en qué dispositivos, etc.? Las preguntas son casi infinitas. En una Internet donde todo (o casi todo) puede medirse, conocer a las audiencias no sólo es posible sino que es vital, más aún si se tiene en cuenta que con los datos quizá se puedan encontrar caminos para comercializar mejor los contenidos y enfrentar la incertidumbre económica que viven los medios. Con el análisis de las métricas, el responsable de Audiencia propone a los editores tradicionales la generación de contenidos. Las cifras de clicks no dejan lugar a dudas de qué es lo que interesa a las audiencias. Como era de esperar esto generó ciertos conflictos al principio, ya que los editores que antes definían lo que se escribía en función de su experiencia, sus saberes y lo que creían importaba a la sociedad, ahora se encontraron con que los usuarios les marcan la agenda, lo que quizá a algunos les hizo sentir que perdían poder. Incluso se menciona un nuevo tipo de diálogo entre los consumidores de noticias e información y los antiguos *gatekeepers*. La discusión no es banal ya que interpela el papel del periodista o editor a la hora de seleccionar el menú de noticias. Además, surge el dilema si los medios deben publicar y seguir un tema porque tendrá clicks, porque es relevante para la sociedad o deben apostar por un mix, punto que por el momento no ha sido totalmente laudado.

En esta segunda etapa del proceso se apostó también por los contenidos para celulares, dispositivos cada vez más usados. Así surgió el cargo de editor de Móviles, destinado a seguir el comportamiento de las audiencias en este tipo de dispositivos y generar un *feedback* con los editores del medio para adaptar o generar contenidos interesantes para esta plataforma. Clarín también apostó por la conformación de un equipo de periodistas dedicado a crear contenidos exclusivos para celulares, lo que implicó otro cambio radical ya que había que generar productos periodísticos para una nueva plataforma que no era ni el papel ni el sitio. Aquí despuntó el debate por el tipo de contenidos que se ofrece en cada plataforma. ¿En el papel habría que publicar una nota de análisis, en la web un texto breve con video y en los celulares sólo un titular sin profundidad? ¿En el periodismo para *smartphones* habría que dinamitar a las “cinco w” que vienen guiando al periodismo de calidad? ¿Dónde queda aquel rol del periodista de enmarcar y contextualizar la información que brinda? Hay ideas provocadoras que sostienen que en tiempos de celulares se deben realizar cambios radicales y hay que formar nuevos medios con redactores que tengan intereses similares al potencial

público. El tiempo dará sus respuestas. Lo interesante fue que todo este debate se producía en momentos en que los medios, incluido Clarín, aún estaban descubriendo cómo ser “*web first* (primero la web)” cuando debieron empezar a pensar como ser “*mobile first* (primero los móviles)”. En cierta medida también refleja cómo los medios se ven impulsados a seguir las demandas de las audiencias y las tendencias que marcan las empresas tecnológicas, y adecuarse a ellas. Lo paradójico en Clarín fue que a más de un año del anuncio del nuevo grupo para celulares y mientras los periodistas comenzaban a adaptarse a la nueva realidad de los contenidos para *smartphones*, el proceso interminable de cambios llevó a que el medio se replanteara la existencia del equipo de la app y al cierre de esta tesis su futuro era la desaparición.

Aparte de los nuevos puestos, los procesos de integración en Clarín fueron acompañados de la modificación de tareas en cargos existentes. Como se vio en el capítulo IV, un cambio fundamental consistió en que se encomendó a los editores del diario de que la información de su área se publicara en todas las plataformas. La medida implicó mayores responsabilidades y la obligación de que los editores del medio tradicional se involucraran con la web. La decisión tuvo sus críticos. Los periodistas, que antes sólo se ocupaban de generar contenidos para el diario papel, con su formato y su ritmo, se vieron obligados a pensar sus notas para el medio tradicional y también la web, y estar atentos a lo que hacía la competencia en Internet. Esto no sólo modificó las tareas sino también la concepción de cierre, que antes era uno solo cuando se terminaba la página del diario y que ahora son muchos, cada vez que se requiere publicar algo en la web.

Con el objetivo de promover una transformación profunda del perfil profesional de los periodistas y los editores para atender los desafíos del nuevo consumo de noticias, Clarín ofreció cursos de capacitación con la lógica de introducirlos en la narración de noticias con otros formatos y en la utilización de nuevas herramientas y habilidades. Invertir en entrenamiento parecía ser clave. Ya desde la primera integración se brindaron talleres que incluían realización y edición de video, programas para mejorar las fotografías antes de publicarlas online y hasta cursos de cómo hablar frente a cámaras, entre otros. Si bien se crearon estos espacios, no hubo una corrida masiva de profesionales que se abocaran a la producción de videos o a la locución, por citar dos ejemplos. Es necesario notar que los cambios en los perfiles de los periodistas no sólo se dieron en Clarín sino también en otras partes del mundo y - como se apreció en el

capítulo III- estas modificaciones se reflejan en informes como el del Tow Center que sostiene que los periodistas deben estar comprometidos con el cambio, deben tener responsabilidad y habilidades narrativas pero también deben estar en red, comprender de audiencias y métricas, y tener conocimientos de especialista en ciertas áreas. El perfil del periodista y las tareas que realiza están estrechamente vinculados con un tema que se vio de forma transversal a lo largo de varios capítulos: la preocupación por mantener la calidad de la información que se ofrece al público, más allá de las turbulencias económicas, los cambios en las demandas de las audiencias o los condicionamientos tecnológicos. Así surgieron debates de cómo estas transformaciones impactaron en la generación de contenidos y en la calidad de los mismos.

Como se expuso en el capítulo III, desde 1960 se ha apreciado un incremento en las tareas obligatorias que se espera realice un periodista. A nivel internacional, periodistas y editores se han quejado de que los procesos de integración – en general- traen aparejados recorte en la plantilla de empleados así como incremento de las tareas lo que afecta la calidad de la información ya que no hay tiempo de profundizar. Clarín no ha sido la excepción y desde la primera integración algunos periodistas y editores reclaman contra una sobrecarga en sus tareas. Se debaten también las distintas rutinas de trabajo que tiene un medio tradicional como el diario –que brinda la posibilidad de tomar decisiones más meditadas pero tiene espacio limitado- y otro digital como la web, que permite la inmediatez así como espacio ilimitado y distintas formas de narrar, con textos, videos, etc. Además, se discute si todos los profesionales pueden hacer todo –por más que tengan las herramientas- y en tal caso, si deben hacerlo. Un ejemplo se apreció en capítulo IV con las declaraciones del reconocido periodista de investigación Daniel Santoro, quien se quejó por la sobreexigencia en la segunda integración que afecta la calidad de la información. El multipremiado corresponsal de guerra Gustavo Sierra, también enfatizó en la calidad y la necesidad de lograr trasladar lo mejor del periodismo gráfico al multimedia. Por ahora, la madurez que lleva el proceso no permite dar seguridad de que esta traslación se haya logrado.

Es un hecho que la calidad de la información viene de la mano de los profesionales que se contrata. Los mejores periodistas –muchas veces con más experiencia- cuestan más caro que los pasantes pero son un factor esencial, más allá de la plataforma en que se publique. Y en estos procesos a veces se tiende a desplazar a los más experimentados. Si bien para atender a las nuevas demandas se buscan

determinados perfiles de profesionales capaces de –por ejemplo- editar video y ser nativos en las redes sociales, algunos experimentados editores y periodistas reflexionaron respecto a la cultura superficial de los más jóvenes. Sierra sostuvo que a veces las redacciones se quedan en los avances tecnológicos, se mostró preocupado por esta era *light* y porque se pierda en calidad y profundidad en los contenidos. A veces los nuevos periodistas “no están preparados para hacer periodismo de calidad”. En la misma línea, el editor general, Ricardo Kirschbaum, destacó la necesidad de tener habilidades multimedia pero reconoció que en ocasiones los periodistas del siglo XXI llegan a las redacciones con una cultura del picoteo.

Con este panorama se vuelve crucial una selección equilibrada de los profesionales que integren las redacciones, donde tanto los jóvenes como los experimentados aporten sus saberes. Estos profesionales deberán sortear las dificultades económicas que viven los medios; deberán adoptar y adaptar los avances que imponen las empresas tecnológicas y el público; deberán desempeñarse en un nuevo tipo de redacción con nuevos perfiles profesionales que generen contenidos multiplataforma; deberán determinar cuáles serán esos contenidos y deberán renegociar la relación con las audiencias. En definitiva, serán quienes debatan e incidan en el futuro del periodismo, quienes lo lleven al próximo nivel y quienes tendrán la responsabilidad de que se mantenga la libertad y el rigor que permite que el periodismo sea un servicio útil para las personas. Los cambios ya llegaron, el desafío será adaptarse sin perder calidad periodística. Por ello, este trabajo buscó presentar el complejo panorama actual que enfrentan las redacciones en el mundo, desde la experiencia de Clarín. Lo que se ha querido mostrar es que para sortear los desafíos es necesario adaptarse, con todo lo que ello implica. Con el estudio de este caso la tesis no pretende ser un epítome de lo que se debe hacer pero se espera que esta descripción analítica contribuya a comprender las dimensiones involucradas en el proceso y sirva de guía que pueda ser tomada, en sus aspectos relevantes, o reelaborada por aquellos medios que necesitan adaptarse y apuestan por un camino de cambios y oportunidades.

## REFERENCIAS

- “A little local difficulty”. (7 de julio de 2011). *The Economist*. Obtenido el 11 de enero de 2012 en <http://www.economist.com/node/18904190>.
- ABAD, J. (2004). Adiós al todo gratis en los sitios de diarios en Internet. Montevideo: Universidad Católica.
- ABAD, J. (16 de agosto de 2013). “Tras la fórmula filosofal para el mundo digital”. *El Observador*. Obtenido en agosto de 2013 en <http://www.elobservador.com.uy/tras-la-formula-filosofal-el-mundo-digital-n257695>.
- AMARAL, F. y GIMENO, D. (2010). Evolución, tendencias y modelos en el diseño de webs de noticias. Barcelona: Editorial Sol90 media.
- ANDERSON, C.W; BELL, E.; SHIRKY, C. (2012). *Post-industrial journalism: adapting to the present*. Obtenido en noviembre de 2012 de la web del Tow Center for Digital Journalism, Columbia Journalism School. <http://towcenter.org/research/post-industrial-journalism/>
- ALBORNOZ, L. (2007). *Periodismo digital. Los grandes diarios en la red*. Buenos Aires: La Crujía Ediciones.
- ALGAÑARAZ, J. (13 de abril de 2010). “Dos periodistas de Clarín recibieron el premio Rey de España”. *Clarín*. Obtenido el 20 de octubre de 2012 en <http://edant.clarin.com/diario/2010/04/13/um/m-02179846.htm>.
- BOCZKOWSKI, P. (2006). Digitalizar las noticias. Innovación en los diarios online. Buenos Aires: Manantial.
- BRADSHAW, P. (2012). *Model for the 21<sup>st</sup> century newsroom- Redux. How digitalization has changed news organizations in a multiplatform world*. Obtenido en <https://leanpub.com/21stcenturynewsroom>.
- BRIGGS, A. y BURKE, P. (2006). *From Gutenberg to the Internet. A social history of the media*. Cambridge, Reino Unido: Polity.
- BRUNDRETT, T. (29 de agosto de 2014) Apuntes tomados en la conferencia del webmaster y jefe de Vox Media. Media Party, Buenos Aires.
- “Bulletins from the future”. (7 de julio de 2011). *The Economist*, Obtenido en setiembre de 2011 en [www.economist.com/node/18904136](http://www.economist.com/node/18904136).
- CARVAJAL, M; GARCÍA AVILÉS, J; KALTENBRUNNER, A; KRAUSS, D; MEIER, K. (2008). *Newsroom convergence. A transnational comparison (abstract)*. Austria: Medienhaus Wien. Obtenido en

[https://www.rtr.at/de/ppf/Kurzberichte2007/21808\\_Konvergenz\\_im\\_Newsroom\\_Newsroom\\_Convergence.pdf](https://www.rtr.at/de/ppf/Kurzberichte2007/21808_Konvergenz_im_Newsroom_Newsroom_Convergence.pdf)

CASTELLS, M. (2010). *Comunicación y poder*. Madrid: Alianza Editorial.

CERF, V. (14 de julio de 2014). *Emerging Internet trends that will shape the global economy*. (Video) Obtenido en 15 de abril de 2015 en <http://live.worldbank.org/emerging-internet-trends-global-economy-vint-cerf>.

“Chile y Argentina tienen los usuarios más activos de Facebook en la región”. (2 de octubre de 2015). Obtenido el 20 de octubre de 2015 en <http://iabtrends.cl/2015/10/02/chile-y-argentina-tienen-los-usuarios-mas-activos-de-facebook-en-la-region/>.

CHRISHOLM, J.; HENRIKSSON, T.; KILMAN, L.; MILOSEVIC, M. (7 de octubre de 2014) *World Press Trends 2014* WAN-IFRA. Obtenido en [http://www.arpp.ru/images/123/51253\\_WAN-IFRA\\_WPT\\_2014.pdf](http://www.arpp.ru/images/123/51253_WAN-IFRA_WPT_2014.pdf).

“Clarín ganó el premio Rey de España por el especial multimedia Ruta 66”. (28 de enero de 2010). *Clarín*. Obtenido en setiembre de 2011 en <http://edant.clarin.com/diario/2010/01/28/sociedad/s-02128993.htm>.

“Clarín inauguró una redacción para llevar noticias a los móviles”. (5 de octubre de 2014). *Clarín*. Obtenido el 5 de octubre de 2014 en [http://www.clarin.com/sociedad/Clarín-inauguro-redaccion-noticias-celulares\\_0\\_1224477637.html](http://www.clarin.com/sociedad/Clarín-inauguro-redaccion-noticias-celulares_0_1224477637.html).

D´ATRI, D. (2013). Apuntes tomados en el curso Actualización en Periodismo Digital. Universidad ORT de Montevideo.

DEUZE, M. (2004) What is multimedia journalism? *Journalism Studies*, 5: 2, p. 140-145. Obtenido en <http://dx.doi.org/10.1080/1461670042000211131>.

DEUZE, M. (2007). *Mediawork. Digital media and society series*. Reino Unido: Polity Press.

DOWNIE, L. y KAISER, R. G. (2003). *The news about the news. American journalism in peril*. New York: Vintage Books, Random House.

DUGGAN, M.; ELLISON, N.; LAMPE, C.; LENHART, A. y MADDEN, M. (9 de enero de 2015) *Social media update 2014*. Obtenido el 15 de marzo de 2015 en <http://www.pewinternet.org/2015/01/09/social-media-update-2014/>.

EL PAÍS. (1999). *Libro de Estilo*. Madrid: Ediciones El País S.A.

“El smartphone ocupa el 61% del tiempo online”. (22 de julio de 2015). *Infobae*. Obtenido en julio de 2016 en <http://www.infobae.com/2015/07/22/1743492-el-smartphone-ocupa-el-61-del-tiempo-online/>.

“Facebook inauguró su oficina en Argentina”. (6 de mayo de 2014). *Infobae*. Obtenido el 20 octubre de 2015 en <http://www.infobae.com/2014/05/06/1562343-facebook-inauguro-su-oficina-la-argentina>

FARHI, P. (1° de octubre de 2013). “Washington Post closes sale to Amazon founder Jeff Bezos”. *The Washington Post*. Obtenido el 3 de marzo de 2015. [http://www.washingtonpost.com/business/economy/washington-post-closes-sale-to-amazon-founder-jeff-bezos/2013/10/01/fca3b16a-2acf-11e3-97a3-ff2758228523\\_story.html](http://www.washingtonpost.com/business/economy/washington-post-closes-sale-to-amazon-founder-jeff-bezos/2013/10/01/fca3b16a-2acf-11e3-97a3-ff2758228523_story.html).

FOGEL, J.F. (2012). Apuntes tomados en el Taller de emprendimientos periodísticos digitales. Fundación Nuevo Periodismo Iberoamericano, Caracas, Venezuela.

FULLER, Jack. (2010). What is happening to news. The information explosion and the crisis in journalism. EEUU: University of Chicago Press.

Futurists Envision the Newspaper in 2020. (18 de octubre de 2007). Obtenido en la web de WAN-IFRA el 2 de junio de 2012. <http://www.editorsweblog.org/2007/10/18/futurists-envision-the-newspaper-in-2020>.

Futuro Digital América Latina 2014. (2014). Obtenido el 12 de setiembre de 2014. <http://www.comscore.com/lat/Insights/Presentations-and-Whitepapers/2014/2014-LATAM-Digital-Future-in-Focus>.

Futuro Digital Argentina 2013. (2013). Obtenido el 12 de setiembre de 2014. [http://www.comscore.com/lat/Insights/Presentations\\_and\\_Whitepapers/2013/2013\\_Argentina\\_Digital\\_Future\\_in\\_Focus](http://www.comscore.com/lat/Insights/Presentations_and_Whitepapers/2013/2013_Argentina_Digital_Future_in_Focus).

Futuro Digital Argentina 2015. (7 de diciembre de 2015) Obtenido el 5 de marzo de 2016 en <https://www.comscore.com/esl/Prensa-y-Eventos/Presentaciones-y-libros-blancos/2015/Futuro-Digital-Argentina-2015>.

GALLO, D. (2013). Apuntes tomados en el curso Actualización en Periodismo Digital. Universidad ORT de Montevideo.

GALLO, D. (4 de agosto de 2014). “Por qué necesitamos nuevos medios para los smartphones y nuevas redacciones para realizarlos (y olvidarnos del concepto página web optimizada)”. *Medium.com*. Obtenido el 8 de setiembre de 2015 en <https://medium.com/@dariogallo/por-que-necesitamos-nuevos-medios-para-los-smartphones-y-nuevas-redacciones-para-realizarlos-y-f9b91e7df24a>.

GILLMOR, D. (2006). We the media. Grassroots journalism by the people, for the people. California: O'Reilly Media.

GÓMEZ MOMPART, J. y MARÍN OTTO, E. (1999). *Historia del periodismo universal*. Madrid: Editorial Síntesis.

GRIJELMO, A. (2001) *El estilo del periodista*. España: Taurus.

Gustavo Sierra, periodista de Clarín, fue premiado con el Moors Cabot. (17 de octubre de 2008). *Clarín*. Obtenido en febrero de 2012 en <http://edant.clarin.com/diario/2008/10/17/sociedad/s-01783115.htm>.

HAILE, T. (9 de marzo de 2014). "What you think you know about the web is wrong". *Time*. Obtenido en marzo de 2016 en <http://time.com/12933/what-you-think-you-know-about-the-web-is-wrong/>.

Innovation. (24 de marzo de 2014). *The New York Times*. Disponible en <http://www.niemanlab.org/2014/05/the-leaked-new-york-times-innovation-report-is-one-of-the-key-documents-of-this-media-age/>.

Internet users by country. (1° de julio de 2016). Obtenido el 15 de julio de 2016 en <http://www.internetlivestats.com/internet-users-by-country/>.

Internet to hit 3 bn users. (20 de noviembre de 2014). *Financial Times*. Obtenido el 3 de marzo de 2015 en [www.ft.com/intl/fastft/239702/internet-hit-3bn-users-2015-emarketer](http://www.ft.com/intl/fastft/239702/internet-hit-3bn-users-2015-emarketer).

JENKINS, H. (2008). *Convergence culture. La cultura de la convergencia de los medios de comunicación*. Barcelona: Paidós Comunicación.

KELLER, B. y NISENHOLTZ, M. (8 de febrero de 2005). NYT newsroom integration memo, *Poynter*. Obtenido en julio de 2015 en [https://web.archive.org/web/20050907145258/http://poynter.org/forum/view\\_post.asp?id=10027](https://web.archive.org/web/20050907145258/http://poynter.org/forum/view_post.asp?id=10027).

KIRSCHBAUM, R. (2008). *Redacción integrada y periodismo multiplataforma. Plan general de integración de redacciones de Clarín y Clarín.com*. Buenos Aires: Clarín. Documento entregado a los periodistas de la redacción en marzo de 2008.

KOVACH, B. y ROSENSTIEL, T. (2007). *The elements of journalism*. New York: Three Rivers Press.

KOVACH, B. y ROSENSTIEL, T. (2011) *Blur. How to know what's true in the age of information overload*. New York: Bloomsbury.

LEVY, D. y NEWMAN, N. (11 de junio de 2014) *Reuters Institute Digital News Report 2014. Tracking the future of news*. Obtenido en <https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/sites/default/files/Reuters%20Institute%20Digital%20News%20Report%202014.pdf>.

LINN, T. (1999). *Pasión, rigor y libertad*. Montevideo: Ediciones Santillana.

LINN, T. (2012). *¿Una especie en extinción? Los periodistas y su crisis, cómo ella afecta la calidad democrática y los valores que deben permanecer*. Montevideo: Búsqueda-Editorial Fin de Siglo.

MANCINI, P. (2011). *Hackear el periodismo. Manual de Laboratorio*. Buenos Aires: La Crujía.

MEEKER, M. (2014) Internet trends 2014. Obtenido en junio de 2015 en <http://www.kpcb.com/blog/2014-internet-trends>.

MITCHELL, A.; OLMSTEAD, K.; ROSENSTIEL, T. (2011) Online: Key Questions Facing Digital News. Obtenido el 12 de abril de 2013 en <http://stateofthemedial.org/2011/online-essay>.

MITCHELL, A., OLMSTEAD, K. y SASSEEN, J. (2013) Digital: As mobile grows rapidly, the pressures on news intensify. Obtenido el 16 de julio de 2014 en [http://stateofthemedial.org/print-chapter/?print\\_id=12962](http://stateofthemedial.org/print-chapter/?print_id=12962).

MITCHELL, A. (26 de marzo de 2014). *The State of the News Media 2014*, Pew Research Journalism Project. Obtenido el 4 de febrero de 2015 en <http://www.journalism.org/2014/03/26/state-of-the-news-media-2014-overview/>.

MITCHELL, A. (29 de abril de 2015). *The State of the News Media 2015*, Pew Research Journalism Project. Obtenido el 15 de julio de 2016 en <https://web.archive.org/web/20160501172554/http://www.journalism.org/2015/04/29/state-of-the-news-media-2015/>.

MOCHKOFKY, G. (2011). Pecado original. Clarín, los Kirchner y la lucha por el poder. Buenos Aires: Editorial Planeta.

MYERS, S. (2 de setiembre de 2011) “Social media editor role expands to include fighting misinformation during breaking news”. Obtenido en diciembre de 2012 en <http://www.poynter.org/news/mediawire/144848/social-media-editor-role-expands-to-include-fighting-misinformation-during-breaking-news/>.

NEWMAN, N. (2014) Executive Summary and Key Findings of the 2014 Report. Obtenido el 22 de diciembre de 2014 en <http://www.digitalnewsreport.org/survey/2014/executive-summary-and-key-findings-2014/>.

NEWMAN, N. (2016). Overview and Key Findings of the 2016 Report. Obtenido el 31 de Julio de 2016 en <http://www.digitalnewsreport.org/survey/2016/overview-key-findings-2016/>.

Northwestern University, Media Management Center, Readership Institute. (2001). *A conversation about changing newspaper culture*. Obtenido en marzo de 2015 en <https://www.yumpu.com/en/document/view/38787207/a-conversation-about-changing-newspaper-culture-readership>.

PAVLIK, J. (2005). *El periodismo y los nuevos medios de comunicación*. Barcelona: Paidós Comunicación.

PELLICER, M. (19 de agosto de 2014). *Darío Gallo: “La creación de la Mesa Mobile dentro de la redacción de Clarín es una señal del cambio”*. [Blog post] Obtenido en octubre de 2014 en <http://miquelpellicer.com/2014/08/entrevista-dario-gallo-clarin-al-toque-mobile/>.

Pew Research Center. (21 de julio de 2008) The changing newsroom. Obtenido en setiembre de 2011 en. <http://www.journalism.org/2008/07/21/the-changing-newsroom-2/>.

Pew Research Center. (Marzo de 2014). State of the News Media 2014: News Video on the Web: A Growing, if Uncertain, Part of News. Obtenido el 14 de setiembre de 2014 en <http://www.journalism.org/files/2014/03/News-Video-on-the-Web.pdf>.

PURCELL, K. y RAINIE, L. (2014) Americans feel better informed thanks to the Internet. Obtenido el 4 de agosto de 2015 en <http://www.pewinternet.org/2014/12/08/better-informed/>.

Reporting and Writing Basics.(2014) Obtenido el 12 de marzo de 2016 en [http://handbook.reuters.com/index.php?title=Reporting\\_and\\_Writing\\_Basics](http://handbook.reuters.com/index.php?title=Reporting_and_Writing_Basics).

RICHMOND, S. (11 de noviembre de 2009). “Telegraph.co.uk: 15 years of online news”. *The Telegraph*. Obtenido el 11 de marzo de 2014 en <http://www.telegraph.co.uk/technology/6545788/Telegraph.co.uk-15-years-of-online-news.html>.

SALAVERRÍA, R. y NEGREDO, S. (2009). Integrated journalism. Media convergence and newsroom organization. Barcelona: Editorial Sol 90.

SAPERSTEIN, T. (6 de diciembre de 2014) “The future of print: Newspapers struggle to survive in the age of technology”. *Harvard Political Review*. Obtenido el 10 de junio de 2015 en <http://harvardpolitics.com/covers/future-print-newspapers-struggle-survive-age-technology/>.

SCHUDSON, M. (2011). *The sociology of news*. Estados Unidos: W.W. Norton & Company.

SHIRKY, C. (19 de octubre de 2010). “The shock of inclusion and new roles for news in the fabric of society”. Obtenido en diciembre de 2012 en <http://www.poynter.org/2010/shirky-the-shock-of-inclusion-and-new-roles-for-news-in-the-fabric-of-society/106382/>.

SULLIVAN, W. (Julio de 2014). Apuntes tomados en el curso *Introduction to Mobile*, MOCC de la Universidad de Texas, EEUU.

THIRUVENGADAM, M. (9 de abril de 2013). How journalists can measure engagement. Obtenido en noviembre de 2015 en <http://www.poynter.org/2013/how-journalists-can-measure-engagement/209695/>.

WAN-IFRA. (1° de junio de 2015) *World Press Trends: Newspaper Revenues Shift to New Sources*. Obtenido el 25 de julio de 2015 en <http://www.wan-ifra.org/press-releases/2015/06/01/world-press-trends-newspaper-revenues-shift-to-new-sources>.

WILKINSON, E. J. (11 de diciembre de 2013). *News Media Outlet: Navigating the Minefield*, INMA, [http://www.inma.org/files/images/store/inma\\_2014OutlookTOC.pdf](http://www.inma.org/files/images/store/inma_2014OutlookTOC.pdf).

*World Press Trends: Print and Digital Together Increasing Newspaper Audiences*. (9 de junio de 2014) Obtenido el 15 de junio de 2014 en <http://www.wan-ifra.org/press-releases/2014/06/09/world-press-trends-print-and-digital-together-increasing-newspaper-audienc>.

ZICKUHR, K. (2010). *Generations 2010*. Obtenido de la web del Pew Research Center el 15 de octubre de 2012 en <http://pewinternet.org/Reports/2010/Generations-2010.aspx>.

2014 Latam Digital Future in Focus. (12 de setiembre de 2014). Obtenido el 5 de agosto de 2015 en <http://www.comscore.com/Insights/Presentations-and-Whitepapers/2014/2014-LATAM-Digital-Future-in-Focus>