



PERIODISMO Postindustrial:

ADAPTACIÓN

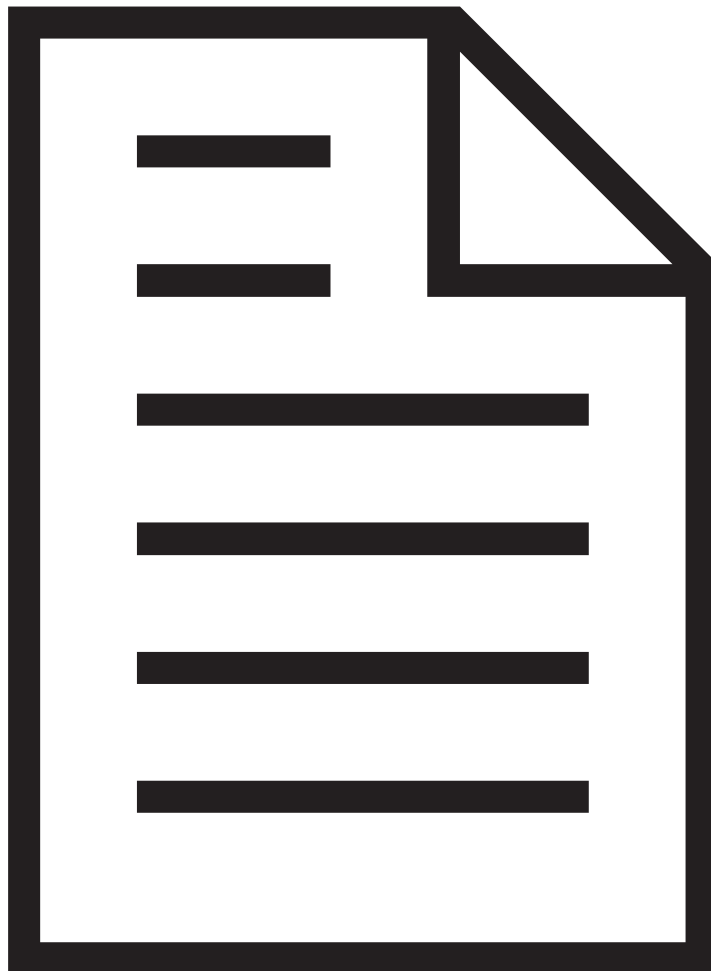


AL



PRESENTE

C.W. Anderson, Emily Bell y Clay Shirky



**Periodismo postindustrial:
adaptación al presente**

C.W. Anderson, Emily Bell y Clay Shirky

**Periodismo postindustrial:
adaptación al presente**

C.W. Anderson, Emily Bell y Clay Shirky



CRÉDITOS

Editado por eCíceros® para la Asociación de Periodistas de Aragón y el Congreso de Periodismo Digital con motivo de la decimocuarta edición celebrada en Huesca, España, los días 14 y 15 de marzo de 2013.

Prólogo y traducción de José Cervera

Periodismo postindustrial, de C.W. Anderson, Emily Bell y Clay Shirky, está licenciado bajo Creative Commons Reconocimiento - CompartirIgual (by-sa) 3.0.

Este informe fue publicado originalmente en inglés por Tow Center For Digital Journalism / Columbia Journalism School.

El diseño de la portada y la maquetación ha sido realizada por teloMeneses (V́ctor Meneses y Beatriz Melús)



Cuando los aficionados hablan de periodismo discuten sobre la orientación política de directores, columnistas y cabeceras. Cuando los profesionales hablan de periodismo, discuten sobre dinero. Cómo se va a obtener. Si la gratuidad de nuestros productos es indigna o no para la profesión. De qué manera la publicidad será capaz de mantener a nuestros medios, si es que puede. Hasta qué punto los peajes o paywalls más o menos porosos son estúpidos, criminalmente idiotas, o lo mejor que ha pasado en este planeta desde que se inventó el pan Bimbo. Los profesionales del periodismo teníamos un problema, que era la pasta, y lo sabíamos desde que Internet no era más que un sueño de novelistas ciberpunks. Y lo hemos discutido hasta la saciedad. Dinero, pago por contenido, publicidad, CPM, estrangular a Google, paywalls, The New York Times, derecho de autor... argumentos apasionados y discusiones circulares han dominado los foros en los que los periodistas hablamos a calzón quitado.

Creíamos que nuestro problema era el modelo de negocio. Éramos tan ingenuos. C.W. Anderson, Emily Bell y Clay Shirky sólo necesitan 120 páginas para explicarnos de modo pormenorizado y aterrador que el modelo de negocio es el menor de nuestros problemas; que el dinero (importante, sí; vital, claro; la clave, por supuesto) no es lo que nos está matando realmente. Como ocurre con ciertas enfermedades oportunistas lo que ves en la superficie no es más que un epifenómeno, una apariencia; la enfermedad real está debajo, minando tus defensas, acabando con tu resistencia y dejándote a merced de un problema que en otras circunstancias sería menor. Lo que nos está matando no es el modelo de negocio; es lo que hay debajo. Es que no tenemos empresas, ni productos, ni oficio con los que sobrevivir. La pura y dura realidad es que los grandes medios son (casi) incapaces de adaptarse, por la rémora de sus inercias institucionales; que los nuevos

medios (casi) carecen de peso específico suficiente como para cumplir el papel de la prensa en una sociedad libre; y que los periodistas (casi) no saben de qué manera utilizar las herramientas nuevas para resolver los viejos problemas.

Nuestro problema real es que empresas, periodistas y producto ya (casi) no funcionan. El futuro de nuestra profesión, nuestro papel social y nuestro sector empresarial dependen de demasiados 'casos'.

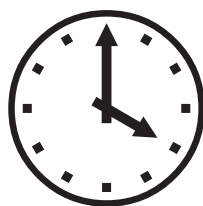
Por eso es tan importante definir con precisión el problema y sus condiciones de contorno; porque el primer paso hacia a solución es la correcta definición. En este trabajo analizan no sólo lo que no funciona, sino por qué no funciona. E incluso se permiten el lujo de señalar hacia qué dirección hay que avanzar para que, con un poco de suerte, vuelva a funcionar. No hay soluciones milagrosas, ni parches curalotodos, ni bálsamos de Fierabrás. Hay la voluntad de mirar las cosas de frente, sin sentimentalismos, reconociendo la realidad. Hay un análisis en el aquellos con experiencia reconocerán los amargos frutos de la sabiduría ganada con sudor y sangre.

Esos frutos contienen nuestra última esperanza. Porque el informe no es una autopsia, sino un diagnóstico: la enfermedad es grave, pero todavía no estamos muertos, todavía podemos luchar. El mensaje no es de inminente Apocalipsis, sino de esperanza; fría esperanza, una esperanza sin romanticismos ni arrogancias. Un mensaje que nos dice que todavía estamos a tiempo de salvar, si no las cabeceras y las empresas, sí el periodismo; el importante, vital papel que ha justificado los privilegios que tuvimos antaño la profesión y la industria.

Todavía podemos salvar el periodismo importante. Leer este trabajo es el primer paso. Léalo, piense, y actúe. Antes de que dejemos de hablar de periodismo para siempre jamás.

*José Cervera
Madrid, marzo de 2013*

índice



08

15

INTRODUCCIÓN

*La Transformación del Periodismo
Estadounidense es Inevitable*

SECCIÓN 1

Periodistas

Periodismo postindustrial: adaptación al presente

C.W. Anderson, Emily Bell y Clay Shirky



27

42

SECCIÓN 2

Instituciones

SECCIÓN 3

Ecosistema

INTRODUCCIÓN

La Transformación del Periodismo Estadounidense es Inevitable



Este ensayo es parte encuesta y parte manifiesto y se ocupa de la práctica del periodismo y las prácticas de los periodistas en los Estados Unidos. Sin embargo, no trata sobre “el futuro de la industria de las noticias”, en parte porque en gran medida ese futuro ya está aquí y porque ya no existe nada que se pueda considerar como una industria de las noticias.

En tiempos existió unidos antes por las cosas habituales que sostienen una industria en su conjunto: métodos similares dentro de un grupo relativamente pequeño y coherente de empresas y la imposibilidad de que cualquiera fuera de ese grupo pueda producir un producto competitivo. Esas condiciones ya no son válidas.

Si se quisiera resumir la última década del ecosistema de las noticias en una sola frase, podría ser la siguiente: “De repente todo el mundo tiene mucha más libertad”. Los creadores de noticias, los anunciantes, los nuevos medios y, sobre todo, la gente que antes conocíamos como ‘audiencia’ han recibido una nueva libertad para comunicarse, a pequeña y a gran escala, sin las viejas restricciones de los modelos de emisión y edición. En los últimos 15 años se ha producido una explosión de nuevas herramientas y técnicas y, lo que es más importante, de nuevos supuestos y expectativas; estos cambios han acabado con las viejas certezas.

No hay forma de apreciar ninguna coherencia entre organizaciones tan distintas como el Texas Tribune, SCOTUSblog y el FrontPorch Forum o entre plataformas tan variadas como Facebook, YouTube y Storify. Es imposible contemplar experimentos en periodismo sin ánimo de lucro como el trabajo de Andy Carvin en NPR durante la primavera árabe y llegar a la conclusión de que seguro que el periodismo seguirá en manos de empresas comerciales. Y no hay manera de que el análisis de

los experimentos en periodismo financiado a través de Kickstarter, o la cobertura de movimientos de protesta a través del teléfono móvil, pueda convencernos de que la publicación de información está sólo al alcance de profesionales e instituciones.

Muchos de los cambios que durante la última década se consideraban parte del futuro paisaje del periodismo ya han tenido lugar; gran parte del futuro imaginado del periodismo es actualidad presente. (Como William Gibson señaló hace mucho tiempo: “El futuro ya está aquí. Solo que está repartido de modo desigual”). Nuestro objetivo es escribir sobre lo que ya ha sucedido, lo que sucede hoy y sobre lo que podemos aprender de todo ello, más que extrapolar mucho.

Periodismo Postindustrial: Adaptación al Presente

Ya ha descendido la calidad de las noticias en los Estados Unidos a consecuencia de los cambios que se han producido en el ecosistema de las noticias. Ante las pruebas actuales estamos convencidos de que el periodismo en este país va a empeorar antes de mejorar; y en algunos lugares (sobre todo ciudades medianas y pequeñas sin diario propio) empeorará mucho. Nuestra esperanza es poner límites al alcance, la profundidad y la duración de ese deterioro indicando formas de crear periodismo útil usando herramientas, técnicas y supuestos que ni siquiera eran posibles hace 10 años.

También destacamos de qué manera estas nuevas posibilidades para el periodismo exigen nuevas formas de organización. Los medios tradicionales tienden a conservar los métodos de trabajo y las jerarquías incluso cuando los antiguos modelos de negocio se derrumban e, incluso, cuando las nuevas oportunidades no encajan en esos viejos patrones. En numerosas entrevistas con miembros de la prensa tradicional orientados a

lo digital, surgió el problema de cómo sus esfuerzos se vieron frustrados por ‘el Sistema’. La adaptación a un mundo donde la gente antes conocida como audiencia no son lectores y espectadores sino usuarios y editores significará cambiar no sólo las tácticas, sino también la autoconcepción.

Para adaptarse a los cambios del ecosistema no va a ser suficiente añadir algunas técnicas nuevas; para aprovechar el acceso a individuos, colectivos y máquinas habrá que cambiar también la estructura de la organización. (Sabemos que muchas organizaciones existentes van a considerar anatema estas recomendaciones).

Este ensayo está dirigido a múltiples audiencias: a las organizaciones de noticias tradicionales interesadas en adaptarse, a los nuevos participantes (ya sean periodistas, nuevas empresas de comunicación o bien organizaciones que antes eran parte del ecosistema periodístico) y también a aquellos organismos y entidades que influyen en el ecosistema de las noticias, en particular gobiernos y escuelas de periodismo pero también empresas y organizaciones sin ánimo de lucro.

Empezamos con cinco ideas principales:

- El periodismo importa.
- El buen periodismo siempre ha estado subvencionado.
- Internet acaba con el subsidio publicitario.
- La reestructuración es, por tanto, forzosa.
- Hay muchas oportunidades de hacer un buen trabajo usando nuevos métodos.

El Periodismo Importa

El periodismo expone la corrupción, llama la atención sobre la injusticia y hace que los políticos y las empresas respondan a sus promesas y obligaciones. Informa a los ciudadanos y consumidores, ayuda a organizar la opinión pública, explica cuestiones complejas y aclara desacuerdos esenciales. El periodismo desempeña un papel insustituible tanto en las políticas democráticas como en las economías de mercado.

La crisis actual de las instituciones del periodismo norteamericano nos convence de dos cosas. En primer lugar, no hay manera de preservar o restaurar el modo de hacer periodismo que se ha practicado durante los últimos 50 años y, en segundo lugar, es imprescindible encontrar entre todos nuevas formas de llevar a cabo el tipo de periodismo que hace falta para evitar que Estados Unidos caiga en la corruptela y la venalidad.

No todo el periodismo importa, por supuesto. Gran parte del que se produce hoy en día no es más que entretenimiento o diversión, pero en este trabajo nos referimos al denominado “noticias en sentido estricto”, “periodismo de responsabilidad social” o “el núcleo duro de las noticias.” Éste es el tipo de

noticias que importan en la crisis actual. En lugar de tratar de enumerar o definir los elementos que diferencian las noticias ‘duras’ de la morralla, nos hemos limitado a adoptar la famosa máxima de lord Northcliffe: “Noticia es lo que alguien en alguna parte no quiere que se publique; todo lo demás es publicidad”.

Esto no significa que lo que producen los medios se pueda diferenciar limpiamente en dos categorías: noticias ‘duras’ y relleno. A veces, la sección de Economía escribe historias sobre colores de corbatas; otras veces, la sección de Estilo lleva primicias sobre empresas del mundo de la moda. Mientras escribimos esto, la portada del New York Daily News muestra un reportaje sobre el nuevo corte de pelo de Miley Cyrus y otro sobre la pertinaz alta tasa de paro en la ciudad.

Incluso reconociendo que existe una amplia variedad las noticias ‘duras’ son las que distinguen al periodismo del resto de las actividades comerciales. El público siempre querrá información sobre béisbol, estrellas de cine, jardinería y cocina, pero si este trabajo lo hicieran aficionados, o incluso máquinas, no sería ninguna tragedia para el país. Lo que tiene peso es la información sobre historias importantes y verdaderas que tienen el potencial de cambiar la sociedad.

Historias de este tipo son las investigaciones periodísticas sobre la persistente protección de abusadores de menores por parte de la Iglesia Católica, la contabilidad fraudulenta de Enron o el escándalo de la Operación ‘Fast and Furious’ del Departamento de Justicia de los EE UU, entre otras.

Dado que contar historias auténticas es vital, el valor del periodismo no se puede reducir al resto de las necesidades auxiliares. El periodismo lleva a cabo muchas funciones que se superponen y nunca hubo una especial necesidad de definir las. Mientras el discurso público era escaso (es decir, todo a lo largo de la historia hasta el momento presente), el periodismo era sencillamente lo que hacían los periodistas; los periodistas eran personas contratadas por editores y los editores eran el puñado de personas que tenían acceso a los medios para hacer público el discurso.

Creemos que el papel del periodista —como narrador de sucesos, dando sentido, contextualizando— no se puede reducir a alimentar de materia prima a otros sistemas sociales; los periodistas no son simples proveedores de hechos. De momento y en el futuro previsible, necesitamos trabajadores a tiempo completo que informen sobre aquello que alguien en alguna parte no quiere que se sepa, y que lo hagan de tal modo que no sólo hagan pública la información (un bien del que estamos actualmente inundados), sino que proporcionen marcos de referencia a esa información para que llegue y motive al público.

**“Este ensayo
está dirigido
a múltiples
audiencias”**

Cada vez hay más informes de primera mano realizados por los propios ciudadanos. Una buena parte de lo que sabemos sobre la catástrofe nuclear de Fukushima Daiichi en Japón o sobre la masacre de la Plaza de la Perla en Bahrein proviene de personas que estaban sobre el terreno, pero esto no quiere decir que los periodistas profesionales puedan, deban o vayan a ser reemplazados. Lo que significa es que su papel va a cambiar al superponerse con los individuos (y multitudes y máquinas), cuya presencia caracteriza el nuevo entorno de la información.

El Buen Periodismo Siempre ha Estado Subvencionado

La cuestión de las subvenciones para la prensa es un tema candente desde hace tiempo. Observadores del periodismo como Steve Coll, David Swensen, Michael Schmidt, Michael Schudson y Len Downie han sugerido que la prensa de EE UU debe dirigirse hacia un modelo más abiertamente subvencionado, una sugerencia que generó acaloradas respuestas de otros analistas—Jeff Jarvis, Jack Shafer, Alan Mutter— que insisten en que sólo una prensa comercial produce los recursos y la libertad que requiere la prensa de EE UU.

Nosotros creemos que se trata de una dicotomía falsa. Las subvenciones suelen considerarse como sinónimo de financiación directa del gobierno, lo que plantearía problemas obvios y serios. Pero la subvención, en el sentido de una ayuda concedida a trabajos que se considera suponen un bien público, tiene muchas variantes. Puede ser directa o indirecta y puede provenir de fuentes públicas o privadas. Las donaciones de los ciudadanos son una subvención igual que lo es un subsidio gubernamental.

El buen periodismo siempre ha estado subvencionado: los mercados nunca han proporcionado todas las noticias que la democracia precisa. El modo más obvio es la subvención pública indirecta: las radios y televisiones tienen en los EE UU acceso gratuito al espectro radioeléctrico a cambio de mantener una redacción informativa como *quid pro quo*. Las empresas están obligadas a pagar por anuncios legales en los periódicos. La prensa se beneficia de tarifas postales favorables.

Ha habido algunas buenas noticias en forma de pago directo por los lectores en medios digitales a través del modelo “pago al superar un umbral de consumo de páginas”. Estos ingresos obviamente son bienvenidos; pero pocas grandes publicaciones han conseguido que ni siquiera el cinco por ciento de los usuarios de su web lo adopten, y el modelo de umbral casi garantiza que a la mayoría de los lectores nunca se les pedirá pagar. Es por eso que aunque estos nuevos recursos sirven para hacer más lenta la reducción de ingresos, no la detienen y mucho menos la invierten.

La mayor fuente de subvención en el entorno de la prensa siempre ha sido indirecta y privada, y venía de los anunciantes. Como dijo Henry Luce (fundador de *Time*, *Fortune*, *Life*

y *Sports Illustrated*, entre otros medios) hace 75 años: “Si tenemos que ser subsidiados por alguien, pensamos que el anunciante ofrece posibilidades extremadamente interesantes”.

Hay unas pocas publicaciones en el negocio de las noticias cuya audiencia paga directamente por el trabajo de los periodistas, pero son una pequeña fracción del ecosistema de la prensa, y suelen estar agrupadas en torno a profesiones (finanzas, derecho, medicina). Algunas excepciones, como la revista *Ms.*, venden la ausencia de publicidad. La mayoría de los medios no se dedican al negocio de las noticias, sino al negocio de la publicidad.

La clave de la relación entre publicidad y periodismo es que no existe ninguna. El vínculo entre anunciante y editor no es una asociación, sino una venta; venta en la que la que el editor tiene (o tenía) la ventaja. El origen esencial del subsidio del anunciante es que carece de libertad de elección; mientras las empresas dependan de los editores para ser vistas, estos pueden utilizar los ingresos para pagar el periodismo con independencia de las preferencias del anunciante. A *Nine West* (zapatería estadounidense) no le importa que [el medio] tenga abierta una delegación en Washington; sólo quiere vender zapatos. Pero para alcanzar a sus potenciales clientes, *Nine West* tiene que pagar a una organización que se preocupa por tener una delegación abierta en Washington.

Además de la publicidad, existen muchas otras formas de subvención privada. A lo largo de buena parte de la historia de EE UU algunos propietarios han estado dispuestos a publicar periódicos y revistas a pérdida a cambio de prestigio o influencia. Tanto *The New Yorker* como *The New York Post* generan pérdidas; que sigan existiendo en su forma actual implica, por parte de sus adinerados propietarios, la decisión de ponerlos a salvo de la completa exposición al mercado. Estas publicaciones son, de facto, organizaciones sin ánimo de lucro.

Del mismo modo, la propiedad familiar de los periódicos proporciona un escudo contra la exigencia de beneficios a corto plazo, en parte porque el editor estaba típicamente dispuesto a recibir parte de su compensación en forma de prestigio (dejando el sueldo a un lado, era bueno ser el editor del periódico local) y en parte porque la propiedad de la familia significaba una gestión centrada en la viabilidad a largo plazo de la empresa, en oposición a la extracción inmediata de beneficios; otra forma de estar en el mercado sin formar del todo parte del mercado.

Aunque la reciente discusión sobre subvenciones y periodismo se ha centrado sobre todo en la financiación pública y no en la privada, las diversas formas de subvención están bastante mezcladas. General Motors y Diageo hacen sustanciales inversiones cada año en anuncios de 30 segundos o en anuncios a toda página porque están legalmente obligados a conformarse con la publicidad de marca (branding). GM podría vender directamente desde la fábrica, como hace Dell, y Diageo estaría

encantada de ofrecer un botón 'click-to-buy', como hace Ghirardelli, pero la ley estatal les prohíbe el marketing directo. La publicidad de marca de coches, camiones, cerveza y alcohol está respaldada por un subsidio del gobierno que impide que las empresas afectadas inviertan en otras alternativas.

El público estadounidense nunca ha pagado el coste total del periodismo que se ha hecho en su nombre. Este periodismo siempre ha sido financiado por otras fuentes y no por los lectores, oyentes o televidentes. Este ensayo no se ocupa de preguntar de dónde debe venir o cómo debe ser gestionada esta subvención en el futuro. Los ingresos pueden venir de anunciantes, patrocinadores, usuarios, donantes, mecenas o filántropos; los recortes de costes pueden proceder de alianzas, subcontratación, crowdsourcing o de la automatización. No hay una respuesta única: cualquier forma de mantener los costes por debajo de los ingresos es buena, ya sea una organización grande o pequeña, de nicho o generalista, con fines comerciales o sin ánimo de lucro. Lo que está claro es que el modelo adoptado por la gran mayoría de los medios de comunicación —una entidad comercial que subvenciona la redacción con dinero procedente de la publicidad— tiene problemas.

Internet Destruye la Subvención Publicitaria

El presente informe se preocupa de cómo los periodistas hacen su trabajo y no de las prácticas comerciales de las instituciones que los respaldan. Sin embargo los usos de negocio chocan con las prácticas periodísticas en un punto crítico: el apoyo publicitario, principal fuente de subvención para el periodismo estadounidense desde la década de 1830, se está evaporando. (De hecho en los periódicos, en su mayor parte, ya ha desaparecido, pero habrá aún más malas noticias para los periódicos y también para las revistas, la radio y la televisión).

Los anunciantes nunca han tenido interés alguno en apoyar a los medios de prensa en sí mismos: la relación entre los ingresos por publicidad y los sueldos de los periodistas siempre dependió de la capacidad que tenían los editores para extraer ingresos. Esto funcionó bien en el siglo XX, cuando el negocio de los medios era un mercado controlado por los vendedores. Pero hoy no funciona bien.

La disrupción comenzó en la década de 1990 con el lanzamiento de la web comercial aunque permaneció invisible durante una década por el aumento de los ingresos de la publicidad en los medios tradicionales y el pinchazo de la burbuja puntocom, que convenció a muchos editores de que habían sobreestimado la amenaza de Internet. Los ingresos por pu-

blicidad convencional empezaron a caer en 2006, pero para entonces la evolución del mercado publicitario subyacente estaba muy avanzada; los ingresos desaparecidos eran un indicador tardío de un entorno transformado.

Los editores tradicionales no venden contenido como producto. Su sector son los servicios, con integración vertical de los contenidos, la reproducción y el acceso. Así un canal televisivo de noticias mantiene la capacidad de enviar su material a través de cable o satélite, y una revista gestiona o contrata los servicios de impresión y las redes de distribución. La integración vertical conlleva altos costes de capital, reduce la competencia y algunas veces crea cuellos de botella donde se puede hacer que el público pague.

Internet destruye la integración vertical porque todo el mundo paga por la infraestructura, así que todo el mundo puede utilizarla. La audiencia sigue estando dispuesta a pagar por la reproducción y la distribución, pero ahora pagamos a Dell por el ordenador, a Canon por la impresora y a Verizon por la entrega, en lugar de pagar a Conde Nast, Hearst o Tribune Co. por todos estos servicios en un paquete. Cuando la gente quiere leer en papel cada vez es más habitual que la impresión la hagamos nosotros mismos en una impresora en miniatura a un metro de distancia y en el momento, en lugar de pagar para que otro la imprima ayer a 30 kilómetros de distancia. Cuando queremos escuchar audio o ver vídeo cada vez más utilizamos la infraestructura básica de Internet en lugar de la infraestructura de torres de transmisión y redes de cable hecha y pagada a propósito.

Los editores también suelen integrar horizontalmente agrupando noticias 'duras' con horóscopos, chismes, recetas o deportes. La simple inercia hace que quien sintoniza una emisión o se hace con una publicación para acceder a una historia en particular seguirá viendo o leyendo el resto del paquete. Aunque a esto se le llama a veces lealtad casi siempre es simple pereza —cuesta menos trabajo leer otra noticia mediocre en el periódico local que buscar una noticia excelente en otra publicación—.

La web destruye la integración horizontal. Antes de la web una docena de historias regulares en un solo paquete bastaba para impedir que alguien se dedicara a buscar las doce mejores historias en una docena de publicaciones diferentes. Sin embargo en un mundo de enlaces y 'feeds' RSS muchas veces es más fácil que lo siguiente que leer, ver o escuchar llegue por referencia de los amigos que ser fiel a una publicación concreta. La pereza favorece ahora la desagregación: en muchas páginas de noticias generalistas la mayoría de los lectores ven un único artículo al mes.

“La extensión de las redes sociales ha creado una nueva categoría de anuncios vinculados a los medios pero que no subvencionan la creación de contenidos”

Y por supuesto, además de todo esto, la competencia se intensifica. Como señaló Nicholas Carr en 2009 una búsqueda de noticias en Google sobre el rescate por la Marina estadounidense del capitán de un mercante de aquel país secuestrado por piratas somalíes proporcionaba 11.264 versiones de la historia, la inmensa mayoría copias del mismo teletipo de agencia. La web rebaja significativamente el valor de publicar los mismos teletipos de agencia en Saint Louis y en San Luis Obispo.

Además de los cambios producidos por la tecnología, la extensión de las redes sociales ha creado una nueva categoría de anuncios vinculados a los medios pero que no subvencionan la creación de contenidos. En la década de 1990 muchas páginas web tenían foros de discusión que generaban mucho interés entre los usuarios pero pocos ingresos, porque los anunciantes consideraban que el material creado por los usuarios no era seguro para las marcas.

MySpace fue el primer sitio grande que consiguió superar ese obstáculo. Haciendo un paralelismo con la invención de los bonos basura en la década de 1980, MySpace razonó que el inventario de anuncios de baja calidad era una buena compra si se agregan suficientes a un precio lo bastante bajo. En esencia el argumento de venta para los anunciantes era “Incluso con tasas de ‘click-thru’ minúsculas hay un precio al que las páginas vistas en MySpace son rentables para usted”.

Esto abrió la presa. Una vez que suficientes empresas decidieron que las redes sociales eran soportes aceptables de publicidad el inventario disponible de los medios de comunicación se hizo dependiente del (ilimitado) interés de las personas en los demás, en lugar de depender de la capacidad de los editores para crear contenido interesante o de mantener una audiencia. Cuando la demanda crea oferta a un precio apenas superior a cero el efecto sobre el precio es predecible.

Los últimos 15 años también vieron la aparición de la publicidad como servicio aparte. La pérdida de los anuncios clasificados ante servicios más eficaces como Craigslist, HotJobs u OkCupid ha sido muy comentada, pero se ha hablado menos sobre el crecimiento de las recomendaciones entre usuarios en entornos transaccionales como Salesforce o Amazon. Estas recomendaciones asumen algunas de las funciones de la publicidad, ya sea entre empresas o empresa-consumidor, pero no conllevan una subvención a los contenidos (ni siquiera pagos a nada que se parezca a un editor). Esos mismos servicios proporcionan escaso o nulo subsidio a los medios de comunicación: después de una prueba de 15 meses de anuncios televisivos, Amazon abandonó el medio para casi todos sus productos

al concluir que los anuncios son menos eficaces para impulsar ventas que invertir el mismo dinero en ofrecer el envío gratuito.

Hasta los editores que comprenden que los ingresos perdidos no serán reemplazados y que los ingresos (y la producción) de la prensa seguirán menguando, mantienen la esperanza de que se pueda revertir de alguna manera el cambio en la subvención publicitaria.

El hecho de que a la web, un medio visual flexible, le ha sido más fácil adaptarse al marketing directo que a la publicidad de marca fue una decepción para los editores, que siempre se han beneficiado desproporcionadamente del ‘branding’. A lo largo de la última década, de vez en cuando, se ha afirmado que la publicidad web versión marketing directo es una fase y que alguien va a reinventar el ‘branding’ online. Es lo mismo que afirmar que los anunciantes van a pagar mucho dinero a cambio de gráficos animados o de tiempo en la programación de vídeo sin esperar mucho a cambio, excepto que les aseguren que de alguna manera han conseguido reconocimiento de marca.

Esto parece poco probable. El cambio de mentalidad desde la publicidad de marca a la lógica del marketing directo es sólo un síntoma del cambio más profundo que ha impulsado la web, que es el triunfo de las métricas en todas partes. Lo que hacía rentable al ‘branding’ era que nadie sabía exactamente cómo funcionaba, así que nadie sabía realmente cómo optimizarlo; hacer un anuncio de TV se parecía más a rodar una pequeña película de Hollywood que a hacer un gigantesco experimento psicológico.

En la red las empresas cada vez más esperan que hasta el ‘branding’ tenga resultados medibles, y la inversión en esta publicidad acaba con los elevados márgenes de beneficio de los buenos tiempos. La muy citada frase de John Wanamaker sobre no saber cuál es la mitad del presupuesto publicitario que se desperdicia explica por qué la posibilidad de medir la publicidad aumenta la presión sobre los ingresos. Otra esperanza para una posible recuperación de los ingresos publicitarios es la mayor especificidad de Internet (“Puede usted dirigirse exclusivamente a abogados de bienes raíces de Montana”). Se dio por supuesto que esta segmentación fina haría posible defender tarifas publicitarias altas por lo menos en algunos sitios web, ya que una mayor segmentación proporcionaría mejores resultados, lo que haría rentables primas más altas.

Pero el cambio a la publicidad barata con resultados mensurables en buena parte también arrasa con la lógica de la segmentación. Por tomar un ejemplo simplificado, cuesta alrededor de 60 centavos alcanzar a mil personas con anuncios no segmen-

“Hacer más con menos es el mantra de todos los editores que acaban de despedir a una docena de reporteros y editores”

tados. Un espacio publicitario que cueste 12 dólares por cada mil espectadores (una estimación muy extendida en 2010 para algunos sitios de nicho) bien puede ser más eficiente debido a la segmentación, pero para que tenga sentido económico el anuncio segmentado tendría que ser un 2.000 por ciento más eficiente. Si la efectividad es menor la oferta de anuncios-basura es más rentable. Como ahora los anuncios pueden aparecer en las redes sociales el extremo inferior de la curva de costes es muy bajo, tan bajo como para deprimir para siempre los precios más caros de los anuncios segmentados. Las empresas con los anuncios no quieren alcanzar a personas; las empresas lo que quieren es vender cosas. La habilidad de comprender quién compra sus productos o servicios en la red significa que muchos anunciantes pueden elegir entre anuncios caros y baratos a voluntad.

Aún podría existir alguna fuente desconocida de ingresos publicitarios, pero para restaurar las posibilidades del periodismo financiado con publicidad esta piedra filosofal debería estar a disposición de los editores, pero no de las redes sociales o de las páginas de anuncios como servicio. Para justificar el retorno de las elevadas tasas de antaño tendría que ser mucho más efectivo que cualquier mecanismo publicitario actual. Y tendría que generar ingresos que fueran inmunes a la presión de precios a la baja por parte de la competencia a gran escala.

Con la evidencia actual estas condiciones parecen poco probables. El poder de los editores sobre los anunciantes se está desvaneciendo; desde la aparición de la web se ha producido un gran desplazamiento del valor neto por dólar de publicidad desde las editoras hacia los anunciantes, y las señales apuntan a que esta tendencia crezca en lugar de dar marcha atrás. Incluso los editores que estén dispuestos a jugarse sus negocios a este tipo de salvación deberían considerar planes alternativos para seguir produciendo buen periodismo en caso de que el subsidio publicitario se siga reduciendo.

La Reestructuración es Forzosa

La suerte de las empresas de comunicación tradicionales ha tomado un giro muy negativo que nos lleva a dos conclusiones: es necesario producir noticias más barato, y la reducción de costes deberá ir acompañada de una reestructuración de los modelos de organización y de los procesos.

Hay muchos factores que apuntan a más reducciones de los ingresos publicitarios y muy pocos que sugieran un crecimiento en los próximos años. Aunque la fase más intensa del desplome de ingresos ha terminado, escribimos esto durante el vigésimo tercer trimestre consecutivo de reducción de ingresos anuales. Los tres pasados años de descenso han tenido lugar durante un período de crecimiento económico; si sumamos a los efectos acumulativos de la pérdida de ingresos esta imposibilidad de aumentar las ventas incluso en una economía en crecimiento parece que las empresas de comunicación tradicionales sufrirán

desproporcionadamente cuando empiece la próxima recesión, lo que sin duda ocurrirá dentro de unos pocos años.

La publicidad web nunca ha generado ni de lejos los mismos ingresos por lector; la publicidad móvil no presenta mejores perspectivas, y el continuo crecimiento general de la publicidad en línea con frecuencia está dejando a un lado a los medios tradicionales por completo. Mientras tanto las deseadas fuentes de ingresos directos —‘paywalls’, micropagos, aplicaciones móviles, suscripciones digitales— han fracasado u ofrecen ingresos inferiores.

De todas las alternativas las que mejor han ido son las suscripciones digitales tal como se practican en Los Ángeles Times, el Minneapolis Star Tribune, The New York Times y otros. Pero incluso en estos casos el efecto neto de las suscripciones no compensa la reducción de ingresos del papel. Además, dado que la mayoría de las suscripciones digitales están diseñadas para aumentar la circulación del diario impreso, el efecto a corto plazo de las suscripciones digitales es que hacen hoy a los medios más dependientes de los ingresos del papel, que se deterioran a largo plazo.

No creemos que la continua erosión de los ingresos por publicidad tradicional se vaya a compensar con otras plataformas en los próximos tres a cinco años. Para casi todos los medios la próxima fase de su existencia será similar a la anterior: una forzada reducción de costes aunque de modo menos urgente y, esperemos, más estratégico, haciendo uso de nuevas técnicas informativas y modelos organizativos.

En la década de 1980 se vertió mucha tinta en el ámbito académico con la “paradoja de la productividad”: las empresas que habían invertido en serio en tecnología de la información durante las dos décadas precedentes tenían muy poco que mostrar a cambio, a pesar de la inversión de capital. Sin embargo unas pocas empresas sí que experimentaron fuertes subidas tempranas de productividad a causa de su integración de las TIC. Estas empresas no sólo informatizaron los procesos existentes sino que modificaron esos procesos a la vez que introducían los ordenadores en el negocio, transformándose en un tipo diferente de organización. Por el contrario las empresas que se limitaron a añadir ordenadores a sus procesos existentes no vieron aumentos obvios de producción o eficiencia.

Creemos que hoy en día opera una dinámica similar, una que llamamos ‘periodismo postindustrial’; una frase usada por primera vez por Doc Searls en 2001 para definir “un periodismo que ya no se organiza en función de la cercanía a la maquinaria de producción”. (La justificación original de la sala de redacción no era organizativa, sino práctica; las personas que producían las palabras tenían que estar cerca de la máquina que reproducía esas palabras, situada a menudo en el sótano).

Observadores de la industria de las noticias como David Simon han señalado, con razón, que “hacer más con menos” es

el mantra de todos los editores que acaban de despedir a una docena de reporteros y editores. Sin embargo, y debido a que la parte del “con menos” es forzada, tenemos que intentar que funcione la parte del “hacer más”, lo que significa menos lenguaje cínico al estilo comunicado de prensa sobre despidos y más reestructuración para aprovechar las nuevas formas de hacer periodismo.

El periodismo postindustrial da por supuesto que las instituciones existentes van a perder ingresos y cuota de mercado, y que si esperan mantener o incluso aumentar su relevancia tendrán que aprovechar los nuevos métodos de trabajo y procesos que ofrece el medio digital.

Esta reestructuración implicará repensar todos los aspectos de organización de la producción de noticias —mayor apertura a alianzas; una mayor dependencia de los datos públicos disponibles, el uso cada vez mayor de personas, multitudes y máquinas para producir material en crudo; incluso confiar aún más en máquinas para producir algunos de los productos.

Este tipo de cambios será desgarrador, ya que afectará tanto a las rutinas diarias como a la autoimagen de todo aquel que esté relacionado con la creación y distribución de noticias. Pero sin ellos la reducción del dinero disponible para la producción de periodismo significa que el futuro no depara otra cosa que hacer menos con menos. Ninguna solución a la crisis actual preservará los viejos modelos.

Hay Muchas Oportunidades Para Hacer un Buen Trabajo Usando Nuevos Métodos

Si usted cree que el periodismo importa y que no hay solución a la crisis, la única forma de conseguir el periodismo que necesitamos en el entorno actual es aprovechar las nuevas posibilidades.

Los periodistas ahora tienen acceso a mucha más información que antes como resultado de muchos cambios, desde el movimiento por la transparencia a la expansión de redes de sensores. Disponen de nuevas herramientas con las que crear explicaciones visuales e interactivas. Tienen canales mucho más variados para que su trabajo llegue al público —la ubicuidad de los buscadores, el ascenso de fuentes continuas (el timeline de Facebook, todo Twitter), las wikis como formato para incorporar nueva información. Todos estos desarrollos han ensanchado las posibilidades del público para obtener y procesar las noticias.

La supe distribución —transmisión de noticias a través de redes sociales— significa que una pequeña publicación con un artículo importante puede llegar a una gran audiencia rápidamente y sin ningún coste adicional. La existencia de cámaras de vídeo conectadas en los bolsillos del público significa que cada

vez más información visual proviene de los propios ciudadanos.

Según proliferan las nuevas posibilidades de captación de información, contextualización y distribución surgen organizaciones que usan métodos de trabajo no disponibles siquiera hace 10 años. Algunos ejemplos son Narrative Science automatizando la producción de noticias basadas en datos; ProPublica poniendo a disposición las bases de datos y las plantillas para la repetición de una historia, como en ‘Dollars for Docs’; o el análisis de datos públicos para descubrir nuevas perspectivas como hizo el investigador independiente de fraude financiero Harry Markopolos con Bernie Madoff (una de las grandes oportunidades periodísticas perdidas de la última década).

El común denominador entre los más inquietos miembros digitales de organizaciones tradicionales —Anjali Mullany, antes en el Daily News, John Keefe de WNYC, Danza Gabriel en The Guardian en Estados Unidos— y las nuevas empresas de noticias digitales como WyoFile, Technically Philly y Poligraft es que organizan sus puntos de partida y sus procesos a partir de lo que ahora es posible, como hacer interactivos los gráficos, proporcionar al público acceso directo a una base de datos, solicitar fotos o información de la audiencia, o hacer circular una historia a través de las conexiones sociales. No está claro que Poligraft siga existiendo dentro de una década (ni el Daily News, si a eso vamos), pero la experimentación que se realiza en estas organizaciones es un ejemplo de buen uso de las nuevas herramientas para alcanzar objetivos periodísticos.

El aspecto más emocionante y transformador del panorama actual de las noticias es el aprovechamiento de las nuevas formas de colaboración, las nuevas herramientas analíticas y fuentes de datos, y las nuevas formas de comunicar lo que importa al público. Casi todas nuestras recomendaciones más adelante en este ensayo se centrarán en estas oportunidades.

Definición de “Público” y “Audiencia”, y el Caso Especial de The New York Times

Antes de presentar el cuerpo del informe hay que despejar ciertas dudas acerca de dos términos polémicos, a saber Público y Audiencia, y hay que discutir el caso especial de The New York Times como un ejemplo especialmente malo del estado general del periodismo estadounidense.

Público primero

El concepto del “público”, el grupo de personas en cuyo nombre se produce la información, es la “razón última [god term]”

“El público es el grupo cuyos intereses deben ser atendidos por el ecosistema de las noticias”

del periodismo, como expresó James Carey: "... la última palabra, el término sin el que nada vale y con el que los periodistas justifican sus acciones, defienden su oficio y sustentan su defensa en términos del derecho del público a saber, su papel como representantes de los ciudadanos y su capacidad para hablar hacia y para el público".

El público es el grupo cuyos intereses deben ser atendidos por el ecosistema de las noticias. También es muy difícil de definir con precisión.

La idea del "público" ha sido central en el desarrollo teórico estadounidense de las noticias desde la famosa respuesta de John Dewey a Walter Lippmann en 1920. Lippmann no creía posible que la persona promedio en una sociedad de masas con complejos mecanismos técnicos y económicos pudiera ser la clase de ciudadano informado que la mayoría de las teorías democráticas dan por sentado. Dewey, en respuesta, argumentó que existen múltiples públicos superpuestos que pueden "activarse" ante el surgimiento de determinados problemas. Esta noción de que los medios informativos sirven públicos dispares pero superpuestos sigue siendo clave en la lógica de su organización.

Desde la aparición de los puntos de vista opuestos de Lippmann y Dewey sobre los medios de comunicación y la sociedad de masas filósofos como Jurgen Habermas, Nancy Fraser, Carey James, Schudson Michael y Benkler Yochai han incorporado distintas versiones de la esfera pública al núcleo de su trabajo, enriqueciendo pero complicando cualquier interpretación de aquellos medios cuya función es servir a un público (o al público).

Adoptaremos la cobarde estrategia de reconocer pero no resolver el dilema. No nos proponemos dar una definición más rigurosa que ésta: el público es ese grupo de consumidores o ciudadanos que se preocupan por las fuerzas que influyen sus vidas y quieren que alguien las supervise e informe sobre ellas, para poder actuar a partir de ese conocimiento.

Se trata de una definición poco satisfactoria que deja preguntas sin responder, pero al menos respeta la riqueza de opiniones sobre qué es realmente un "público".

La palabra "audiencia" también se ha convertido en un problema. Cuando el panorama de los medios estaba dividido de forma clara entre la edición (impresa, audiovisual) y las comunicaciones (telégrafo, después teléfono), el concepto de audiencia estaba igual de claro: todos los destinatarios de los contenidos producidos y distribuidos por un editor. Películas, música, periódicos, libros, todos tenían audiencias obvias.

Uno de los efectos más disruptivos de Internet es que combina los modelos de publicación y comunicación en un único sustrato. Cuando alguien en Twitter comparte una anécdota con un par de amigos se percibe como una charla de máqui-

na de café. Cuando la misma persona comparte esa misma historia con un par de miles de personas se percibe como publicación, aunque sea la misma herramienta usada de la misma forma que para enviarla a unos pocos. Para colmo cada uno de esos destinatarios pueden redistribuir aún más la anécdota. La privilegiada posición que tenía originalmente el editor se ha reducido de modo drástico.

Al analizar un mundo en el que los miembros de la audiencia se han transformado en algo más que simples destinatarios de la información el investigador Jay Rosen de la Universidad de Nueva York acuñó la expresión "La Gente Antes Conocida Como Audiencia" para describir de qué manera grupos antes pasivos de consumidores se han convertido en creadores, glosadores, jueces y canales de información. Adoptamos aquí la visión de Rosen sobre esta transformación; pero su terminología (LGACCA) es demasiado difícil de manejar.

Por lo tanto a partir de ahora hablaremos de "la audiencia", pero deberá tenerse en cuenta que nos referimos a 'la gente antes conocida como la audiencia', recién dotados de un grado de poder comunicativo sin precedentes.

Y por último una nota sobre por qué no nos vamos a centrar mucho en la suerte de The New York Times. Una notable cantidad de lo escrito sobre la suerte del periodismo estadounidense durante la última década se ha centrado en la cuestión de cuál será la suerte del Times. Creemos que este enfoque ha sido una distracción.

A lo largo de la última generación el Times ha pasado de ser un gran diario en competencia con varios diarios similares a convertirse en una institución cultural de importancia única y global; incluso mientras esos competidores —The Washington Post, Chicago Tribune, Los Angeles Times, Miami Herald, entre otros— han visto reducidas su cobertura y sus ambiciones. Esto coloca al Times en una categoría única. Por tanto cualquier frase que empieza "Tomaremos como ejemplo a The New York Times..." con toda probabilidad explica o describe poco sobre el resto del sector.

La redacción del Times es el origen de muchos experimentos interesantes —visualizaciones de datos, nuevas colaboraciones, integración de blogs— y hemos hablado con muchos de nuestros amigos y colegas que trabajan allí para aprender de sus experiencias y hacer recomendaciones para otros medios. Sin embargo, y debido a que el Times es único, las decisiones que pueden tomar sus gestores y las consecuencias de esas decisiones no son ilustrativas ni predictivas para la mayoría de los demás medios, sean grandes o pequeños, viejos o nuevos. Por lo tanto pasaremos relativamente poco tiempo discutiendo su destino. Si bien el Times sirve como inspiración para medios de todo el mundo no es tan útil como modelo o referente para otras instituciones.

Organización

Este ensayo está escrito pensando en varias audiencias startups, organizaciones tradicionales que tratan de adaptarse, escuelas de periodismo y organizaciones que apoyan o dar forma al ecosistema, desde el comité del Premio Pulitzer al gobierno de los EE UU.

Después de esta introducción hay tres secciones principales: Periodistas, Instituciones y Ecosistemas.

Comenzamos por preguntarnos qué pueden y deben hacer los periodistas hoy; porque su trabajo importa más, y porque en los últimos años el foco obsesivo en la supervivencia de las instituciones ha ocultado una verdad obvia: las instituciones importan porque apoyan la labor de los periodistas, y no al revés.

Lo siguiente es preguntarnos qué pueden hacer las instituciones para apoyar el trabajo de los periodistas. No estamos utilizando “institución” en su sentido coloquial de “organización tradicional de noticias”, sino en su sentido sociológico de “un grupo de personas y activos con patrones relativamente estables de comportamiento”. The Huffington Post es una institución tanto como Harper’s; estamos tan interesados en la institucionalización de las nuevas ‘startups’ de noticias como en la adaptación de las viejas instituciones a las nuevas realidades.

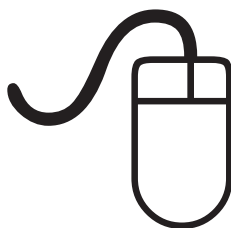
Finalmente analizamos el ecosistema de las noticias, por lo cual entendemos aquellos aspectos de la producción de noticias

que no están bajo el control directo de una única institución. El ecosistema actual contiene nuevos activos, como son la explosión de datos digitales y de potencia computacional. Asimismo contiene nuevas oportunidades como la capacidad de formar a bajo coste asociaciones y consorcios, y también fuerzas que afectan a los medios, desde los supuestos al apoyo o los obstáculos producidos por escuelas, empresas y gobiernos.

En nuestra breve conclusión extrapolamos hasta el final de la década algunas de las fuerzas que actúan hoy y describimos lo que creemos que serán algunas de las características más destacadas del ecosistema informativo de 2020.

No pensamos que ninguna organización pueda poner en práctica todas o incluso la mayoría de nuestras recomendaciones; son demasiado diversas y están dirigidas a demasiados tipos distintos de estructura. Tampoco pensamos que estas recomendaciones puedan sumarse para crear una dirección estratégica completa. Sencillamente en esta Era es más fácil ver lo que no funciona que lo que sí lo hace, y las creencias y comportamientos antes estables de lo que se llamaba la industria de las noticias están dando paso a un conjunto mucho más variable de entidades que ninguno de los conocidos en el siglo XX.

Imaginamos (o al menos esperamos) que estas recomendaciones puedan resultar útiles para organizaciones interesadas en evitar lo peor del anacronismo entre los procesos tradicionales y las oportunidades contemporáneas y en aprovechar las posibilidades que existen hoy.



Sección 1

PERIODISTAS



El 28 de junio de 2012 el Tribunal Supremo dictó su sentencia sobre la legalidad de la obligación individual de contratar un seguro sanitario, incluida en la Ley de Sanidad Asequible (LSA) del presidente Barack Obama. Dictada en año electoral, con el entonces presidente arriesgándose a que su principal iniciativa política fuese declarada inconstitucional, la importancia de la sentencia iba más allá de lo sanitario: era una importante noticia política.

Todos los grandes medios de comunicación se centraron en esta historia en los días previos a la sentencia. Se anunció finalmente a las 10:07 am: CNN informó que la obligación individual había sido rechazada; SCOTUSblog informó que la obligación individual de hecho había sido confirmada.

Grande fue la vergüenza de la red de noticias de cable al contar mal la decisión, pero aún mayor fue el momento de gloria de lo que hasta entonces era un desconocido sitio web especializado dedicado en exclusiva al Tribunal Supremo. Ese día SCOTUSblog se convirtió en la fuente clave de lectura obligada para recibir contexto y análisis de última hora sobre la sentencia del tribunal sobre la LSA. Más tarde la revista *The Atlantic* analizó en detalle el progreso de la cobertura de SCOTUSblog, informando que hacia las 10:22, 15 minutos después de que la sentencia se hiciera pública, el sitio tenía casi un millón de visitantes; tanto, que tuvo que instalar capacidad adicional de servidor para aguantar el aumento de tráfico.

SCOTUSblog fue fundada en 2003 por el matrimonio formado por Tom Goldstein y Howe Amy. Ninguno es periodista; eran socios en un bufete de abogados y daban clases en las

facultades de derecho de Harvard y Stanford. La mañana de la sentencia Goldstein cubrió todo el proceso en directo y este blogging en vivo fue utilizado por la cadena C-SPAN 3 en su cobertura. Goldstein describió la sentencia como “nuestra final del Mundial” y afirmó que su objetivo era proporcionar el mejor análisis de la decisión en el momento más adecuado para la audiencia.

SCOTUSblog demuestra que fuera de las redacciones tradicionales se puede hacer periodismo, realizado por individuos libres de las demandas tradicionales tanto del comercio como del proceso normal. En un ambiente dominado por lo que el profesor de periodismo Jeff Jarvis describe como “haz lo que mejor sabes hacer y enlaza el resto”, el modelo SCOTUSblog ofrece la cobertura más consistente del Tribunal Supremo y su objetivo es ofrecer también la mejor cobertura. SCOTUSblog no envía 25 periodistas a Haití si hay un terremoto (ni manda ninguno al juicio de Lindsay Lohan por conducir ebria), por lo que no reemplaza a la CNN.

No tiene por qué. SCOTUSblog ha encontrado su nicho y sabe cuál es su papel.

Hay periodistas porque la gente necesita saber lo que ha ocurrido y por qué. La manera más eficaz y fiable de transmitirlo es que lo haga alguien que combine un profundo conocimiento del tema con la capacidad de responder a las necesidades del público. Esta vez SCOTUSblog consiguió alcanzar ambos objetivos. La CNN corrigió su información errónea después de unos minutos críticos, pero en un primer momento fracasó en lo más básico: informar de lo que el tribunal había decidido en realidad.

El paso adelante de SCOTUSblog es sólo un ejemplo de

**“Entender la
disrupción del
periodismo y de la
producción de noticias
y decidir dónde se puede
aplicar de forma más
efectiva el esfuerzo
humano será
vital para los
periodistas”**

cómo el territorio clásico de los periodistas tradicionales se está viendo minado. Un vistazo al nuevo panorama de las noticias muestra ejemplos mucho más radicales que SCOTUSblog, que emplea reporteros además de sus fundadores abogado-blogueiros. En algunos casos periodistas no profesionales han demostrado que pueden hacer periodismo a un nivel tan alto como los profesionales, o por encima en ocasiones. Expertos como el economista Nouriel Roubini sobre la burbuja inmobiliaria, el sociólogo Zeynep Tufekci sobre los disturbios en Oriente Medio, o el analista financiero Susan Webber en Naked Capitalism están produciendo textos de análisis que superan muchos de los trabajos producidos por periodistas tradicionales. Y no es solo que los individuos puedan publicar sus puntos de vista directamente: el caso de dopaje de Lance Armstrong fue cubierto mejor y mucho antes por NYVelocity, un blog especializado en ciclismo, que por la profesional (y decididamente crédula) prensa deportiva.

Una cuestión interesante sobre el acceso directo al público por parte de los expertos surgió tras la denuncia de la estafa piramidal de Bernie Madoff. El aspecto más notable de aquel fraude fue que la Securities and Exchange Commission (SEC, comisión de valores y bolsa) no había prestado atención a las proféticas, detalladas y precisas advertencias sobre posible mala conducta que había proporcionado el inversor Harry Markopolos. Ray Pellecchia, del blog de inversión Seeking Alpha, se preguntó: “¿Podría un blog de Markopolos haber frenado a Madoff?” ¿Podría haber seguido estando distraída la SEC si, en vez de ir a la agencia, Markopolos hubiese publicado en un blog lo muy improbables que resultaban las operaciones financieras de Madoff? Por supuesto no es posible hacer este experimento, pero es fácil imaginar que el análisis público de los negocios de Madoff habría tenido más efecto que dejar el asunto a los profesionales.

También hemos llegado a un punto en el que la “multitud” está publicando su propia información en tiempo real, los unos para los otros y para todo el mundo. Los datos sobre cualquier tipo de cambio medible pueden recopilarse hoy a un precio más barato que nunca, y se están desarrollando algoritmos capaces de volver a montar esta información en fracciones de segundo para producir relatos de acontecimientos que ya han pasado la prueba de Turing al ser indistinguibles de los escritos por seres humanos. Todo ello sin intervención de ningún periodista.

Los cambios en el ecosistema de las noticias no son únicamente una historia de erosión. A pesar de que los antiguos mo-

nopolios se desvanecen también crece la cantidad de trabajo periodísticamente útil que se puede hacer usando la colaboración con los aficionados, las multitudes y las máquinas. Por ejemplo los intermediarios de materias primas no necesitan enviar a un reportero a un campo de trigo para entrevistar a un granjero. Los satélites captan imágenes de los cultivos en tiempo real e interpretan los datos visuales transformándolos en datos útiles en un abrir y cerrar de ojos. Narrative Science genera informes sobre los resultados trimestrales de las empresas para Forbes.com.

Journatic está despertando curiosidad y temor con su información ‘local’ compilada remotamente. La verificación de ataques artilleros sobre mercados en Oriente Medio se hace a través de redes de testigos con teléfonos móviles y expertos militares en Twitter que publican relatos de primera mano y su análisis en tiempo real.

La lista de lo que un periodista puede hacer crece día a día, ya que la plasticidad de la tecnología de comunicación modifica tanto las capacidades para presentar la información como el comportamiento de la audiencia. El periodista de AP e innovador Jonathan Stray señala en un post:

Cada uno de los actos que crean periodismo se puede hacer mejor dentro o fuera de la sala de redacción, por profesionales o por aficionados, por socios o por especialistas. Todo depende de la economía del ecosistema y, en definitiva, de las necesidades de los usuarios.

Entender la disrupción del periodismo y de la producción de noticias y decidir dónde se puede aplicar de forma más efectiva el esfuerzo humano será vital para los periodistas. Descubrir cuál es el papel más útil para un periodista en el nuevo ecosistema de las noticias requiere hacerse dos preguntas relacionadas: ¿Qué pueden hacer ahora los nuevos participantes en el ecosistema de las noticias mejor que los periodistas en el viejo modelo? y ¿Qué papeles pueden hacer mejor los propios periodistas?

Lo que las Redes Sociales Hacen Mejor: Amateurs

El valor periodístico de las redes sociales se presenta en una amplia gama, desde la persona individual con un dato clave —el testigo, el observador interno— hasta el gran colectivo. Bradley Manning, el soldado de inteligencia del Ejército acusado de filtrar cientos de miles de documentos del Departamento de Estado al sitio de denuncia WikiLeaks, ocupaba una posición de importancia singular, mientras que cuando la BBC documentó la dispersión de escombros tras la explosión de la lanzadera es-

“La disponibilidad de recursos como fotos de ciudadanos no elimina la necesidad del periodismo o de periodistas, pero sí modifica el trabajo”

pacial Columbia necesitó múltiples observadores independientes. El proyecto Off The Bus del Huffington Post en 2008 ocupó un espectro similar; la cobertura del blogger Mayhill Fowler sobre las declaraciones de Obama en un evento para recaudar fondos en San Francisco hablando de gente que “se aferra a las armas y la religión” surgió de una fuente única, mientras que la cobertura de las asambleas abiertas de Iowa se basó en el trabajo de una multitud.

Cuando los SEAL de la Marina acabaron con Osama bin Laden la primera “noticia” pública vino de Sohaib Athar (nick de Twitter @ReallyVirtual) o, en sus propias palabras, “uh oh, yo soy el tipo que contó en vivo en su blog el asalto a Osama sin saberlo”. Sohaib Athar no es un periodista (es consultor de TI en Abbottabad, Pakistán, donde el ataque se llevó a cabo) y quizá ni siquiera sabía que estaba practicando periodismo, pero como dijo Steve Myers, entonces en el Instituto Poynter: “actuó como un periodista”. Athar tuiteó sobre el ruido de un helicóptero y una explosión y después respondió a preguntas, añadió información cuando pensaba que la tenía, siguió el hilo de la historia y proporcionó el contexto preciso. Athar se convirtió en un recurso para los periodistas que reconstruyeron la cronología de los eventos —parte del sistema de verificación que se pudo comparar en tiempo real con la versión oficial.

En muchos eventos de interés es cada vez más probable que la primera descripción disponible sea de un ciudadano conectado y no de un periodista profesional. En algunos tipos de noticias, como catástrofes naturales o asesinatos en masa, esta transición ya es completa.

En ese sentido, igual que con muchos de los cambios del periodismo, la erosión de la vieja forma de hacer las cosas viene acompañada por nuevas oportunidades y por nuevas tareas periodísticamente importantes. El periodista no ha sido reemplazado sino desplazado más arriba en la cadena editorial, de la notificación de observaciones iniciales a un papel que enfatiza la verificación y la interpretación, dando sentido a los flujos de texto, audio, fotos y videos producidos por el público.

“El reportero original” ocupa un lugar de honor en la auto-percepción periodística: está en el corazón de aquello que hacen los periodistas, y que piensan que nadie más puede hacer; es el aspecto de su trabajo que requiere la habilidad más sutil; es la función que sirve al interés público más directamente. La importancia del reportero se refleja en muchas de las discusiones más eternas sobre el periodismo en la última década y media, desde la al parecer interminable pelea de “bloggers contra periodistas” al conflicto sobre agregación de noticias frente reportaje original.

Como el reportero original se percibe tan a menudo como simplista o metodológicamente ingenuo con frecuencia es mal interpretado por los observadores externos. Conseguir detalles clave de información descriptiva de un testigo presencial, desa-

fiar de modo agresivo las respuestas verbales de un burócrata del gobierno con experiencia, saber exactamente dónde encontrar un documento clave, o navegar por las rutinas e idiosincrasias de las complejas organizaciones modernas es un esfuerzo intelectual meritorio y para colmo un bien público. En muchos casos los aspectos más importantes del trabajo del periodista siguen siendo aquellos en lo que siempre han destacado: la entrevista, la observación directa y el análisis de documentos concretos.

Y sin embargo muchas de las estrategias que defendemos no son fáciles de trasladar al paradigma del reportero original. La mayoría de los periodistas y las instituciones periodísticas no han podido aprovechar la explosión de contenidos potencialmente noticiosos que ha facilitado el crecimiento de las comunicaciones digitales. He aquí la realidad: en la mayor parte de los periódicos, la mayor parte de los periodistas dedican la mayor parte de su tiempo a tareas que no se parecen en nada a una recopilación empíricamente consistente de hechos periodísticos. Igual que ocurre con la falacia histórica sobre una “edad de oro” periodística, la fe en el valor del reportero original muchas veces es muy superior a la cantidad que se produce en realidad.

Demasiados periodistas están atrapados en una mentalidad que aún confía en una lista relativamente reducida de fuentes para obtener datos para la mayoría de las historias importantes, con el añadido del ocasional comunicado de prensa reescrito o la observación directa esporádica. Esta concepción del reportero original basado en fuentes internas (insiders) deja fuera a las redes sociales, la explosión de los datos digitales, las fuentes de información generadas algorítmicamente y muchas otras nuevas estrategias de captación de información que destacamos aquí.

Debería haber más reportero original, no menos, y este reportero debería aprender a convivir con nuevas formas de obtener datos periodísticos. Reconocemos la muy real amenaza al reportero original que supone el colapso económico de los periódicos; la solución a este dilema requiere de mayor atención a las instituciones periodísticas que trataremos con más detalle en la siguiente sección, sobre las instituciones.

Lo que las Redes Sociales Hacen Mejor: Multitudes

Cuando se agregan suficientes participantes individuales se obtiene una multitud. Y algo que las multitudes hacen mejor que los periodistas es recopilar datos. Cuando Japón fue golpeado por un terremoto en marzo de 2011 y la planta nuclear Fukushima Daiichi sufrió una fuga la frustración por la no disponibilidad de datos actualizados sobre los niveles de radiación llevó a que personas con contadores Geiger filmaran las mediciones y las transmitieran a UStream.

Plataformas para el intercambio de datos en tiempo real como Cosm se basan en grupos activistas de empresas o simplemente personas interesadas que recogen cualquier información que les

interesa —calidad del aire, velocidad del tráfico, eficiencia energética— y la comparten usando sensores de bajo coste. Estos sitios ofrecen una amplitud, profundidad y precisión de datos que los periodistas individuales sencillamente no pueden igualar.

Los ciudadanos también fotografían eventos, filman importantes hechos noticiosos y a veces, como hizo Off The Bus por el Huffington Post en 2008, obtienen primicias políticas. Plataformas sociales como Facebook y Twitter reconocen que reunir toda la información disponible e interpretarla es una tarea más allá de la escala humana. Integradas en todas las plataformas sociales y los motores de búsqueda hay capacidades algorítmicas que ayudan a analizar qué temas están siendo compartidos, qué asuntos son los más discutidos por quién, y cuándo surge la información y cómo se mueve.

La disponibilidad de recursos como fotos de ciudadanos no elimina la necesidad del periodismo o de periodistas, pero sí modifica el trabajo, que pasa de ser la fuente de la captura inicial de una imagen u observación a ser quien puede hacer peticiones pertinentes y después filtrar y contextualizar los resultados. La misma palabra “crowd-sourcing” implica una relación “uno a varios” para el periodista: hacer una pregunta a o derivar una respuesta de un grupo grande de personas. Pero la “multitud” es también una serie de individuos que realizan actividades en red, que pueden ser preguntados y utilizados para obtener una versión más completa de los hechos o para descubrir cosas que no se pueden obtener de modo fácil o rápido con el trabajo de calle tradicional.

Lo que Hacen Mejor las Máquinas

Una cosa que las máquinas hacen mejor es crear valor a partir de grandes cantidades de datos a gran velocidad. La automatización de procesos y contenidos es el territorio menos explorado para reducir los costes del periodismo y mejorar su rendimiento. Dentro de cinco a diez años veremos información producida a bajo coste mediante la monitorización de redes de dispositivos inalámbricos. Esos productos, como decirle a la gente el momento óptimo para usar agua sin contaminar los ríos, o cuándo cruzar la carretera, va a plantear problemas de ética, propiedad y uso de datos.

En la industria de la tecnología startups como Palantir, Kaggle y Narrative Science están llamando la atención de los inversores con las infinitas capacidades que ofrece la recopilación de datos y su organización mediante algoritmos.

Con una plantilla de 30 trabajadores, dos tercios ingenieros y un tercio periodistas, Narrative Science “toma datos numéricos en bruto y genera narrativas completas”, como lo describe su director de tecnología Kris Hammond. Él y su equipo de programadores trabajan en identificar los elementos clave de una historia y de qué manera esta identificación puede ser diferente entre el resumen de un partido de béisbol y un informe de in-

gresos financieros. A continuación escriben código que procesa flujos de datos y los convierte en palabras. Los compradores de estos contenidos de bajo coste van desde empresas comerciales a medios de comunicación tradicionales.

Narrative Science propone automatizar la producción de historias estándar tales como comunicados financieros ordinarios y resúmenes de los resultados de partidos deportivos. Este enfoque minimiza el trabajo humano necesario en tareas repetitivas liberando mano de obra para las tareas más complejas o interpretativas, en lugar de describir hechos que varían poco.

Y como ocurre siempre la producción en masa aumenta el número de participantes más allá del núcleo profesional tradicional. Si su hijo juega un partido de béisbol de la Liga Infantil y utiliza una aplicación para el iPhone llamada GameChanger para registrar las puntuaciones, Narrative Science procesará instantáneamente esos datos generando una descripción escrita del juego. Este año se escribirán más de un millón de resúmenes de partidos de este estilo.

En una entrevista en Wired Hammond anticipó que en el futuro entre el 80 y el 90 por ciento de las historias se generarán algorítmicamente. Le pedimos que justificara la cifra, y explicó que el elevado número de datos locales y personales que probablemente se podrán captar y publicar online hará que surjan muchos más tipos de “historia” que se pueden generar. La cifra del 90 por ciento no sólo asume datos más granulares, sino la publicación de un universo mucho más amplio de historias o contenidos por parte de un conjunto mucho más amplio de reporteros, la mayoría aficionados. Donde existan datos disponibles en formato digital se podrán hacer este tipo de informes, y donde no se obtengan tales datos, como en la reunión del ayuntamiento local, hará falta un reportero para grabarlos.

Hammond dice que las máquinas que construye su equipo deben “pensar como periodistas”; su interés es analizar lo que hacen los periodistas y reproducirlo después mediante la programación. “Queremos que la máquina vaya a la gente, humanizar la máquina y crear visión humana a una escala tremenda y extravagante”.

Los reporteros y editores encuentran aterrador este escenario. Periodistas y programadores (o los periodistas que son informáticos) muy rara vez trabajan en este tipo de proceso de replicación. Como comentó Reg Chua, director de datos e innovación de Thomson Reuters: “No tenemos la disposición, sólo hay un puñado de organizaciones de noticias que tengan las capacidades en este momento”.

Si la respuesta a la pregunta “¿qué hacen mejor los algoritmos?” es producir historias que vienen de datos estructurados, y si el mundo de los datos estructurados de carácter personal, local, nacional e internacional está aumentando exponencialmente, no es descabellado estimar que el 90 por ciento del universo de “historias” sean automatizadas.

Lo que los Periodistas Hacen Mejor

Antes de la difusión de la máquina de vapor todo el paño era “artesanal”, en el sentido de que lo habían tejido artesanos. Sin embargo no estaba muy bien hecho: los seres humanos no tejían porque su habilidad fuera superior, sino porque no había otra alternativa. La máquina de vapor suplantó la gama baja de tejidos reduciendo al mínimo el uso de seres humanos para la producción de tela cruda, pero creó nuevos puestos de trabajo para artesanos de alta calidad, así como para diseñadores de nuevos patrones y gerentes de telar.

Pensamos que algo parecido está ocurriendo con el periodismo, el ascenso de lo que llamamos “prensa” coincidió con la industrialización de la reproducción y distribución de material impreso. Cuando el coste de enviar unos centímetros de columna escrita a un millar de personas empezó a caer las organizaciones de noticias pudieron darle más recursos a la producción diaria de contenido. Ahora estamos asistiendo a un cambio similar —la recopilación y la difusión de hechos, y hasta de análisis básicos, se está automatizando. Esto obviamente afecta a los puestos de trabajo que usaban periodistas no como artesanos sino como simples cuerpos, personas que hacían el trabajo porque ninguna máquina podía hacerlo. También permite a los medios, tradicionales y nuevos, desplazar más recursos al tipo de trabajo de investigación y de interpretación que sólo pueden hacer los humanos, pero no los algoritmos.

Responsabilidad

Una pregunta que siempre hace la sociedad y que quiere le sea respondida —por lo general, cuando las cosas van mal— es: “¿Quién es responsable?”. Si el periodismo tiene impacto y parte de su función es forzar la rendición de cuentas de otras instituciones, se deduce que debe poder rendir sus propias cuentas. Las dos investigaciones del gobierno, otra de la policía y las condenas al diario News of the World en el muy conocido caso de ‘hacking’ telefónico en el Reino Unido demuestran fehacientemente que si bien los periodistas deben tener la libertad para publicar, también tienen que responder personalmente de sus actos. Identificar quién asume el riesgo de publicar es jurídicamente importante y lo será aún más, tanto en el ámbito de las investigaciones judiciales como en el de las salvaguardas.

La construcción de programas y algoritmos que reemplacen al reportero humano conlleva decisiones que tendrán que ser explicables y cuya responsabilidad deberá poder asignarse ante todos los involucrados. Los periodistas escriben algoritmos en Narrative Science; en Google News los ingenieros tienen que entender por qué una historia es “mejor” para optimizar sus algoritmos. Los datos y los programas son tan políticos como las caricaturas y los artículos de opinión, pero casi nunca se les adjudica el mismo nivel de transparencia.

Están surgiendo nuevas áreas de responsabilidad. Una discu-

sión en la que periodistas y medios necesitan involucrarse es: “¿Qué hace usted con mis datos?” Puede que no sea importante quién es periodista, excepto para la persona que revela información a un periodista.

Del mismo modo las protecciones y salvaguardas que se ofrecen a los periodistas deben estar a disposición de todos aquellos que publican información en interés del público. Si un periodista o una organización de noticias posee sus datos usted podría razonablemente esperar que no sean entregados a la policía.

Ya sabemos lo que ocurre cuando información confidencial, como los cables diplomáticos publicados por WikiLeaks, se alojan en una plataforma que es en esencia comercial pero no periodística. Esos servicios pueden cancelarse; tanto una división de Amazon que daba servicios web a WikiLeaks como PayPal, el mecanismo de pago en línea, rompieron sus lazos con esta organización. Las plataformas que practican la censura por conveniencia comercial son a menudo más difíciles de detectar. Rebecca MacKinnon, investigadora de la New America Foundation y autora de “El consentimiento de los conectados”, señala que el proceso para la aprobación de productos de Apple en su popular App Store es opaco y arbitrario, y que el rechazo de algunas creaciones equivale a una censura, como con la famosa y aún no explicada decisión de rechazar el mapa interactivo de ataques con ‘drones’ del desarrollador Joshua Begley. Por lo tanto sencillamente por elegir usar un producto de Apple los periodistas están participando en la creación de un futuro de Internet que practica la censura.

Eficiencia

Aunque sea obvio conviene subrayar que los periodistas pueden ser mucho más eficientes que las máquinas a la hora de obtener y difundir ciertos tipos de información. El acceso y la “exclusividad” o “posesión” de una historia se obtienen mediante entrevistas personales. Hacer llamadas telefónicas a la Casa Blanca o al consejo escolar, aparecer en las reuniones y ser receptivo a la retroalimentación, compartir puntos de vista y expresar dudas hacen que las noticias sean mucho más ese “drama” que James Carey identificó como fundamental para el concepto de un periódico. Esas actividades tan personales y humanas hacen del periodismo una forma de espectáculo informativo más que una simple difusión de hechos.

Originalidad

La generación de ideas y algoritmos, la generación de movimientos, y las innovaciones sobre las prácticas habituales requieren todas ellas de pensamiento original. Los periodistas deberían estar provocando el cambio, iniciando la experimentación e instigando a la acción. El reconocimiento de lo que es importante en los ‘credit default swaps’ o por qué los temas fiscales de Mitt Romney deben ser investigados se basa en una

amplia comprensión del mundo para la que todavía es difícil construir y mantener máquinas. Los reporteros, editores, diseñadores y otros periodistas se distinguen de los demás sistemas de recolección y difusión de datos por su talento para comprender la sociedad.

Carisma

Las personas siguen a personas, y por tanto sólo por el hecho de “ser humano” el periodista refuerza su papel. La televisión basada en personalidades ha dependido desde hace mucho de este mecanismo, pero tan sólo en un medio unidireccional. En un mundo en red la capacidad de informar, entretener y dar respuesta inteligente a la retroalimentación es un talento periodístico. Como dijo Paul Berry, que fuera jefe de tecnología en Huffington Post: “En realidad ahora no hay más que una pregunta en la entrevista [de trabajo] de un periodista:

¿Cuántos ‘followers’ tienes?” Dado que la influencia es mejor indicador que el puro número, se podría mejorar preguntando “¿Quiénes son tus ‘followers?’”. Pero la cuestión sigue siendo la misma: la capacidad individual de un periodista, es decir, los medios y la libertad a su disposición, están creciendo fuera de la marca y de la audiencia de la redacción.

Donde un periodista puede tener más efecto es trabajando entre la multitud y el algoritmo en el ecosistema de la información, actuando como investigador, traductor y narrador. Si no se aprovechan las posibilidades de las multitudes o de los algoritmos algunos tipos de periodismo son insostenibles, porque quedan descolgados del mundo en tiempo real de los datos y las redes que la audiencia tiene a su disposición de modo ubicuo, desde el sensor de su cubo de la basura a la lista de trending topics de su cuenta de Twitter. La función del periodismo en el ecosistema va sobre humanizar los datos, y no sobre el proceso de automatización.

La adaptación a este entorno es complicada para aquellos periodistas que desarrollaron sus talentos en redacciones donde precisión y seguridad eran las principales demandas del producto, y donde había unidad y claridad en torno a unos pocos procesos: hablar, escribir, editar.

La capacidad de reconocer, localizar y contar una historia en el formato más adecuado y para un público específico sigue siendo una exigencia permanente, pero la cantidad de formatos y la variabilidad de la audiencia han aumentado. Por si fuera poco los talentos que ayudarán a los periodistas a definir y redefinir sus roles futuros y el negocio en el que trabajan están cambiando.

¿Qué Necesita Saber un Periodista?

Cuando Chris Amico encontró trabajo como desarrollador multimedia en NPR, Chris y su esposa Laura se mudaron a Washington DC desde California; al llegar no conocían su barrio, no conocían la comunidad y no sabían dónde podría encontrar trabajo Laura, reportera de policial.

“Sencillamente nadie estaba contratando”, dice Laura. El aburrimiento del paro y su interés común por el periodismo de servicio público llevó a los Amico a explorar ideas sobre qué podían hacer. “Pensamos mucho en lo que no estaba siendo cubierto”, dice Laura, el tipo de periodista que tiene un escáner de la policía donde todo el mundo tiene un despertador.

Se dieron cuenta de que había algo que no se cubría en las páginas de policial de los periódicos locales y ni siquiera del Washington Post: todos los homicidios de la ciudad. Los Amico respondieron a este demanda huérfana lanzando un sitio

online que llamaron Homicide Watch DC. “Buscamos deliberadamente hacer cosas que los demás

no harían”, dice Chris. De hecho las iniciativas más radicales fueron publicar online el cuaderno completo de notas del reportero y usar el “paquete completo”: todos los aspectos de los datos disponibles. Homicide Watch DC está construido en torno a “objetos” —incidente, víctima, sospechoso, caso— y utiliza una base de datos de ubicación, edad y raza para construir una imagen muy detallada de este único tipo de delito en una única ciudad. La naturaleza integral del servicio a los ciudadanos ayuda al proceso de cobertura: si alguien visita el sitio buscando un nombre desconocido sirve como

señal para que Laura investigue si la persona buscada es una víctima. De este modo en al menos un caso el sitio informó de un homicidio y de la identidad de la víctima antes de que la policía hubiese confirmado siquiera el incidente.

No hay una “voz” de autor; todo está escrito con el estilo Associated Press, y se da mucha visibilidad a los comentarios de los familiares de las víctimas o de otros miembros de la comunidad en las muy factuales narraciones de los homicidios. Pero al registrar y hacer visibles todos los homicidios en Washington DC la página tiene un claro y destacado propósito periodístico: con un vistazo a la portada se puede deducir que el delito de homicidio es abrumadoramente masculino, negro y con frecuencia joven. Con unos pocos clics el visitante puede ver detalladas estadísticas que confirman esta teoría.

Homicide Watch DC es un ejemplo de algo que Chris y Laura están seguros de que no les hubiesen dejado hacer en una redacción. Su método de reporterismo impulsado por estadísticas y una página web que da prioridad a las víctimas y a los

“La idea del periodista ‘emprendedor’ es cada vez más familiar y se promociona cada vez más ”

datos de los incidentes sobre los artículos están muy lejos de las prioridades de la mayor parte de las redacciones.

El reportero es el corazón del periodismo, pero como vemos en Homicide Watch DC sus herramientas se pueden usar de muy distintas formas. Un buen ejemplo es una base de datos que convierte cada sección del cuaderno del reportero en información estructurada para producir más historias. Otro es un sistema de comentarios que permite a los usuarios destacar y filtrar los que son más útiles. No todos los periodistas van a tener habilidades en todas las áreas de trabajo. Damos por hecho que el reportero es la clave, por lo que nos centramos más en los nuevos talentos que ya hacen falta para hacer mejor reportero pero que todavía son poco habituales.

No cabe duda de que las habilidades concretas de Laura y Chris son la base del éxito del proyecto; ella es periodista de policial y él tiene conocimientos de desarrollador. Pero si tuviésemos que destacar una lección sería que las capacidades técnicas no bastaron para hacer viable Homicide Watch; la clave fueron las “competencias transversales” que hicieron posible aplicarlas.

Las “Competencias Transversales” del Periodismo

Mentalidad

Lo que Laura y Chris Amico tienen, junto a sus capacidades como reportera y como desarrollador multimedia, es un punto de vista que quiere mejorar el periodismo y no simplemente replicarlo o rescatarlo. Como señala Shazna Nessa, jefa de la sala de redacción interactiva de AP: “Tenemos que hacer entender a los jóvenes periodistas que pueden cambiar las organizaciones. De hecho a menudo se espera que sean ellos quienes cambien las cosas”.

Las instituciones tienen muy poco atractivo para quienes tienen esta mentalidad. Muy pocas empresas siguen el ejemplo de John Paton en Digital First Media invitando a la disrupción, esperando cambios y sin ofrecer garantías.

Por lo tanto gente con talento como los Amicos, Leela de Kretser de DNAinfo, Lissa Harris del Watershed Post, Burt Herman de Storify, o Pete Cashmore de Mashable y cientos de otros como ellos tomaron un camino explorado por Nick Denton, Arianna Huffington y Josh Marshall antes que ellos: intentar mejorar creando una nueva institución.

Albergar las ganas y la motivación para ejercer una influencia personal sobre el periodismo tanto a nivel de la historia como de la institución requiere una mezcla de conocimiento, confianza, imaginación y talento.

Puede que no todas estas cualidades se puedan enseñar, pero todas son imprescindibles. Es importante captar y formar periodistas, ya sea en las redacciones o en las escuelas de periodis-

mo, que se comprometan con el cambio permanente. Algunas de estas instituciones, que por su propia naturaleza representan la estabilidad, necesitarán un sustancial reajuste.

La idea del periodista “emprendedor” es cada vez más familiar y se promociona cada vez más tanto en los programas de enseñanza como en algunos medios institucionales. Pero esta vinculación, que evalúa la calidad de la innovación por su creación de beneficios, no siempre es útil; el desarrollo de relevancia precede a la búsqueda de beneficios. Periodistas de todas las áreas de conocimiento tienen que pensar en la experimentación para innovar como algo que practican, y no como algo que padecen.

Estar “En Red”

Todo periodista lleva consigo una red desde siempre; una red de fuentes y contactos, una red de personas con conocimientos profesionales similares y la red de una comunidad que les sigue y apoya. A medida que crece la conectividad individual de cada miembro de esta red el periodista con buen manejo de su red puede movilizar más ayuda con más eficiencia. Las tareas de edición, reparto de temas y cobertura se pueden delegar en todo o en parte a esta red.

La creación y mantenimiento de una red eficaz es una habilidad transversal que necesita de técnicas concretas. Se requiere tiempo, atención y método. Se requiere criterio, en especial porque las redes implican proximidad y el periodismo requiere distancia, por lo que resulta complicado desarrollar los dos al mismo tiempo.

En “The AOL Way”, el famoso documento de estrategia filtrado en 2011, la llamativa opinión del portal era que los periodistas con más seguimiento o con redes más grandes valen más. Buena parte de lo que decía ese documento se ha considerado insensible o equivocado, pero nadie puede negar el impacto que tiene un grupo de seguidores amplio y visible en la carrera de un periodista. Cuando alguien como Andrew Sullivan se cambia del Atlantic Monthly al Daily Beast se le recluta confiando en que sus seguidores se mudarán con él. Hoy la credibilidad de un reportero concreto y su fiabilidad y experiencia ya se valoran juzgando la composición de su red.

Cada persona, tema o lugar puede crear una red visible a su alrededor. Servicios como Facebook, YouTube, Twitter, Orkut y Weibo publican cada día mucho más que lo que producen todos los medios de comunicación profesionales del mundo sumado, por lo que explotar todas esas relaciones, conversaciones e historias va a ser una parte cada vez más importante de la captura de información. La herramienta de agregación Storify y la ‘startup’ periodística irlandesa Storyful, que extraen historias y verificación de los flujos en los medios sociales, son como agencias de noticias sociales: ofrecen más protección y filtrado periodístico que las plataformas que los acogen, aunque es ne-

cesario dar sentido a información dispersa y a menudo confusa.

Paul Lewis, reportero de *The Guardian*, utilizó las técnicas de reportero en red para dar una serie de primicias importantes como el análisis de imágenes capturadas por usuarios de las manifestaciones del G-20 en Londres en 2009. Ian Tomlinson, un hombre con problemas previos de salud, se desplomó y murió en una marcha del G-20, y la versión policial de los hechos le pareció inconsistente a Lewis. El reportero siguió entrevistando a participantes en la manifestación y trató de establecer el orden temporal de los hechos. Días después de la muerte de Tomlinson un video filmado por un transeúnte con la cámara de su móvil fue enviado a *The Guardian*, que incluye la “transparencia” entre los principios básicos de su periodismo. El video demostró de forma concluyente que la policía había tenido una refriega con Tomlinson antes de su muerte. La importancia de la historia, el empuje del testigo y las técnicas del periodista se sumaron para crear algo que se puede considerar como un ejemplo de periodismo de control del poder.

Adaptación a la Imagen Pública Actual

La presencia personal, la accesibilidad y la responsabilidad son importantes componentes del periodismo. También lo es la capacidad narrativa. Cualquiera puede ver los números que documentan la decadencia de la prensa, pero también podemos leer a David Carr contándonos en *The New York Times* cuáles son en su opinión los factores más importantes. De hecho preferimos leer a Carr porque escribe muy bien. Cuanto más nos enganamos a un periodista a través de su imagen pública más queremos escuchar lo que tiene que contarnos sobre el mundo.

La imagen pública era antaño territorio exclusivo de los columnistas de perfil alto. Ahora forma parte del trabajo de todos los periodistas: editores y reporteros, diseñadores, fotógrafos, cámaras, analistas de datos y especialistas en medios sociales, todos tienen sus propios puntos de vista y responsabilidades en el proceso de narrar las noticias. Esto requiere ejercer el criterio periodístico de modo consistente y público; cualquiera que sea el soporte la información hoy inmediatamente se comparte, discute, comenta, critica y alaba en un entorno en tiempo real y descontrolado.

La integridad y el criterio son atributos que los periodistas llevan consigo como parte de su imagen pública: no se trata tanto de capacidades transversales como de valores. La publicación continua y la naturaleza de la búsqueda significa que estas credenciales se pueden crear más fácilmente, pero también que una vez perdidas resultan difíciles de recuperar. El plagio, la falta de honradez y el sesgo encubierto son ahora más difíciles de ocultar, mientras que la inexactitud, el autoplagio y la vulgaridad pueden erosionar una reputación rápida e irrevocablemente. Por el contrario el buen periodismo, en cualquier ámbito, puede ganar autoridad sin necesidad de un aval institucional.

Todo lo que un periodista hace para construir una buena reputación —mantener su integridad, añadir valor a la información para su audiencia, demostrar conocimiento, enlazar con fuentes y explicar metodologías— ahora hay que hacerlo en público y en tiempo real. El viejo modelo de protección de fuentes basado en la confianza personal ya no basta: los periodistas que trabajan con fuentes confidenciales tienen que poder garantizar que su seguridad de la información es suficiente como para impedir que sus fuentes sean identificadas por atacantes decididos, ya sean gubernamentales o no gubernamentales.

Los medios necesitan encontrar un equilibrio entre las necesidades del periodista individual y los mecanismos tácitos que protegen la reputación institucional. Estos mecanismos no tienen por qué impedir que surjan reputaciones individuales, pero los requisitos de la publicación segura, precisa, coherente y con calendario o integrada en un producto pueden chocar con la manera más eficaz de que trabajen los periodistas.

Este problema lo analizaremos con más detenimiento en la parte de procesos de esta sección.

Habilidades Concretas

Conocimiento Especializado

Es cada vez más necesario que un periodista tenga profundos conocimientos sobre alguna disciplina fuera del periodismo. La disponibilidad de cada vez más y mejor conocimiento y análisis procedente de especialistas ha dejado al desnudo un obvio déficit de capacidades periodísticas profesionales. En áreas como economía, ciencia, o política y negocios internacionales la complejidad de la información y la velocidad a la que el público quiere que se explique y se ponga en contexto deja poco espacio al generalista promedio.

Con toda probabilidad el alto coste de contratar especialistas altamente cualificados provocará que cada vez más periodismo especializado lo hagan personas que practican el periodismo a tiempo parcial: como los fundadores de SCOTUSblog, que tienen su bufete de abogados, o los economistas Nouriel Roubini y Brad DeLong, con sus consultorías y sus clases. La especialidad puede ser geográfica, lingüística, o en un determinado tema o área de estudio.

El valor de la especialización también puede estar en las técnicas o habilidades de comunicación y presentación; destacados escritores y fotógrafos, especialistas en audio o video o editores de redes sociales crearán audiencias para su trabajo por medio de su capacidad para identificar y satisfacer a un nicho de mercado determinado.

La directora de participación de *The Guardian*, Meg Pickard, describe como “microfama contextual” a este fenómeno de personas que impulsan comunidades de interés de nicho en torno a áreas de conocimiento. Los periodistas necesitan saber cómo

generar comunidades de conocimiento e interés que sirvan para su propia especialización.

Sara Ganim es una periodista ganadora del Premio Pulitzer que investigó el abuso sexual de menores por Jerry Sandusky, ex entrenador asistente del equipo de fútbol americano Penn State. Ganim pudo conseguir resultados tan llamativos gracias a sus capacidades periodísticas, entre las que resultó clave su comprensión de la comunidad universitaria que investigaba.

Datos y Estadísticas

La formación básica en el uso de datos de quienes se dedican al periodismo tendrá que mejorar si el oficio quiere mantener su relevancia. Según cada vez más individuos, corporaciones y gobiernos crean y publican cada vez más datos nos damos cuenta de que no es lo mismo disponer de los datos que poder acceder a ellos. Se convierten en tareas importantes cosas como comprender la esencia de lo que pueden dar las grandes bases de datos, cómo escribir esas historias y de qué manera extraer la clave que puede dar sentido a información tal vez parcial o defectuosa. Igual que el periodismo necesita gente con mayor conocimiento de la tecnología de la comunicación y las ciencias de la información, también necesita analistas de datos y estadísticos como una capacidad esencial del sector.

Hay una relación estrecha y simbiótica entre las redes de usuarios y periodistas y los datos. Los periodistas deben ser capaces de analizar los datos y las métricas que acompañan a su propio trabajo y deben estar familiarizados con la idea de que esas mediciones representan actos de personas. También deben saber cómo comprender e interpretar con sensatez este feedback para mejorar el alcance y el contenido de sus noticias.

En 1979 la experta en seguridad Susan Landau distinguió entre secretos y misterios. Analizando cómo la revolución iraní había tomado completamente por sorpresa a los Estados Unidos se dio cuenta que la comunidad de inteligencia se centraba en los secretos —intentar entender lo que el gobierno del Sha estaba ocultando— y no en los misterios: lo que pasaba en varios grupos públicos pero no muy visibles que eran leales al ayatolá Ruhollah Jomeini.

En términos periodísticos la noticia más famosa que se recuerda —Watergate— se basó en la adquisición de secretos. Mark Felt, un funcionario de alto rango del FBI, entregó información interna al reportero de *The Washington Post* Bob Woodward, información que resultó esencial para las publicaciones que hizo con Carl Bernstein sobre la Casa Blanca de Nixon. El dominio del Watergate sobre la percepción de sí misma de la prensa tradicional de EE UU sigue siendo significativo a pesar de que muchas de las historias de la última década han dependido de misterios y no de secretos. Los falsos negocios de Enron y Madoff y la manipulación por el banco Barclays de las tasas LIBOR fueron detectadas por no periodistas. (De hecho

una de las razones por las que Bethany McLean, que destapó la historia de Enron en la revista *Fortune*, no ha sido más ensalzada es que elogiarla por interpretar y hacer un seguimiento de datos públicos sería como reconocer que pocos periodistas financieros trabajan así).

Según el propio mundo se ha vuelto más complejo el volumen de datos disponibles sobre muchos de los actores más importantes —empresas, políticos, sacerdotes, delincuentes— ha crecido de forma espectacular. Una herramienta clave para comprender misterios es la capacidad de analizar datos para descubrir patrones que pueden estar escondidos a plena vista.

Entendiendo Métricas y Audiencias

Un sorprendente número de las redacciones que hemos estudiado todavía no tienen implementados indicadores de medidas “en tiempo real” como Chartbeat o Google Analytics o, más a menudo, no dan a todos los periodistas acceso a estas herramientas. Comprender cómo se reciben las informaciones y cuáles son las causas de viralidad en el contenido, y la capacidad de conocer lo que se lee, escucha o contempla y quién lo hace son importantes aspectos del periodismo. Puede implicar, aunque no necesariamente, hinchar el número de páginas vistas o de visitantes únicos manipulando el contenido. Es posible defender el punto de vista del editor de Gawker AJ Daulerio, que hizo circular una nota aclarando que la “caza de tráfico” iba a formar parte de la rotación de tareas de los periodistas. La honestidad a la hora de identificar objetivos y metas, la sensibilidad a los datos relevantes e irrelevantes y la disposición a responder al feedback no son anatema para un periodismo sostenible, sino que lo conforman.

Perseguir tendencias técnicas y tráfico conduce a prácticas fatigosas que no mejoran precisamente la imagen del periodismo como la optimización para buscadores (SEO: la práctica de conseguir que las noticias aparezcan lo mejor situadas que sea posible en Google poniendo a prueba enlaces y titulares). Pero al mismo tiempo es útil que el producto periodístico pueda ser encontrado con facilidad por un público que se enfrenta a un problema de filtrado. El hecho de que las audiencias cada vez más llegan a las noticias a través de enlaces compartidos en redes sociales y no por medio de agregadores de noticias tiene implicaciones para los reporteros y editores. El general desconocimiento de cómo consume información la gente no suponía un problema cuando el modelo industrial era dominante, pero en el fragmentado y deshilachado mundo de hoy saber de qué manera las audiencias consumen información y si lo que escribes, grabas o filmas llega a las personas que quieres que lo vean es vital.

Programación

Si hay dos barreras lingüísticas significativas que el periodismo

tiene que cruzar una es la estadística y el análisis de datos y la otra es la capacidad técnica. Los periodistas deberían aprender a programar. Es cierto que alcanzar un nivel fluido y útil en muchos lenguajes de programación requiere conocimientos muy avanzados; no todos los periodistas serán capaces de hacerlo, y no todos los periodistas tienen por qué hacerlo. Pero todo periodista tiene que entender en un nivel básico lo que es el código, qué es capaz de hacer y cómo comunicarse con aquellos más competentes en su uso. John Keefe, que dirige un pequeño equipo de desarrolladores en WNYC, destaca que cada vez hace falta menos conocimiento inicial para usar las herramientas y aplicaciones de programación.

Un periodista que trabaja en un ambiente más técnico que la mayoría identificó la falta de conocimientos de programación como una importante barrera para el progreso de los medios: “Incluso la redacción mejor dotada de recursos tiene una proporción de programadores inferior a 1 programador por cada 10 periodistas, que es demasiado baja. Y la calidad de muchos programadores de los medios está también muy por debajo de la de los que trabajan para empresas tecnológicas como Facebook y Twitter”.

La directiva del máximo nivel en la mayoría de los medios acumula talento empresarial y habilidad editorial, pero tiene pocos conocimientos técnicos. Esto debería preocuparnos porque estamos viendo que cada vez dependemos más de plataformas de terceros que nos pueden dar una excelente caja de herramientas para periodistas (Twitter se puede considerar la herramienta más útil para el periodismo desde el teléfono), pero que no son inherentemente periodísticas. La formación informática básica es tan importante como un conocimiento básico de economía, incluso para periodistas que nunca escribirán una línea de código para el uso diario.

Narración de Historias

Escribir, filmar, editar, grabar, entrevistar, diseñar y producir siguen siendo los fundamentos de lo que hacen los periodistas. Nos centramos menos en estas habilidades porque no pensamos que vayan a cambiar capacidades esenciales como poder identificar y contar una historia, y porque siguen siendo básicas en el paquete de habilidades necesarias para un periodista. Como parte de su conocimiento tecnológico básico los periodistas necesitan entender de qué manera cada uno de esos talentos se podría ver afectado por un desarrollo tecnológico o por un cambio en el comportamiento de la gente. Se pueden crear historias usando las nuevas capacidades de agregación, lo que implica entender las fuentes y cómo verificar material de origen dispar. Una característica del trabajo con redes y multitudes es la capacidad periodística de agregación.

A pesar de que es un ejemplo que crispera a muchos periodistas cuando Jonah Peretti de BuzzFeed habla de las fotogalerías de

“gatos gruñones” que impulsan el tráfico de su ‘site’ subraya que hace falta mucho talento para distinguir lo que hace que un paquete de contenido resulte atractivo para que lo compartan otros. Otros ejemplos de selección y agregación más cerebrales, como el Brain Pickings de Maria Popova, pueden reforzar el argumento de modo más intelectual dando a conocer ensayos sobre la naturaleza de la belleza en lugar de perros que se parecen a líderes mundiales, pero las habilidades subyacentes son análogas.

Gestión de Proyectos

Según surgen modelos más eficaces de periodismo a partir de la remodelación de procesos actuales una observación muy extendida es que los periodistas se ven obligados a pasar de concentrarse en sus propias historias a lidiar con toda una serie de problemas distintos. Steve Buttry, que escribe con frecuencia en su blog sobre cambio en las redacciones y lidera el programa de capacitación y formación de Digital First Media, lo llama “capacidad de gestión de proyectos, ser capaz de hacerse cargo de todas las partes del proceso y entender cómo se pueden juntar para producir algo que funcione”.

Una idea editorial ya no tiene el dominio total que tenía antes en un producto final como un periódico o un boletín de noticias. Ahora la idea también tiene que funcionar de acuerdo a muchas variables, a menudo con aportación de otros, y de un modo que sea tecnológicamente viable y responda a la audiencia. El formato de la noticia se parece menos a una unidad y más a una corriente de actividad. Conforme se sigan reduciendo los recursos humanos en la redacción será más importante planificar de qué manera “escala” una noticia, o la razón de programar unas líneas de código, o cuál es el resultado, el objetivo o el impacto previsto de una pieza de periodismo; será igualmente importante encontrar indicadores que evalúen esa meta interna. Los recortes de recursos redaccionales, sumados al esfuerzo cada vez mayor en eventos que ya estaban bien cubiertos como las primarias presidenciales de Estados Unidos o los Juegos Olímpicos, generan coberturas desiguales y desperdician dinero duplicando esfuerzos. Uno de los temas centrales de este ensayo es que los periodistas tienen que mejorar sus aptitudes de colaboración con la tecnología, las multitudes y los socios para que les ayuden a reducir la considerable tarea de informar de lo que pasa. El trabajo en colaboración y entre disciplinas debe comenzar en la redacción, y desde allí debe fluir este conjunto de capacidades organizativas. Solo por esta razón los periodistas tendrán que ser más libres para pensar y para mejorar los procesos del periodismo en su conjunto.

Cintas Sinfín y Flat Earth News

Las fuerzas de la tecnología y de la economía están renovando el proceso del periodismo de un modo tan radical que ya no queda

nada que se pueda describir como “una industria” a la que el periodista se pueda incorporar.

No hay un estándar de carrera, de caja de herramientas o de plantillas de producción; tampoco hay un tipo estable y predecible de empleadores. Un trabajo en el Washington Post antes llevaba consigo ciertos presupuestos sobre la carrera profesional, igual que un trabajo en General Motors. La trayectoria profesional a partir de un trabajo inicial en la mesa de edición o como reportero de calle ‘junior’ era un reflejo del producto mismo. Lo que hacía un periodista en la era industrial venía definido por el producto: editor de titulares, reportero, editor de mesa, columnista, director. Según van desapareciendo los cierres y avanzamos en una era en la que la noticia como ‘valor atómico de la información’ está en cuestión el trabajo diario de los periodistas viene más determinado por los requerimientos de los eventos que pasan y de las audiencias que los consumen.

Tanto en la fabricación de automóviles como en los medios tradicionales hay muchos menos puestos de trabajo disponibles, y a menudo son diferentes. Aunque comparte muchas características con industrias en reconversión como la fabricación de coches el periodismo ha sufrido una disrupción mucho mayor de su esencia. General Motors todavía fabrica coches, y de momento siguen teniendo cuatro ruedas, un motor y un chasis. Pero lo que el periodismo puede ser y qué aspecto pueda tener lo que produce un periodista es algo mucho menos determinado, por la propia naturaleza de las tecnologías de la información y la distribución.

Según contemplamos la migración desde un periodismo que requiere maquinaria industrial y crea un producto fijo hacia otro en el que la libertad individual y los medios son mayores y se responde a las necesidades de los usuarios, ¿cómo van a influir los periodistas individuales en el proceso de su trabajo? Las diferencias clave en los procesos son claras:

- Los plazos y los formatos del periodismo dejan de estar restringidos.
- La geografía se vuelve menos relevante para la recopilación de información y la creación y el consumo de periodismo.
- Corrientes de datos y de actividad social en tiempo real proporcionan material original nuevo y sin filtrar.
- La retroalimentación en tiempo real influye en las noticias.
- Los individuos se vuelven más importantes que la marca.

Como sabemos estas tecnologías también han puesto en riesgo los modelos de negocio actuales del periodismo. Las condiciones en la industria de las noticias han hecho que los periodistas sientan que les arrebatan el control en lugar de obtener mayor influencia sobre su vida laboral. Lo que Dean Starkman bautizó como ‘cinta sin fin’ y lo que el periodista investigador Nick Davies describe en su libro “Flat Earth News” son descripciones de este fenómeno.

El reciclado de comunicados de prensa y producir más con menos sin cambiar la esencia del proceso son, estaremos de acuerdo, enemigos del buen periodismo. Sin embargo pensamos que es poco probable que este sea el modelo dominante del periodismo del futuro, ya que la justificación económica de pagar a periodistas para crear información de poco valor no sobrevivirá. Si existe un hueco y un modelo de negocio para el contenido duplicado a toda prisa es probable que lo ocupen empresas como Demand Media o Journatic, que utilizan algoritmos y mano de obra externa barata.

Los periodistas individuales que hacen periodismo de alta calidad tendrán mayor autonomía y control creativo sobre su trabajo, con independencia de cómo se mantenga. Habrá a su disposición audiencias más grandes y más diversas a un coste bajo o nulo. Quizá el mejor ejemplo reciente de cómo un periodista utilizó las posibilidades que le ofrecía la tecnología fuera del proceso de la redacción es la de Andy Carvin de NPR. El insaciable tuteo de Carvin desde Washington sobre los sucesos de la primavera árabe en 2011 lo colocó en el centro de la red para el público de Estados Unidos y para otros periodistas que seguían aquellas noticias. En esencia lo que Carver consiguió fue no replicar de segunda mano la cobertura, como un periodista mamando teletipos y escupiendo noticias, sino que publicó el tipo de análisis entre bastidores que los editores especializados de mesa aplican a las historias. En vez de que este proceso y ese conocimiento se quedaran entre el editor y los periodistas de NPR, alimentando sus historias, todo ello se fue publicando en las redes sociales en tiempo real. Una de las razones por las que Carvin cree que pudo seguir esta nueva dirección es que su trabajo como jefe de la estrategia de Redes Sociales de NPR ni siquiera se consideraba periodístico.

Hay muchos otros ejemplos de personas que han renovado los procesos del periodismo, pero es poco común que los mejores exponentes hayan encontrado, como Andy Carvin, suficiente libertad dentro de sus propias instituciones para desarrollar su labor. Burt Herman salió de Associated Press para desarrollar Storify. Ory Okolloh montó el equipo que construyó Ushahidi y después licenció su software de cartografía colaborativa a las redacciones cuando su blog, Kenyan Pundit, resultó ser una plataforma insuficiente para transmitir al resto del mundo la violencia étnica que se produjo a raíz de las elecciones de 2007 en Kenia.

Vale la pena señalar que en 2012, año de elecciones presidenciales, varios de los periodistas más seguidos en los medios más tradicionales no salieron de entre las filas de los reporteros, sino siguiendo rutas relativamente experimentales de autopublicación. La carrera de Nate Silver estaba dedicada a la consultoría económica y el análisis de estadísticas de béisbol. Como bloguero político a tiempo parcial, y en gran medida de forma anónima, Silver desarrolló su blog FiveThirtyEight.com, que en 2010 fue licenciado por The New York Times.

Hay paralelismos con Ezra Klein, el comentarista sobre economía y política que lanzó su primer blog a los 19 años, mudando su plataforma del mismo nombre Ezra Klein a la revista *American Prospect* y más tarde a *The Washington Post*. En ambos casos el riesgo experimental y la laboriosa tarea de construir audiencias y encontrar un nicho único la llevaron a cabo individuos utilizando software gratuito de publicación de blogs para después ser adquiridos por cabeceras de prensa que, pese a tener recursos superiores y más prestigio periodístico, no han conseguido desarrollar estrellas tan brillantes.

La siguiente fase de desarrollo verá destellos similares de calidad individual y empresarial en áreas emergentes, quizá en visualizaciones o en creación, diseminación y agregación de datos. Las redacciones ya no tratan los blogs, o Twitter, o la cobertura en vivo con la misma cautela y desconcierto con las que antes lo hicieron (“antes” se refiere a hace sólo cinco años).

Dentro de cinco años el uso de datos en tiempo real alimentados por redes distribuidas de sensores, el desarrollo automatizado de contenidos, la selección o creación de tecnologías que reflejen valores periodísticos, las alianzas con distintos especialistas e instituciones y la experimentación con agregadores, animadores y artistas superestrella podría ser algo tan común como licenciar un blog.

¿Cómo va a cambiar el trabajo del periodista?

Es difícil predecir exactamente qué aspecto van a tener las reducidas redacciones de mañana, pero el trabajo del periodista promedio cambiará en los próximos años de varias formas. De nuevo hay gradaciones de cambio: el papel de un editor de textos en el *New Yorker* y su proceso de producción podría cambiar menos en los próximos años que el de un gestor de comunidad o reportero de datos en *Nola.com*.

Los periodistas seguirán trabajando en entornos inmersivos, adaptando sus patrones de trabajo a un mundo de continua conversación e información en vivo, lo que puede a la vez resultar agotador y causar distracción. Sin embargo el objetivo final de esta conversación continua es producir periodismo de alta calidad que tenga penetración significativa e impacto. Las métricas de los objetivos y los resultados del periodismo serán

rutina, y se harán públicas.

La presencia de métricas y datos, tanto en relación con el mundo exterior como con su propio trabajo, se convertirá en una realidad cotidiana. ‘Feeds’ de información en tiempo real —un Twitter de datos— jugarán un papel mayor determinando decisiones e historias editoriales. Definir la propiedad de estos datos y decidir qué puede ser subcontratado a otras tecnologías comerciales y qué hay que mantener será trabajo de los periodistas. También lo será escribir algoritmos.

Periodistas especializados, ya sean animadores, dibujantes interactivos, escritores, camarógrafos, técnicos electorales o especialistas en participación, dedicarán tiempo a comprender los cambios tecnológicos en su área y a experimentar con nuevas herramientas y técnicas. Los desarrollos editoriales se moverán a la velocidad de la red, no a la velocidad de las redacciones online.

Los periodistas individuales dedicarán más tiempo a relaciones de colaboración, tal vez con técnicos para desarrollar mejores sistemas, con especialistas o académicos en su campo, o con otros periodistas trabajando en historias o en software y en la edición y agregación de productos ajenos.

Aunque los periodistas ya deberían dedicarle tiempo a seguir historias y a participar en la discusión pública en las redes sociales o en los hilos de comentarios, su capacidad de agregar valor a los usuarios con estas técnicas será cada vez más parte de su propia valía.

Cada periodista puede ser ahora un editor. Un efecto secundario muy evidente de la automatización de las redacciones es que se reduce el valor y la utilidad del papel de los editores. Visionarios en la cumbre de las organizaciones marcarán el tono y la dirección editorial de las cabeceras, y quizá cada tema tenga un editor. Pero el tiempo que se ahorra con la organización y la edición automática de piezas reduce la necesidad de que los editores supervisen todo el proceso. Las redacciones ya no pueden permitirse personal veterano que no produce contenido. Cada editor de mesa debería como mínimo estar agregando y enlazando con trabajos producidos dentro o fuera de su organización, proporcionando metaanálisis de los procesos y las fuentes y siguiendo historias a través del cultivo y recomendación de fuentes en público.



Sección 2

INSTITUCIONES



Hay dos publicaciones líderes en la crónica de la profesión periodística; la venerable Columbia Journalism Review, fundada en 1961, y el recién llegado Laboratorio de Periodismo Nieman, basado desde 2008 en el Centro Nieman de la Universidad de Harvard. Ambos representan las cúspides del paisaje a menudo estéril del cotilleo de redacción y la crítica de medios. Sin embargo leyéndolos uno se podría preguntar si relatan la crónica de la misma industria.

Con artículos que documentan la triste decadencia de una serie de periódicos e instituciones tradicionales del periodismo (del Philadelphia Inquirer al San Jose Mercury y todos los que están entremedias), CJR a menudo parece una elegía por un mundo perdido. El Lab sin embargo rebosa noticias sobre los últimos experimentos periodísticos, haciendo la crónica de múltiples medios, muchos de ellos con apenas una semana de edad y algunos que ni siquiera están todavía en marcha. Si bien hay algo de tristeza y melancolía en el Lab, y algunos pensamientos orientados al futuro en CJR, el contraste es imposible de ignorar para cualquier persona que quiera mantenerse al día sobre las últimas novedades en el negocio de las noticias.

El problema de hablar acerca de las instituciones periodísticas, y una de las razones por las que la discusión sobre ellas tiende a ser tan polarizada, es que las historias tanto del CJR como del Lab son honestas. Es un momento tanto de catástrofe como de renacimiento para las instituciones que dan cobijo al trabajo periodístico.

En definitiva la historia que contamos sobre las instituciones de comunicación son en realidad tres historias que ocurren más o menos a la vez. Hay una historia de decadencia y colapso institucional, una historia de renacimiento de instituciones y, quizá lo más importante para nuestros propósitos, una historia de adaptación institucional. Dónde acaba la muerte y empieza

el renacimiento, hasta qué punto las nuevas instituciones tienen alguna responsabilidad en la decadencia de las viejas, si ganamos o perdemos más y cómo podemos inclinar la balanza hacia la “ganancia”; son todas discusiones interconectadas que surgen del hecho de que no observamos una única historia. Estamos contemplando tres.

Una Historia de Decadencia Institucional y Colapso: En Michigan, Louisiana y Alabama Advance Publications está abandonando el negocio de la prensa diaria, reduciendo los días en los que se imprime un periódico tradicional de papel. De Chicago a Boston o a San Francisco los medios se enfrentan a cuestiones éticas y logísticas a medida que subcontratan cada vez una mayor proporción de su cobertura local a las llamadas ‘granjas de contenido’ (y a las Filipinas). El venerable Philadelphia Inquirer va por el quinto propietario en seis años. Incluso The New York Times, aunque sostenido por su modelo de suscripción digital, está en plena lucha con sus trabajadores porque planea congelar pensiones, recortar beneficios sanitarios y aumentar las horas de trabajo. Y éstos son sólo los titulares de esta semana. Hace dos años estábamos discutiendo el cierre de algunos diarios de Denver y Seattle. ¿Y dentro de dos años? Como señalamos en la introducción, aunque el negocio de las noticias se establezca es poco probable que vuelva a ver beneficios como los que obtenía antes de 2005.

Una Historia de Renacimiento Institucional: Pero el declive no es el único tema. Aunque los análisis del futuro de las noticias suelen promocionar a Talking Points Memo y ProPublica como símbolos del renacimiento institucional que también experimenta la prensa estos medios son venerables ancianos, para los estándares digitales. Sitios como SCOTUSblog pueden estar funcionando años hasta que un evento como la decisión del Tribunal Supremo sobre la sanidad los hace más visibles, y lo mismo se aplica a FiveThirtyEight.com, el blog en el que Nate Silver cubre elecciones nacionales ahora instalado en The

New York Times. Un vistazo a los premios News Challenge de la Fundación Knight en junio de 2012 revela media docena de organizaciones nuevas y no tan nuevas —Behavio, Signalnoise, Recovers.org, el Proyecto Tor y otros— que trabajan proporcionando información periodística a comunidades. Y estas son sólo las mencionadas en una de las rondas del concurso; ha habido muchas otras.

La opinión más extendida sobre estas nuevas instituciones aparece en numerosos estudios que van desde el informe “Necesidades de Información de las Comunidades” publicado en 2011 por la Federal Communications Commission (FCC, comisión federal de comunicaciones) al estudio de caso que llevó a cabo el Project for Excellence in Journalism (proyecto por la excelencia periodística) en Baltimore, y consiste en que ninguna de ellas sustituirá a la cobertura original que producen los medios tradicionales (y en declive). En cuanto al volumen bruto de noticias se refiere no ponemos en duda esta afirmación. Pero también pensamos que la historia es más complicada; más adelante revisaremos algunas de las razones.

Una Historia de Adaptación Institucional: Este foco en el declive y el nacimiento también oculta una tercera historia que puede ser, a la postre, la más importante de todas. ¿Cómo llegarán los nuevos operadores en el campo del periodismo a un nivel en el que se pueda decir que han alcanzado un punto de estabilidad organizacional? ¿De qué manera pasar de ser una precaria ‘startup’ a ser un miembro de pleno derecho de la comunidad periodística? Como veremos más adelante, uno de los puntos fuertes de las instituciones radica en su capacidad para renovar personal sin correr el riesgo de una extinción organizacional. Cómo sucede eso y de qué manera un medio emergente se transforma en una institución son cuestiones clave a las que se enfrenta el periodismo según avanza hacia la era digital.

También tenemos que preguntarnos cómo las organizaciones tradicionales de noticias rehacen sus procesos para adaptarse a un entorno cambiante de información. Un próximo estudio de caso sobre The New York Times que prepara Usher Nikki, profesor asistente de la Universidad George Washington, con suerte empezará a responder esta pregunta. Pero también tenemos que empezar a sintetizar los múltiples modos de adaptarse a la era digital que tienen los medios más creativos. Los investigadores deben basarse en una observación sociológica básica —el hecho de que la mayoría de los medios tratan de integrar la disrupción con el mínimo cambio posible de sus procesos de trabajo y su autoimagen ideológica— y empezar a preguntar de qué manera las instituciones creativas sortean estas restricciones sistémicas y autoimpuestas.

Cuando se trata de medios nos estamos contando a nosotros mismos un montón de historias a la vez. Mientras que la mayor parte de la discusión sobre el “futuro de las noticias” son historias de decadencia y renacimiento hay un hueco a la hora de

comprender la tercera historia, la de la adaptación institucional. Aunque el efecto de Internet sobre el ecosistema del periodismo estadounidense se describe a menudo como antiinstitucional, ya que sobre todo ha servido para erosionar o incluso destruir la viabilidad institucional, de hecho su efecto es más complejo. Internet ha trastornado a las instituciones existentes, pero también ha ayudado a nacer a muchas nuevas. La mayor parte del destino de los medios no se decidirá por lo que desaparece y tampoco por lo que es nuevo y excitante, sino por cómo las nuevas instituciones consiguen ser viejas y estables y cómo las antiguas instituciones se hacen nuevas y flexibles.

En este punto es importante tener en cuenta dos cosas. En primer lugar, si bien vamos a insistir en la relativa inflexibilidad de las grandes instituciones, no estamos diciendo que todas las instituciones en todas partes sean incapaces de cambiar. Lo que estamos defendiendo de hecho es esto: cambiar los medios no es imposible, pero es difícil; más de lo que podría parecer lógico a observadores externos. Los argumentos sobre la eficiencia económica del cambio, el valor normativo del cambio y el imperativo de gestión del cambio a menudo son al mismo tiempo verdaderos y, desde un punto de vista institucional, irrelevantes.

En segundo lugar una institución periodística capaz de adaptarse es una de las más valiosas fuentes potenciales para el crecimiento y la evolución del conjunto del ecosistema de noticias. La adaptación por supuesto tiene un gran impacto no importa dónde se produce, pero los medios más grandes son como un buque de guerra: es cierto que les lleva mucho tiempo dar la vuelta, pero una vez que el giro se completa se puede avanzar con una potencia y una velocidad impresionantes. Los gestores de redacción, directores y gerentes deben tener en cuenta que gran parte del cambio potencial del ecosistema depende de su capacidad para pensar de forma diferente.

¿Qué son las Instituciones, entonces?

Así que, ¿qué son las instituciones, entonces? El economista Geoffrey M. Hodgson ha defendido que las instituciones son “el tipo de estructuras que más importan en el ámbito social: forman el fundamento de la vida social”. Las instituciones, escribe Hodgson, se pueden definir como “sistemas de normas sociales establecidas y prevalentes que estructuran las interacciones sociales”. El sociólogo Jonathan Turner ofrece un análisis algo más prolijo: las instituciones, según él, son “un conjunto de posiciones, papeles, normas y valores integrados en tipos particulares de estructuras sociales y que organizan patrones relativamente estables de actividad humana”.

Algo complicado, sin duda. Pero lo que importa para nuestros propósitos es el argumento implícito de que las instituciones se deben entender como ajenas a una estructura física particular, al menos en teoría. Los edificios de oficinas e incluso las nóminas no sirven como cimiento institucional, sino que las instituciones

son en última instancia una serie de reglas sociales que crean patrones estables de comportamiento. Por supuesto el trabajar juntos todos los días en una redacción o que te paguen por hacer determinado tipo de tarea no dificulta que surjan y se refuercen estas normas sociales, pero el dinero y la cercanía física no siempre son lo más importante.

También sería un error pensar que una institución es una simple aglomeración de individuos racionales en la que todos sus participantes toman la decisión deliberada de que formar parte de un pacto institucional es la mejor forma de maximizar su interés propio. En palabras de Walter Powell y DiMaggio Paul, dos sociólogos líderes, “si bien es cierto que las instituciones son sin duda el resultado de la actividad humana, no son necesariamente producto de un diseño consciente... el nuevo institucionalismo en sociología y en teoría de la organización incluye un rechazo de los modelos de actor racional, con tendencia hacia explicaciones cognitivas y culturales y un interés en las propiedades de unidades de análisis supraindividuales que no se pueden reducir a agrupaciones o a las consecuencias directas de motivos individuales”. En otras palabras; aunque comprender a los individuos es importante para entender las instituciones, hay un humus acumulado en las instituciones que hace imposibles reducirlas a conductas individuales.

Todo esto se reduce a una tercera alegación que pensamos puede arrojar algo de luz sobre la crisis que azota al periodismo hoy. Hemos citado antes a un estudioso que destacó que las instituciones organizan “patrones relativamente estables de actividad humana”. La estabilidad tiene sus ventajas y discutiremos algunas de ellas más adelante pero, como escribieron Powell y DiMaggio, “los comportamientos y estructuras integrados en instituciones normalmente cambian más despacio de aquellos que no lo están... los pactos institucionales se reproducen porque los individuos a menudo no pueden siquiera concebir alternativas adecuadas”.

Por qué las instituciones importan

En nuestras entrevistas con periodistas en varios entornos institucionales nos llamó la atención el contraste entre el orgullo que expresan en las organizaciones para las que trabajaban y la frustración que sentían muchos de ellos al hablar sobre la lentitud de la adaptación organizacional. Como lo expresó un reportero: “No creo que falte voluntad de cambio en estas grandes organizaciones, pero el coste y el riesgo son muy altos. Podría ser un desastre financiero, sí, pero también podría ser un desastre cultural en la redacción. Y nadie sabe qué aspecto tiene [esa nueva redacción]. En cada intento cuando miras algo sólo sabes cómo funciona cuando se ha roto”.

Resumiremos esta queja extendida de esta forma: que haya un proceso establecido es un mayor obstáculo para el cambio que la falta de dinero. Este dilema no es sorprendente; como

señalamos en nuestra definición de las instituciones los pactos institucionales en el fondo se hacen para arraigar y racionalizar los patrones estandarizados de comportamiento, en otras palabras, para hacer difícil el cambio. A veces la frustración con la lentitud del cambio institucional se transforma en un nihilismo general en la organización: si los acuerdos institucionales fallan, se piensa, y si estas organizaciones fracasadas no van a enfrentarse a la realidad ni a cambiar, es mejor demolerlas y empezar de cero. El problema con este tipo de pensamiento antiinstitucional es que, paradójicamente, las cualidades que hacen conservadoras a las organizaciones son las mismas que algunas veces hacen de ellas tan potentes productores del “núcleo duro” de las noticias.

Entonces, ¿qué tipo de periodismo posibilitan las instituciones periodísticas? ¿Se pueden preservar sus capacidades positivas mientras al mismo tiempo se abren a la evolución y el cambio? ¿Hay forma de escapar de esta paradoja institucional? Las instituciones suman ingredientes como la capacidad de influencia, capital simbólico, continuidad y margen de maniobra a la receta de la creación de noticias. En términos más generales las instituciones utilizan estos ingredientes para producir dos tipos distintos de noticias relevantes desde el punto de vista democrático: información genérica sobre los acontecimientos públicos y una información más especializada pensada para tener un “impacto” sobre otras instituciones sociales. La confusión sobre la función última del periodismo y la tendencia de la profesión a mezclar deliberadamente estas dos clases de producción de información dificulta descubrir el mejor modo de preservar la influencia, el capital simbólico, la continuidad y el margen de maniobra bajo cambiantes condiciones tecnológicas.

Noticias, Burocracias y Rondas

El periodismo estadounidense moderno remonta sus orígenes hasta la década de 1830, cuando cada vez más editores de la “Penny Press” (periódicos populares económicos) se dedicaron a estandarizar y racionalizar la producción regular de noticias. En vez de confiar en cartas desde el extranjero, noticias que llevaban los barcos de pasajeros a los puertos coloniales o historias agregadas de otros periódicos, los reporteros que trabajaban en aquellos periódicos cubrían “beats”, o rondas específicas; a menudo los tribunales, la comisaría y las fiestas de sociedad. Lo hicieron, en parte, porque se podía confiar en que estos lugares generarían de modo regular y predecible la clase de noticias que valoraba la creciente masa de consumidores alfabetizados de información. En resumen, la historia del periodismo temprano es la de una institución emergente a la caza de instituciones más establecidas con el fin de alimentar la versión siglo XIX de la cinta sinfín. El estudioso del periodismo Matthew Carlson generaliza el argumento histórico, invocando la investigación anterior de Mark Fishman (1980), que propuso que la “afini-

dad burocrática” impulsó a las burocráticamente estructuradas organizaciones de noticias a buscar otras burocracias que les proporcionaran información.

Los sociólogos de la prensa a menudo se centran en las consecuencias negativas de esta afinidad burocrática. “Aunque los periodistas no buscan deliberadamente reforzar a quien tiene el poder, la prensa legitima a las instituciones de control social al darle sus justificaciones al público como datos factuales”, continúa Carlson. Los periodistas, por su parte, en general se centran en la función de rendición de cuentas que incluye este seguimiento institucional, “siempre vigilando a las burocracias” como explicaba el reportero David Burnham en un artículo de 1998 en Nieman Reports.

Pero ¿por qué son las instituciones de prensa especialmente adecuadas para cubrir a las grandes burocracias y a las organizaciones gubernamentales y empresariales? Como David Simon argumenta: Ya es bastante difícil obligar a rendir cuentas a los poderes y los líderes políticos en una cultura que ya no tiene la paciencia o la inclinación de comprometerse con la verdadera dinámica de las instituciones de verdad. Ahora mismo como sociedad no somos capaces de reconocer nuestros problemas, y mucho menos de resolverlos. Pero si no tenemos una prensa profesional adecuadamente financiada, una que vigile a las burocracias civiles con constancia y tenacidad, vamos a tener muchas menos posibilidades en el futuro.

Las nuevas organizaciones emergentes en la era digital, también sostiene Simon, están mal preparadas para este tipo de trabajo: En cuanto a la blogosfera, sencillamente no es un factor para este tipo de cobertura. La mayoría de los que dicen que el periodismo ‘new media’ crece, incluso explota, en un arrebato democrático de cobertura igualitaria y desde todos los puntos de vista simplemente olvidan el periodismo de ronda del tipo que incluye juicio cualitativo y análisis. Hay más información en crudo, claro. Y más comentarios. Y hay, por si sirve de algo, más sitios en ciernes donde buscar ese tipo de productos híbridos. ... [Pero] lo que está muriendo es la cobertura de rondas y la estructura de secciones de un diario metropolitano.

El argumento de Simon es potente, pero en buena parte anecdótico. ¿Podemos definir de modo más preciso exactamente qué hacen las instituciones? Y una vez que especificamos, ¿podemos encontrar cómo preservar sus funciones básicas, incluso durante un período de transición? Hay cuatro factores que definen el valor añadido de una institución de noticias respecto a una mezcla al azar de periodistas individuales.

Influencia

Si el periodismo en esencia está diseñado para darle al público la información que necesita para ser autónomo, y si parte de esa información es la comprensión que se obtiene a través de una vigilancia agresiva y a menudo hostil de las instituciones sociales, ¿por qué alguien poderoso no hablará jamás con un periodista? ¿Por qué quienes están sujetos a constante escrutinio simplemente no se comunican entre sí y con el público de modo directo, evitando cualquier trato con periodistas? En parte, por interés propio: los miembros del gobierno y otra gente

con poder saben que hablar con la prensa es siempre una oportunidad, por limitada que sea, para “dar a conocer su versión de los hechos,” incluso aunque el resultado final sea negativo. Pero al menos en parte los poderosos se relacionan con la prensa porque temen las consecuencias de no responder.

Las instituciones periodísticas, al menos en su encarnación del siglo XX, tenían algunas cualidades que les permitieron aumentar su poder respecto a otras estructuras de gobernanza pública. La primera se basaba en afirmar que su autoridad era directamente proporcional a su audiencia bruta: la idea de la influencia.

Una gran audiencia garantizaba poder en este caso en la medida en que se percibía que el periodismo daba forma a la “opinión pública” a gran escala.

Irónicamente las raíces de esta equivalencia entre la audiencia y el poder no surgen de la era de la ‘Penny Press’ sino de la época de prensa de partido que la precedió, cuando había una relación más directa entre el tamaño de las listas de suscriptores y la potencia de un partido en un área en particular. De todas formas la era de los medios de comunicación “de masas” incluía la idea de que una audiencia masiva respondía, y era influenciada, por lo que hacía la prensa.

Hoy día el concepto de influencia está experimentando un cambio, por lo menos respecto a hasta qué punto se basa en el tamaño de la audiencia. Aunque nadie niega que las instituciones periodísticas actuales siguen teniendo una potencia singular para movilizar a la opinión pública y castigar a políticos díscolos, la fragmentación de las audiencias de noticias ha puesto patas arriba la idea tradicional de la audiencia como una masa. De nuevo no se discute que los medios tradicionales tienen grandes audiencias online, como los administradores de estos sitios web no se cansan de señalar comparando los visitantes únicos y páginas vistas con los de diminutos blogs locales. Lo que ha cambiado no el tamaño de la audiencia per se, sino la forma de entender la relación entre la institución y el público, entre el periodismo y su imagen de la audiencia. Los cambios en esta

“La redacción como cadena de montaje es una idea casi anacrónica si se trata de crear contenidos para uso digital”

imagen de la audiencia están profundamente conectados con un segundo conjunto de cambios: la disminución en el “capital simbólico” de las instituciones tradicionales de noticias.

Capital Simbólico

Junto a sus niveles de capital financiero las instituciones de comunicación han visto reducirse una segunda forma de capital: su reputación. Parte de la autoridad que históricamente ha tenido la prensa no se puede reducir a medidas tan fáciles de cuantificar como el tamaño de la audiencia, los ingresos, o incluso el número de premios Pulitzer. Analizando a gran escala el siglo XX los medios pasaron de ser proveedores de información útil y publicidad con un talante provocador, justiciero y a menudo escandaloso a transformarse en sobrios guardianes de la democracia misma. Por supuesto se trata de una exageración, pero no excesiva. Las razones de este cambio quedan fuera del alcance de este artículo pero son tanto culturales y sociológicas como económicas, y el mito del Watergate marcó la culminación de un largo periodo de crecimiento de reputación más que el principio. Entre 1908 y 1968 aproximadamente las instituciones periodísticas se transformaron en el “Cuarto Poder”.

Este capital intangible en forma de reputación se lo quedaron sobre todo el periodismo como profesión y algunas instituciones, y no los periodistas. Esto significa que al menos en parte el cuánto capital simbólico tenía cada reportero individual dependía tanto de dónde trabajaba como de quién era. Aunque hay excepciones (IF Stone es un ejemplo particularmente destacado), el capital simbólico de cada periodista individual en la mente de la opinión pública y de los políticos era en buena parte producto de su afiliación institucional y profesional.

En resumen: la segunda ventaja que proporcionaba una institución de prensa a los periodistas y al periodismo en general era una marca bastante potente. Aunque es difícil resolver el problema del huevo y la gallina en la prensa del siglo XXI (¿llevó el declive de la reputación del periodismo a sus dificultades económicas, o fueron las dificultades económicas las que hicieron bajar la reputación?) no es menos cierto que las tendencias van en gran medida en una dirección: hacia abajo. Como ocurre con la economía del capital monetario, la economía del prestigio periodístico parece estar atrapada en una recesión estructural, no coyuntural. En el siglo XXI los reporteros, jefes de sección y ejecutivos van a tener que prestar mucha atención a estos cambios institucionales.

Continuidad

Las instituciones de la prensa existen en el tiempo y en el espacio, y podríamos definir la continuidad como “influencia acumulada, repartida a lo largo del tiempo”. Este es, quizá, el más esencial de los cuatro ingredientes que componen el guiso institucional, aunque a menudo es del que se habla menos.

Continuidad significa tener la capacidad de decidir seguir una noticia, un tema, o un sector de la sociedad de modo persistente y a largo plazo aunque los periodistas individuales cambien. The Philadelphia Inquirer ha escrito sobre el crimen en la ciudad de Filadelfia desde que se fundó el periódico, y esta cobertura no se detiene cuando el reportero de policial se jubila. En teoría, al menos, hablamos de la institución que hace el seguimiento del crimen en Filadelfia. Ésta es la función esencial de los “patrones estables de comportamiento” mencionados anteriormente, cuando definíamos las instituciones, la idea de que el proceso continúa a un nivel más allá del individuo.

Sobre la base de una analogía propuesta por Len Downie y Schudson Michael en su informe de 2009 “La reconstrucción del periodismo americano” podríamos decir que la continuidad institucional proporciona el sustrato para la función ‘perro guardián’ del periodismo, así como su función ‘espantapájaros’. Tanto un perro guardián como un espantapájaros montan guardia. Pero el hecho de que sólo el perro ladra pero el espantapájaros no lo hace no siempre importa. Aunque el espantapájaros “no haga nada” su existencia misma, el hecho de que los cuervos saben que está ahí “mirando” a menudo basta para limitar el mal comportamiento. Y lo mismo pasa con la prensa. La prensa ‘perro guardián’, hay que admitirlo, ladra raras veces. Pero la continuidad de esa prensa, el hecho de que está “ahí fuera” a menudo es suficiente para limitar el mal comportamiento por parte de instituciones poderosas.

La mayor parte de la discusión sobre cómo afectarán a las instituciones de medios los recortes en su capacidad, si van a desaparecer por completo o se limitarán a seguir menos temas, se centra en la función ‘perro guardián’: el hecho de que se cubrirán menos noticias que antes y el perro ladrará menos. Sin embargo creemos que la función institucional que corre verdadero peligro en este caso es la función espantapájaros. Ambas están relacionadas, por supuesto, y el éxito a la hora de mantener controlados a las corporaciones y a los políticos produce una mayor sensación de que el periodismo está ahí, vigilando. Pero el problema real de la prensa es convencer a la gente de que todavía importa.

Margen de Maniobra

Las instituciones periodísticas, o al menos las organizaciones que tradicionalmente hemos considerado como tales, no se limitan a cubrir un único tema; hacen algo más que cubrir las secciones, y algo más que poner en marcha investigaciones especiales a largo plazo con muchos recursos. Hacen las tres cosas. Y han sido capaces de hacerlo porque pueden desplegar con rapidez capacidad excedente. Este margen de maniobra institucional implica que tradicionalmente los medios han podido adaptarse muy deprisa a acontecimientos mundiales inciertos en rápido cambio. Paradójicamente, su conservadurismo operativo

le ha dado a estas organizaciones la capacidad de ser muy ágiles cuando se trata de facilitar aquello para lo que se diseñan todos esos rígidos procesos, es decir, dar las noticias.

Muchos medios emergentes, empresas muy especializadas que viven en permanente austeridad, no tienen esta capacidad excedente. Technically Philly es una página web con una única misión: cubrir información de empresas de alta tecnología en Filadelfia. La mayoría de las nuevas empresas de comunicación similares —Texas Tribune, Voice of San Diego o the Smoking Gun— comparten esta característica de no intentar cubrir todas las necesidades de todo el mundo. Andrew Donohue, director de Voice of San Diego, lo resumió así: “Más que en secciones, la gente aquí se especializa en narrativas particulares dentro de secciones. No vamos a cubrir algo a menos que podamos hacerlo mejor que nadie, o que nadie más lo esté haciendo”.

Por supuesto que no hay nada malo en concentrarse. Tampoco creemos que la duplicación masiva de mano de obra que es habitual hoy en día en la industria de las noticias (enviar cientos de reporteros a cubrir la Super Bowl, por ejemplo) sea sana o sostenible. Simplemente queremos señalar que eliminar del arsenal de los medios ese margen de maniobra es algo realmente nuevo, y sus plenas implicaciones todavía no están claras.

Recomendación: Buscar Socios

A medida que disminuye la capacidad institucional los medios no necesitan sacrificar la profundidad de su oferta, si se tienen en cuenta los recursos disponibles en otras partes del ecosistema. En otras palabras, hay que conseguir que las asociaciones periodísticas sean una parte más habitual del repertorio institucional.

En nuestra opinión hay una diferencia muy marcada entre las instituciones que contemplan las alianzas como parte de su esencia y las que no lo hacen. Una verdadera apuesta por la idea de tener socios no depende del beneficio que pueda tener una asociación para la institución, sino de su capacidad de aportar valor al ecosistema en conjunto.

Para concluir: los medios han aportado un valor añadido público a los ámbitos político y periodístico agregando el trabajo de muchas personas, acumulando capital simbólico, estableciendo patrones estables de comportamiento que garantizan la continuidad en el tiempo, siendo capaces de concentrarse en muchas cosas a la vez, y ejerciendo a grandes rasgos la función ‘espantapájaros’ de la prensa tanto como la función ‘perro guardián’. Muchas de estas instituciones están bajo significativa amenaza debido a los cambios económicos, sociales, políticos y culturales en el ecosistema general de medios. Y es en este momento de crisis cuando asoman la cabeza las debilidades de las instituciones, debilidades que paradójicamente surgen de las mismas fuentes de las que brota la fuerza que tan bien les sirvió en los momentos de estabilidad.

El Dilema del Cambio Institucional

Una y otra vez los periodistas entrevistados, provenientes de varias publicaciones y medios de distintos tipos, se lamentaron de la dificultad que conlleva cambiar la dirección de sus medios tradicionales para afrontar los retos de la era digital. Zach Seward, ex editor de difusión y redes sociales del Wall Street Journal y ahora editor senior en la revista de negocios Quartz de Atlantic Media, nos dijo que el mismo éxito de los periódicos en lo que hacen hace que sea difícil cambiarlos: En una organización que o bien está obligada a sacar un producto impreso todos los días o bien es muy buena y tiene mucha experiencia en un proceso concreto, la idea de cambiar el rumbo hace pensar que lo mejor que se puede hacer son pequeños ajustes, si están limitados por un proceso de producción existente. En realidad no es pequeño milagro que los diarios sean capaces de producir lo que ya hacen, así que el 100 por ciento de esfuerzo se dedica a los procesos actuales.

Lo que hemos denominado “la presencia de un proceso” no se manifiesta únicamente a la hora de tomar decisiones importantes. En efecto, la naturaleza de los procesos institucionales es que funcionan cada día o incluso cada hora. Los procesos determinan lo que se puede y lo que no se puede hacer no sólo en las conversaciones entre reporteros, redactores y editores, sino en las muy tecnológicas infraestructuras que hacen posible la producción de noticias. Las herramientas que se instalan para gestionar el proceso también instalan las presuposiciones utilizadas para diseñar esas herramientas.

Tomemos los sistemas de gestión de contenidos (CMS) de las redacciones. Un CMS contiene una idea integrada de flujo de trabajo: cuándo y cómo el contenido se crea, edita, revisa y publica. Como consecuencia un CMS no sólo ayuda a una organización a administrar su contenido de una manera determinada, sino que también dificulta o incluso impide que se gestione de formas no previstas en el CMS.

El punto es general, por supuesto: los procesos están para prevenir alternativas, pero con frecuencia los CMS son un caso extremo, porque los requisitos y los supuestos están codificados en el software y resultan difíciles de anular, o de negociar. Como lo expresó Anjali Mullany, ex editor online del New York Daily News y ahora editor de redes sociales de Fast Company: El CMS y los sistemas de gestión de proyectos son el meollo de muchos de estos problemas [de procedimiento]. Quizá hasta el 90 por ciento. A veces el sistema de flujo de trabajo y el CMS ni siquiera son compatibles, o el CMS no es consistente con el flujo de trabajo. O el flujo de trabajo destruye al CMS. Puedes analizar cualquier gran organización que sea multiplataforma: no es raro ver la misma versión [de una noticia] varias veces. O varios periodistas que han escrito la misma noticia porque no hay comunicación interna. No existe un gran CMS flexible que te permita cambiar

el proceso a lo largo del tiempo. Intenten encontrar a un sólo periodista en Nueva York al que le guste su CMS. Se trata de un problema enorme: si el CMS te restringe, va a restringir a toda la redacción. La tecnología que utilizas va a modificar lo que produces.

El dilema aquí es claro. Ya hemos señalado que las instituciones pueden definirse como patrones y procesos estables que permiten a agrupaciones de personas y tecnología hacer cosas que no podrían hacer como mera agregación de individuos. Estos procesos institucionales le dan a los medios muchas ventajas frente a las demás instituciones políticas, sociales y empresariales a las que supervisan. Pero estos patrones estables pueden limitar a las organizaciones periodísticas tanto como les proporcionan la capacidad de informar, sobre todo cuando están adaptados a ciclos de producción particulares que a su vez se acoplan a tecnologías concretas.

Matt Waite señala que el problema de las grandes organizaciones jerárquicas no es que desanimen el pensamiento creativo, una distinción sutil pero importante: “Cuando se trabaja en una redacción [el proceso] es un grave problema. Con frecuencia incluso en jerarquías rígidas trabajando con limitaciones podíamos alcanzar una gran creatividad. El problema era sólo conseguir que alguien dijera ‘sí’. Conseguir que se hagan las cosas”. También señaló que a menudo en organizaciones con procesos muy refinados poner a prueba nuevos enfoques resulta políticamente difícil: “Las redacciones todavía están estructuradas al estilo militar. Eso hace muy difícil hacer cualquier cosa sin pisarle un callo a alguien”.

También podemos echar un vistazo a las dificultades para el cambio institucional analizando cómo manejan los cambios de procesos las startups de noticias, incluso los que en buena parte están formados por veteranos periodistas y editores. Andrew Donohue recuerda que cuando the Voice of San Diego arrancó, “hacíamos lo mismo que en los periódicos, pero online. Buscar información a lo largo del día, cerrar a las 1900 y publicarlo en la web. No nos preocupábamos por actualizar constantemente”.

Nos contó una historia parecida un editor senior de The New York Times: “Se nos dijo que en la práctica los recortes significaban hacer más con menos, una persona menos, sin reducir la cobertura. En ningún momento nadie con capacidad técnica o autoridad para cambiar de verdad las herramientas o el modo de usarlas nos dijo: ‘Veamos lo que tenéis que hacer a lo largo de un día y analicemos cómo cambiar los procesos’. Por eso resultó tan exasperante”.

Sin embargo en una organización más pequeña y ágil como la Voz de San Diego era más sencillo transformar este proceso tradicional en otro con algo más de sentido en la era tecnológica actual. Allí tenían “una rutina estructurada que poco a poco dejó de funcionar a medida que llegó más gente

y que ganaron importancia las redes sociales. Ahora nuestra rutina es muy distinta; conseguimos nuestras noticias al modo tradicional, a través de fuentes y observación, pero nosotros tenemos además que decidir de qué manera presentar la historia: un post de un blog, un diario, un especial de tres meses o un formulario crowdsourced. Así que ahora esta es la cuestión más importante”.

Esta “brecha de proceso” se suele ver más en las rutinas de trabajo vinculadas a los sistemas de gestión de contenidos, que encarnan un doble conservadurismo. En primer lugar la implementación de un CMS representa un esfuerzo tal que por lo general el diseño de la tecnología refleja de qué manera piensan los gestores que debería funcionar el flujo de trabajo de los redactores. En segundo lugar, como según Donohue ocurrió en Voice of San Diego, los CMS típicamente se actualizan de modo progresivo; los programas con ritmo diario diseñados para el papel que se adaptan a Internet a menudo dan la impresión de que las capacidades web o para móviles son añadidos de última hora, porque a menudo son añadidos de última hora.

Es posible hacerse una idea de lo poco adaptados que están muchos procesos de producción existentes viendo de qué manera funcionan los CMS “nativos digitales” y sus procesos auxiliares. Por poner un ejemplo reciente: Vox, empresa editora de varios medios de nicho como SB Nación y The Verge, diseñó su propio CMS desde cero. Como explicó en una entrevista Trei Brundrett, vicepresidente de producto y tecnología de Vox: “Diseñamos nuestro plan de desarrollo para cubrir las herramientas que nuestros equipos de editorial y publicidad nos dicen que necesitan”. Parece una forma obvia de trabajar, pero en realidad hacen falta capacidades especiales y poco comunes: un equipo editorial capaz de definir bien sus necesidades, gestores que fomenten la colaboración editorial y técnica, que los departamentos editorial y técnico puedan hablar entre sí, y programadores con talento suficiente como para crear un producto funcional, simple y lo bastante estable como para ser útil. No se trata de que todos los medios tengan que construir su propio CMS —eso no es posible e incluso si lo fuera sería un derroche— sino de ilustrar lo lejos que están las herramientas centradas en el papel de cubrir las nuevas realidades de la producción de noticias.

Los departamentos editoriales suelen estar vinculados a la lógica de la actualización diaria, una lógica que no siempre existe en el mundo digital. Para responder a las nuevas expectativas del usuario sobre tiempo y relevancia las organizaciones tienen que replantearse por completo de qué manera se organizan las historias y cómo se acumulan en la cola de noticias online. La redacción como cadena de montaje es una idea casi anacrónica si se trata de crear contenidos para uso digital, y debe ser rediseñada.

Recomendación: Gestionar las Demandas Tecnológicas de Internet

No replantear el flujo de trabajo para el mundo digital puede hacer que los medios sufran todos los inconvenientes de los procesos digitales sin obtener ninguno de sus beneficios. Algunos comentaristas se refieren a esta desastrosa situación como la “cinta sinfín”, mayores exigencias de tiempo de los periodistas, menor autonomía profesional.

La cinta sinfín es real, pero muchos de los que hablan de ella confunden su causa. No somos deterministas tecnológicos ni culpamos del efecto cinta sinfín a “la internet”. De hecho echamos la culpa a las propias organizaciones, por seguir de manera ciega los viejos procesos cuando las condiciones tecnológicas han cambiado. En otras palabras: las demandas tecnológicas de Internet deben ser gestionadas para evitar la cinta sinfín. Ejemplos de cómo se puede gestionar internet incluyen concentrarse en una política inteligente de enlaces que evite la constante agregación y reescritura de noticias ya redactadas, rotar la tarea de ‘caza de tráfico’ como hace Gawker, y muchos otros cambios de procesos.

Recomendación: Ser Capaz de Saltarte el CMS

Los sistemas de gestión de contenidos a menudo interiorizan procesos fósiles de redacción. Si este es el caso la capacidad de subvertir un CMS puede ser un arma potente contra la casual tiranía de los procesos poco prácticos. Los periodistas deben estar preparados, de forma individual o colectiva, para poder saltarse cada paso de su CMS. Con suerte y persistencia estos hacks y chapuzas pueden sentar las bases de un proceso más racional en el futuro.

Puede hacerse una analogía con el diseño de los sistemas de información médica. A medida que los registros hospitalarios se han digitalizado hay una tensión permanente entre seguridad y acceso. Un sistema que es lo bastante seguro para evitar cualquier mal uso acabaría por impedir al menos algunos usos positivos, pero difíciles de prever. Por otro lado un sistema que permitiera todos los usos potenciales haría muy poco por proteger su contenido.

El compromiso habitual es incluir una función “rompa el cristal” (análogo a romper el cristal que cubre un botón de alarma). Un médico que solicita archivos que el sistema, por la razón que sea, considera que no debe acceder puede anular el sistema de seguridad diciendo, en esencia: “Mi necesidad de estos archivos es más importante que el modelo de seguridad del sistema”. Si lo hace, tiene acceso a los archivos.

Pero para poder hacerlo debe estar conectado, de tal modo que el sistema conozca su identidad; debe exponer las razones por las que anula el sistema, y se le hace saber que su anulación será auditada en 24 horas. Si las razones para saltarse el sistema

de seguridad son espurias, será castigado.

Lo que recomendamos es un equivalente periodístico de “rompa el cristal” para saltarse los supuestos que hace un CMS sobre procesos y control. Si un periodista quiere eludir o anular un paso en particular por razones que parecen justificadas y urgentes debe ser capaz de hacerlo, siempre que tenga la suficiente experiencia como para haber interiorizado el criterio periodístico local, que se identifique en el sistema y dé las razones para la anulación, y que esté dispuesto a responder de su razonamiento cuando éste sea revisado por los gestores.

Esto por supuesto abre la puerta a posibles errores de comisión, los que cometen periodistas que hacen algo que no deberían haber hecho; pero demasiados CMS fuerzan errores de omisión, es decir, errores que impiden a los periodistas aprovechar una oportunidad obvia. Al permitir a los periodistas anular sus propios procesos según sea necesario y con revisión las organizaciones de noticias pueden impedir que su deseo de un flujo de trabajo predecible bloquee cualquier oportunidad de innovación e iniciativa por parte de su personal.

Recomendación: Abraza la Transparencia

Como contrapartida al poder de manipular sus procesos de trabajo y de saltarse sus CMS los medios también deben hacer que los nuevos procesos que usan para crear periodismo de calidad sean transparentes y sistematizables por otras organizaciones. En otras palabras, cuando inventen un proceso que funciona deberían “mostrar su trabajo” para que ese proceso lo puedan usar otros medios de comunicación. ProPublica ha sido líder de la industria a este respecto. Mientras algunas organizaciones de noticias temen que este tipo de transparencia “ayude a la competencia”, el hecho es que desde hace un siglo los procesos periodísticos han sido un libro abierto. No vemos ninguna razón por la que las organizaciones no puedan seguir ganando dinero y obteniendo primicias en esta nueva era, incluso enseñando su forma de trabajar.

¿Por qué Hacer Periodismo? Motivación e Impacto Institucional

El hecho de que cada vez más personas aportan al ecosistema de la información gratis, o por razones que no se reducen simplemente a ganar dinero, ha causado casi tanta consternación en la industria de la prensa como la cuestión de los peajes (pay walls). El optimismo inicial sobre la capacidad de los “periodistas ciudadanos” para transformar el negocio de las noticias se vio rápidamente superado tanto por la actitud defensiva de los profesionales como por la crisis económica que afectó al negocio de los periódicos (una crisis que no tiene nada que ver con la producción amateur de contenido, pero que a menudo se ha agrupado con debates sobre periodismo ciudadano).

Discutiremos en la siguiente sección el papel de los amateurs y los ciudadanos interesados en el ecosistema de las noticias a gran escala. Por ahora baste con aclarar que en nuestra opinión ambos lados de lo que a estas alturas es un debate bastante estéril están equivocados. El papel de la gente corriente en la producción de noticias es un asunto institucional tanto como económico. En términos generales el hecho de al menos algunos productores de noticias contribuyen su trabajo gratis significa que un mundo de información limitada se ha convertido en un mundo con abrumadoras cantidades de información, a menudo sin procesar. Esto es un gran reto para los medios; de qué manera crear nuevos procesos y procedimientos institucionales para pasar de un ambiente de información escasa a otro rico en información.

En términos más específicos uno de los grandes dilemas de la producción amateur es cómo organizar, racionalizar y sistematizar esa producción. No es una coincidencia que Amanda Michel, ex responsable del proyecto Off the Bus de The Huffington Post, comenzara su carrera como organizadora y no como periodista. Como organizadora Michel tenía la adecuada formación para entender lo que aficionados y voluntarios pueden hacer, lo que no pueden hacer y cómo conseguir que trabajen juntos para el beneficio de una entidad mayor. El modo de gestionar la producción de aficionados por tanto puede vincularse a cuestiones más amplias sobre de qué manera los nuevos participantes en el ecosistema periodístico se pueden convertir de redes ad hoc en instituciones. Ahora pasamos a la cuestión más importante.

Información e Impacto (o, ¿Para Qué es el Periodismo?)

Las instituciones proporcionan ciertas ventajas clave cuando se trata de publicar noticias de interés general; la clase de influencia, poder simbólico, continuidad y margen de maniobra que hacen falta para enfrentarse cara a cara con otras instituciones como políticos, agencias gubernamentales, empresas, universidades y organizaciones sin ánimo de lucro o religiosas. Pero esos mismos “sistemas de reglas sociales establecidas y dominantes” que ayudan a dar a las instituciones su peso específico también sirven, en su inercia, para bloquear un cambio que se necesita de modo apremiante.

La solución a esta paradoja no es abandonar las instituciones. Tampoco continuar ciegamente con las instituciones que tradi-

cionalmente proporcionaron el mejor periodismo en el pasado. Hacen falta instituciones para hacer algunas cosas importantes, pero vamos a tener que reinventar las ya existentes e inventar otras nuevas. Vamos a tener que concentrarnos en cómo se institucionalizaron viejos acuerdos sociales ad hoc, en las barreras para esa institucionalización, y en las lecciones y estrategias para publicar noticias que se pueden extraer al contemplar de qué manera tiene lugar esta institucionalización.

Hay dos dilemas de institucionalización en el corazón del periodismo del siglo XXI. El primero, evidente y ampliamente discutido desde la década de 1990, es la obligación de adaptarse a Internet que tienen las organizaciones periodísticas tradicionales, y las consiguientes dificultades que están teniendo para hacerlo. Sin embargo el segundo se discute menos: las nuevas formas de producción de noticias, desde los feeds de Twitter filtrados por Andy Carvin al periodismo de base de datos de MapLight o a la estabilización de editores web sin ánimo de lucro como la Voz de San Diego o el Texas Tribune, deben institucionalizarse, ya que sin las virtudes de las instituciones (aunque adaptadas a la producción digital) estas nuevas empresas no serán capaces de sobrevivir ni llegarán a ser lo bastante persistentes o poderosas como para disciplinar a otros actores institucionales.

En el paradigmático caso de Talking Points Memo (TPM) tenemos un ejemplo de medio digital de estructura flexible que ha conseguido un cierto nivel de estabilidad institucional. Nos centramos en TPM no porque no se haya enfrentado a sus correspondientes retos y luchas institucionales, sino precisamente porque lo ha hecho. Entender el equilibrio dinámico entre retos organizacionales y evolución institucional es clave para comprender cómo está cambiando el ecosistema de las noticias digitales. Puesto en marcha en el año 2000 por Josh Marshall, estudiante de doctorado y periodista, el website era casi indistinguible de los numerosos blogs políticos unipersonales que aparecieron al principio de la revolución blog.

En 2002, la arquitectura del ‘site’ era bastante típica del género blog en esta primera etapa, con una foto de Marshall mismo “personalizando” un diseño de dos columnas (enlaces en una columna estrecha a la izquierda, contenido principal en el centro de la página). Cuatro años más tarde, en 2006, la apariencia de la página ponía de manifiesto la aparición de una organización muy distinta. La foto de Marshall aún estaba, pero lo que veían los lectores era una página mucho más estructurada.

“Un mundo de información limitada se ha convertido en un mundo con abrumadoras cantidades de información”

Lo más importante: en 2006 TPM daba empleo a periodistas, un proceso que comenzó en 2005 cuando Marshall pidió dinero a los lectores para contratar a dos personas a tiempo completo y recaudó 100.000 dólares directamente del público. La columna de la derecha además enlazaba a TPMuckraker, un proyecto afiliado que tiene como objetivo hacer más reportajes originales y “periodismo de investigación” (muckraking).

Para el año 2007 la transición arquitectónica de Talking Points Memo se había completado. La página web había llegado a parecerse totalmente a un medio periodístico, con cajas, enlaces y fuentes de diferentes tamaños que indican las diferentes ramas del proyecto y juicios editoriales diversos sobre noticias. El crecimiento del personal continúa a buen ritmo; en 2010 contaba con 16 empleados, y en 2012 tenía 28. El ‘site’ además recibió una importante inversión financiera en 2009 del fondo de capital riesgo Andreessen Horowitz.

Al observar la trayectoria de Talking Points Memo a lo largo del tiempo vemos la aparición de un sitio web no institucional en el año 2000, seguido de un nivel cada vez más complejo de estructuración organizativa, crecimiento de personal y acumulación de capital simbólico (la página ganó un Premio Polk en 2008 por su cobertura de los despidos de varios fiscales federales de los Estados Unidos por motivos políticos). Aunque TPM es, a estas alturas, un proyecto “viejo” en términos digitales, es útil precisamente por eso. Sólo analizando la historia de las organizaciones digitales en la web podemos entender que la historia del periodismo en la era digital no se limita a decadencia y nacimientos. También hay estabilización institucional.

E igualmente importante: la historia de Talking Points Memo representa la estabilización de un conjunto mixto de prácticas periodísticas viejas y nuevas, no la simple adopción de métodos de información tradicionales en la era digital. TPM fue pionero en lo que hoy se conoce como periodismo iterativo, que ellos definen como “el uso de consejos, informes y explicaciones de los lectores junto con reporterismo original para construir historias de amplio alcance”. Aunque sabemos menos sobre cómo incorpora estas prácticas TPM en la versión 2012 de su estructura, no cabe duda de que la solidificación de las capacidades como institución de Talking Points Memo representa la normalización de un cierto conjunto de prácticas organizativas.

Un ejemplo más cercano se desarrolló a lo largo del verano de 2012 cuando Homicide Watch DC estuvo a punto de cerrar. Homicide Watch, tal como se describe en la Sección 1, es una fusión de información tradicional de tribunales con una innovadora infraestructura técnica; opera con un presupuesto minúsculo, y los fundadores, Laura y Chris Amico, ofrecen licencias de su plataforma a otros medios. Es un caso modelo de creación de mucho valor a bajo coste mediante la reconversión de procesos. Sin embargo en el verano de 2012, después de dos años de funcionamiento, Homicide Watch estaba a punto de

cerrar por dos razones. La primera era que, a pesar de que los Amico ofrecían licencias de la plataforma, pocas organizaciones periodísticas estaban interesadas.

Homicide Watch es tan distinto del modelo “la historia manda/¿deberíamos publicarlo?” de la tradicional sección de policial que ninguna organización existente podía usar la plataforma sin verse obligada a alterar sus supuestos y sus procesos internos como efecto secundario. La brecha de proceso hizo que para los Amico resultara mucho más difícil de lo que pensaban vender licencias de su plataforma.

A pesar de esta persistente dificultad mantuvieron el sitio en funcionamiento con un presupuesto mínimo. Luego vino el segundo problema. Laura Amico, la reportera del dúo, obtuvo una beca Nieman en Harvard. Para enfrentarse a la partida siquiera temporal de su fundadora Homicide Watch no tenía ninguna de las ventajas de las grandes instituciones, una reserva de personal, empleados con responsabilidades superpuestas que pueden tomar el relevo, y demás.

Lo único que salvó el proyecto fue una campaña de última hora en Kickstarter que permitió contratar personal en Washington DC para trabajar a distancia con Amico. Esto pospuso pero no resolvió el problema: las organizaciones pequeñas como Homicide Watch son maravillas del presupuesto mínimo, pero también están bajo permanente amenaza. Para sobrevivir y propagar su modelo tendrán que conseguir fuentes de financiación más seguras, más personal de diferentes tipos y procesos más complejos para gestionar a esos empleados. En otras palabras: necesitan transformarse en una institución.

Recomendación: Crear “Guías para Startups”

Poner en marcha una nueva organización de noticias es más sencillo que estabilizar estas startups a medio y largo plazo. Por eso startups de éxito (como Talking Points Memo, el Texas Tribune, West Seattle Blog, Baristanet) deberían crear “guías para startups” accesibles al público que puedan ser utilizadas por organizaciones emergentes de noticias.

También debemos tener en cuenta que, como estas organizaciones han triunfado, sus fundadores puede que tengan poco tiempo e interés en dedicar recursos a explicar su éxito. Después de todo, ¿tienen noticias que escribir! Por esta razón estas organizaciones y otras similares deben recibir dinero de fundaciones que les permita participar en esta “metarreflexión”.

En nuestro intento de comprender el emergente ecosistema de las noticias hay un eslabón perdido: comprender cómo las nuevas organizaciones periodísticas se estabilizan y de qué manera al hacerlo consiguen que un particular conjunto de comportamientos institucionales parezcan de sentido común. También se trata de una zona gris de financiación. La mayoría del dinero de las fundaciones se dirige a proyectos que puedan

demostrar un “impacto” tangible, por lo que son menos propensas a ayudar a organizaciones que participan en aburridas y poco visibles prácticas de estabilización (cosas como crear sistemas de nómina, comprar espacio de oficinas y seguros sanitarios para empleados, así como formar a nuevos trabajadores y fijar normas institucionales). Ahora que las grandes fundaciones nacionales como la Fundación Ford invierten cada vez más en medios de comunicación tradicionales como el Washington Post y Los Angeles Times parece aún menos probable que inviertan en medios pequeños y no tan nuevos pero aún no tradicionales. El Washington Post recibió 500.000 dólares de la Fundación Ford; no es difícil imaginar lo que Homicide Watch podría conseguir con una fracción de ese dinero.

Recomendación: Repensar Cómo Repartir Fondos

Los recursos “públicos” o no comerciales (incluyendo el dinero del gobierno y las fundaciones) debería ser utilizado sobre todo para ayudar a que las organizaciones se conviertan en instituciones. Paradójicamente esto es justo lo que menos gusta a las fundaciones y al sector público, concentrados como están en mostrar impacto. Dada la importancia y la fragilidad de los nuevos jugadores el mundo de las fundaciones debe replantearse esta estrategia de financiación.

En última instancia ¿cómo sabremos si las instituciones de noticias, viejas, nuevas o intermedias, están haciendo lo que se supone deben hacer? ¿Cómo medimos el éxito de estas organizaciones? Cuando el éxito se define ante todo en términos de “éxito empresarial” la respuesta es simple, aunque según esta medida la prensa lleva cayendo en picado desde hace al menos un lustro. Pero si ya no se define el éxito como simplemente “ganar dinero” sino como “tener un impacto en el mundo” nuestros cálculos varían. Hay muchas más formas de definir el impacto que antes, aunque la complejidad de la pregunta ha crecido a la vez. Para entender si las instituciones funcionan necesitamos entender su propósito y necesitamos medir el impacto que tienen sobre las instituciones que supervisan.

Hace poco que la cuestión del “impacto” se ha empezado a convertir en tema de conversación dentro de los medios y en la esfera de reflexión sobre el “futuro de las noticias”. ProPublica ha sido líder desde hace tiempo en plantearse el impacto real del periodismo, escribiendo en su página “Sobre Nosotros” que “en la mejor tradición del periodismo americano de servicio público buscamos estimular el cambio positivo. Destapamos prácticas insalubres para estimular la reforma”. ProPublica añade que lo hace “de manera totalmente apartidista y no ideológica, adhiriéndose a los más estrictos estándares de imparcialidad periodística”. Concluye señalando que “cada noticia que publicamos se distribuye de manera que se maximice su impacto”.

Podría parecer un objetivo difícil de criticar. Sin embargo y

sorprendentemente este objetivo no es compartido en público por los medios de comunicación más tradicionales, aunque el deseo de “impacto” subyace a la estructura general de creencias periodísticas. Con frecuencia las instituciones de noticias argumentan que ellos están allí simplemente para “presentar los hechos” y que la cuestión de las consecuencias de esos hechos queda fuera de su ámbito de competencia. Los medios suelen considerar al consumidor de noticias como un recipiente vacío de información pública que, cuando está bien lleno con el conocimiento adecuado, actuará de múltiples formas democráticas. El impacto de la noticia, en otras palabras, no proviene de los productores de noticias, sino de los consumidores de noticias, de los propios ciudadanos de la democracia.

A estas alturas debe estar claro que no prestamos mucha credibilidad a esta analogía del recipiente vacío para analizar, por citar al profesor de periodismo de NYU Jay Rosen, “para lo que es el periodismo”. Por el contrario creemos que son los propios medios los que con frecuencia hacen más para presionar a favor de consecuencias democráticas positivas. Debido a lo cual es esencial entender exactamente cómo las organizaciones de noticias consiguen un impacto, y también que los medios admitan que están en el negocio del impacto.

Nos sentimos alentados por el anuncio, en el verano de 2012, de que la Fundación Knight-Mozilla pondrá a uno de sus investigadores en The New York Times específicamente con el objetivo de desarrollar métodos para que las organizaciones de noticias puedan medir el impacto. “Lo que no tenemos son formas de medir cómo una historia periodística cambia la forma de pensar o de actuar de la gente. No tenemos una métrica del impacto”, escribió en su blog Aron Pilhofer, editor de noticias interactivas del periódico.

No es un problema nuevo. Las métricas que han usado tradicionalmente las redacciones tendían a ser bastante imprecisas: ¿Cambió la ley? ¿Fue el malo a la cárcel? ¿Se revelaron peligros? ¿Se salvaron vidas? O lo menos significativo de todo, ¿ganó un premio?

Pero la matemática cambia en el entorno digital. Estamos empapados de métricas y tenemos la capacidad de interactuar con los lectores a gran escala de formas que hubieran sido imposibles (o desmedidamente caras) en un mundo analógico.

El problema ahora es descubrir a qué datos hay que prestar atención y cuáles ignorar. Hay que crear marcos a la vez escalables y replicables para hacer pruebas, análisis e interpretación. Se trata de encontrar esa señal clara sobre el ruido blanco que nos dice si nuestro periodismo está resonando o no, si está teniendo el impacto que pensamos debería tener. Ayudarnos a limpiar el ruido es el objetivo de nuestra propuesta para ‘empotrar’ a un investigador Knight-Mozilla.

Esperamos que esta iniciativa de The New York Times y la Fundación Knight-Mozilla abra la puerta a otros medios que

están pensando mucho sobre lo que hacen y por qué importa. Sólo si empiezan a pensar en sí mismos como organizaciones que “hacen cosas” en el mundo podemos esperar comprender el valor de las instituciones de comunicación y cómo podemos reemplazar el valor institucional que estamos perdiendo en el tsunami digital de principios del siglo XXI.

Recomendación: Evaluar y Valorar el Impacto

Hacer que la evaluación de impacto forme parte de la cultura organizacional, incluyendo la asignación de trabajo y los ascensos. Considerar la posibilidad de asociaciones con otras organizaciones que puedan proporcionar información o conocimiento en las áreas donde se quiere tener impacto.

El Aspecto de las Nuevas Instituciones de Noticias

Hasta ahora hemos hablado de por qué las instituciones son esenciales para asegurar el adecuado funcionamiento de un ecosistema periodístico saludable. También hemos comentado una paradoja institucional: las características que hacen que las organizaciones tengan éxito en tiempos de relativa estabilidad social pueden ser las mismas que las incapacitan para adaptarse a una realidad organizacional en rápido cambio. Teniendo en cuenta todo esto, ¿qué aspecto tendrán las instituciones de noticias en el siglo XXI? ¿Qué tipo de pactos institucionales deberían pedir los editores de redacción, consejeros delegados, periodistas de a pie y analistas del futuro de las noticias?

Desde el principio debemos tener en cuenta que las instituciones de noticias del futuro serán más pequeñas que las actuales; por nuestros argumentos anteriores aceptamos que las reducciones de personal, la rebaja de presupuestos y la necesidad de “hacer más con menos” se han convertido en la “nueva normalidad” de las organizaciones periodísticas. También pensamos que la prensa con toda probabilidad tendrá nuevas formas de financiación procedente de distintas fuentes que incluirán algún tipo de suscripción digital, publicidad web, estrategias de venta basadas en redes sociales (como las adoptadas por BuzzFeed), donaciones de fundaciones y subvenciones gubernamentales. No pretendemos recomendar ninguna de estas fuentes de ingresos por encima de las demás, aunque conviene destacar que algunas formas de generar ingresos facilitan las estrategias institucionales abajo propuestas mientras que otras hacen la transición más difícil.

Defendemos que las instituciones de noticias del futuro no sólo serán más pequeñas y neutras respecto a sus fuentes de ingresos, sino que deberán tener tres características definitorias. Tendrán un flujo de trabajo hackeable. Se sumarán a alguna clase de lo que hemos dado en llamar “institucionalismo en red” y muchas de las más grandes, los medios nacionales, integrarán el

periodismo local de servicio público en asociación con medios locales. Por último las instituciones de noticias deberán replanearse de modo radical lo que cuenta como “evidencia periodísticamente válida” y deberán encontrar nuevas formas de evaluar estas nuevas pruebas, además de programar los procesos de recogida y evaluación dentro de sus flujos de trabajo hackeables.

El Flujo de Trabajo Hackeable

Los procesos de producción de noticias actuales se han diseñado en torno a dos imperativos. El primero es que gestionen de modo racional la generación, transmisión, edición y producción de contenido, y que lo hagan para tantas plataformas a la vez como sea posible. El segundo imperativo, relacionado con el primero y en gran parte derivado del proceso de producción de los medios de comunicación de masas, es que la gestión del flujo de trabajo está diseñada para producir un único producto final que será “consumido” una vez y después descartado. Pensar así en el flujo de trabajo (y, más importante, gestionar así la producción y diseminación de contenido) tiene sentido sólo mientras siga vigente este modelo de “creación única/consumo único”.

En el mundo online los contenidos periodísticos se pueden producir, ampliar, modificar y reutilizar eternamente. Para aprovechar este cambio el flujo de trabajo tendrá que modificarse de tal modo que sea capaz de dar soporte a estas nuevas capacidades tecnológicas y culturales. Crear un flujo de trabajo que reproduzca la producción de contenido digital, más flexible, tendrá el efecto secundario de hacer más “hackeables” las rígidas rutinas de la redacción.

Desde el punto de vista de la organización el salto conceptual que supone el periodista—hacker no se debe a que esté al tanto de las últimas herramientas de redes sociales, ni siquiera a que sea capaz de gestionar una tabla de miles de columnas de Google Fusion. El conocimiento clave de los periodistas que han crecido con los ritmos de la producción digital y los lenguajes de programación es su comprensión de que el “contenido” no se usa una vez y luego se descarta. De hecho el contenido es infinitamente reutilizable y se debe diseñar para que se pueda modificar siempre y todas las veces que haga falta. En nuestras entrevistas con periodistas en activo nos llamó la atención hasta qué punto los medios siguen atrapados en un flujo de trabajo redaccional simple que considera que el objetivo final de la producción periodística es un producto singular y terminado. Las instituciones de prensa reconvertidas diseñarán su flujo de trabajo en torno a un nuevo hecho básico: Las noticias nunca son productos terminados, y nunca hay un periódico diario o un informativo de la noche que resume el trabajo de todo el día.

Esto implica que el contenido de noticias, y la producción de ese contenido, tendrá la iteración como punto de partida. Los

productos periodísticos tendrán que ser lo más reutilizables que sea posible: en otras plataformas, en otros dispositivos, en futuras noticias e incluso por otros medios.

También tiene otra consecuencia: los CMS redaccionales tendrán que diseñarse de tal manera que se puedan romper. Los corolarios obvios son que en la elección (o, en casos raros, el diseño) de un CMS habrá que incluir la cuestión de quién puede anular los supuestos subyacentes del sistema y cómo, y que los procesos auxiliares del CMS tendrán que destacar que por lo menos algunos empleados tengan la capacidad de salirse del proceso estándar para tomar decisiones nuevas en respuesta a nuevas circunstancias.

En otras palabras, tienen que ser flexibles y adaptables a necesidades organizativas particulares. El objetivo de la gestión de producción de noticias no debe ser la creación de un producto final en un flujo de trabajo de talla única, sino que el foco debe ser la creación de contenido permanentemente modificable por medio de un CMS muy hackeable.

La Institución en Red

Mucha tinta se ha derramado sobre la cuestión de las alianzas entre organizaciones en la prensa, y se han propuesto muchos argumentos sobre cómo las instituciones deben estar más abiertas a colaborar con otros miembros del ecosistema digital de noticias. Sin embargo y por el momento el veredicto sobre los proyectos de colaboración en activo no es claro. Algunas de las colaboraciones más conocidas de The New York Times (por ejemplo con la Chicago News Cooperative, el Bay Citizen, y el Local, patrocinado por la CUNY) han terminado sin pena ni gloria; al mismo tiempo muchos de sus socios han apuntado cómo trabajar con una organización fuerte puede distorsionar sus propias prioridades. La idea de colaboración institucional, aunque intelectualmente potente, necesita un replanteamiento.

Queremos plantear que el medio del futuro con toda probabilidad no será una institución completamente abierta con la colaboración como objetivo principal, ni debe centrarse sólo en la colaboración por proyecto. En su lugar nos gustaría recomendar una estrategia similar a la que lleva a cabo ProPublica en su proyecto "Free the Files".

En 'Free the Files' ProPublica pidió la colaboración de la audiencia para reunir las compras de anuncios políticos de la FCC (Federal Communications Commission, comisión federal de comunicaciones). Y como los mercados de medios en cuestión son sobre todo locales, ProPublica se dedicó en la práctica al periodismo de interés público local, incluso cuando coordinaba el proyecto a escala nacional. El paso final para un proyecto como Free the Files sería colaborar con los medios locales para publicar los datos de una forma relevante e interesante desde el punto de vista informativo. Esto no es ni una colaboración permanente ni una basada en una única noticia. En su lugar

consiste en utilizar una institucionalidad en red inteligente y dirigida para llenar un vacío creciente en el periodismo local de responsabilidad social. No sorprende que esta nueva colaboración tenga también sus raíces en nuevas formas de evidencia periodística, en concreto grandes bases de datos.

Nuevas Formas de Evidencia

En la sección 1 discutimos las nuevas habilidades que se requerirán del periodista postindustrial. En muchos aspectos estas habilidades se pueden resumir como la capacidad de reconocer, o más bien evaluar y visualizar, nuevas formas de evidencia periodística. ¿Qué tienen en común las conversaciones en redes sociales, las grandes bases de datos y la producción periodística in situ y en primera persona? En esencia presentan al periodista del siglo XXI toda una plétora de nuevas fuentes que se pueden integrar en el proceso de producción periodística.

Como ya hemos explicado estos cambios en el gran ecosistema de los medios suponen nuevos desafíos para el periodista individual y la necesidad de dominar nuevas habilidades. Todo aquel que trabaje en el negocio de las noticias tendrá que tomarse este requisito en serio. Al mismo tiempo las instituciones en las que estos periodistas trabajan deberán crear organizaciones y patrones de flujo de trabajo redaccional que apoyen a los periodistas en este sentido.

En otras palabras, no se puede exigir a los periodistas que continuamente dominen nuevas habilidades y procedimientos de evaluación sin darles al mismo tiempo un flujo de trabajo y una estructura organizativa que les demuestre que esas nuevas habilidades se valoran y recompensan. Semejante flujo de trabajo tendrá que ser a la vez inteligente, hackeable y en red de tal modo que mejore el trabajo.

Conclusión: Periodismo, Instituciones y Democracia

En un ensayo de 1995 el fallecido teórico de las comunicaciones James Carey escribió de modo elocuente acerca de lo que él llama la visión Cuarto Poder del periodismo, una opinión sobre la relación entre los medios de comunicación y la democracia que no surgió por completo hasta la década de 1960 y la era Watergate: Según esta visión los periodistas servirían como agentes del público manteniendo controlado a un gobierno inherentemente abusivo. Para que estuviera habilitada para desempeñar esa función la prensa tenía que disponer de privilegios para recopilar noticias. Así, bajo un modelo de cuarto poder se consideraba que en esencia una prensa libre era una prensa poderosa con privilegios especiales de captación de noticias.

Bajo la visión de Cuarto Poder, según Carey, la prensa empezó a considerarse a sí misma cada vez más como representante de los ciudadanos en la arena política. Pero para que esta noción de representación funcionara el público no sólo debía ver a la

prensa como su verdadero suplente político, sino que también debía creer que esta prensa-representante era capaz de entender y retratar con precisión la realidad empírica básica del mundo. Si las encuestas sobre confianza en el periodismo tienen alguna validez se puede afirmar que ninguna de estas condiciones es cierta en 2012.

Lo que Carey no tuvo en cuenta —lo que casi nadie se planteó en aquel mundo de periódicos con márgenes de beneficio del 20 al 30 por ciento que aún prevalecía hace menos de una década— fue que la prensa pudiera acabar siendo incapaz de cumplir con su parte del trato en la captación de noticias. Desde la década de 1960 la mayor parte de la crítica de medios consistió en decir que el periodismo podía captar noticias de un modo mucho más potente, profundo y agresivo del que en realidad llevaba a cabo. Como Downie y Schudson argumentan en su análisis del “periodismo de responsabilidad social”, y como reitera el informe de 2011 de la FCC sobre los ecosistemas de información comunitarios, el problema de las noticias hoy es tanto de incapacidad como de abandono deliberado. Hemos analizado también la conexión entre la capacidad institucional, el problema del tiempo y el periodismo de rondas al discutir los argumentos de David Simon: en resumen, gran parte del valor añadido del periodismo está en que funcionen las rutinas diarias, este sistema de control público lo hacen mejor instituciones saludables, y el declive institucional está destripando este recurso periodístico único.

En este punto es inevitable un breve análisis de los aspectos económicos del negocio de las noticias, porque es aquí donde se rompe el consenso sobre el futuro de las noticias. De acuerdo con al menos dos bandos en este debate mejores mecanismos de mercado revivirán la salud de las instituciones; aunque las definiciones de “mejor mercado” de estos bandos son directamente opuestas. Una tercera opinión duda que sea posible una solución basada en el mercado al problema de la decadencia de las instituciones de la prensa.

El primer grupo de pensamiento, representado por analistas del futuro de las noticias como Jeff Jarvis, cree que el ecosistema digital de noticias en sí mismo es un mercado más transparente y certero que el monopolístico mercado de noticias del régimen anterior. La idea es que la financiación del periodismo de interés público surgirá de una combinación de transparencia, mayor intercambio público y una mejora de la capacidad de microsegmentar a los consumidores de la industria de la publi-

cidad. Refiriéndose a la situación de monopolio de que disfrutaron las instituciones de noticias más poderosas durante casi un cuarto de siglo estos pensadores contemplan el momento actual de abundancia de información, la capacidad de adaptar el contenido a los consumidores y el “intercambio sin fricción” como grandes avances sobre un modelo anterior de producción de medios menos libre.

David Simon, en comentarios al post del blog antes mencionado, articula bien una opinión diferente de lo que significa un “mejor” mercado, una que aparentemente comparte un creciente número de ejecutivos de la prensa. “Creo que las noticias locales se pueden mantener con una fuente de ingresos online”, afirma Simon. “Pero es necesario que el periodismo institucional valore y proteja sus propios derechos de autor y que actúe como industria para protegerlo. Y además se requiere una reinversión real en ese producto”. A esta lista Simon añade la creación de muros de pago que, afirma, ya han demostrado su éxito en The New York Times.

En resumen: Simon y otros como él sostienen que una acción unificada para acabar con los agregadores y cobrar por las noticias eliminará las causas del declive redaccional con soluciones basadas en la industria. Para mantener la posición de las organizaciones de noticias como principales proveedores de noticias se deben instalar reductores de velocidad en Internet.

Una tercera perspectiva no cree que ninguna de estas soluciones basadas en el mercado se puedan poner en marcha con facilidad. Los pensadores y escritores de esta corriente destacan lo poco común que era en realidad esta amalgama de ricas instituciones capitalistas y periodismo de interés público. Argumentan que la dinámica del mercado digital en realidad castiga a los actores institucionales que quieren crear contenido de interés público de base amplia. Sin embargo a diferencia de los pensadores del segundo grupo no creen que la dinámica actual del sistema digital de noticias se pueda deshacer fácilmente, ni que esta dinámica tuviera que deshacerse incluso si fuera posible hacerlo. Analistas de esta tendencia deducen de esto que los beneficios sociales que las instituciones de noticias crean (en especial el periodismo de interés público) sólo se puede financiar a través de formas de subsidio ajenas al mercado, ya sean filantrópicas o directamente del estado.

Los tres autores de este ensayo se incluirían en esta tercera categoría, un punto de vista que también sustenta nuestra transición de las instituciones, en esta sección, al ecosistema de

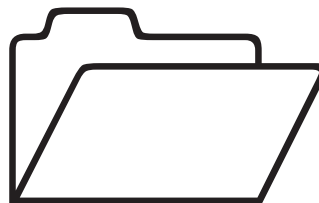
“Según avanza el siglo, las debilidades del periodismo moderno se han hecho cada vez más obvias”

las noticias a continuación, en la Sección 3. En otras palabras: debemos dejar de depositar toda nuestra esperanza democrática en la idea de la prensa como Cuarto Poder. La rendición de cuentas pública debe provenir, en parte, del propio ecosistema de noticias en red. Seamos claros: no se trata de argumentar que estas redes de comunicación existan en una especie de vacío sin instituciones. En efecto, resulta que las instituciones periodísticas son algunos de los nodos más importantes de este nuevo entorno digital. No obstante deben coexistir de maneras nuevas, en paralelo y en concierto con más grupos e instituciones que nunca antes; y no sólo por razones económicas, sino también democráticas. Deben apoyarse en estos nuevos grupos y redes de maneras nuevas. Reiteramos aquí nuestro argumento inicial de que la industria del periodismo ha muerto, pero que el periodismo sigue vivo en muchos sitios.

En el ensayo citado anteriormente James Carey sostiene que “la noción de la prensa como perro guardián, independiente

de todas las instituciones, representando al público, desenmascarando intereses y privilegios; una prensa que ilumina todos los rincones de la república con el cegador resplandor de la publicidad, que busca conocimiento experto entre el tumulto de opiniones y que tiene por objeto informar al ciudadano común; esa noción es el ideal y el rol que nos han servido bien durante algunos tiempos oscuros”. Pero, continúa, “según avanza el siglo, las debilidades del periodismo moderno se han hecho cada vez más obvias y debilitantes”.

La opinión de Carey sobre los beneficios y la debilidad del Cuarto Poder es tan cierta hoy como lo ha sido siempre. Pero la crisis es todavía más grave de lo que era cuando escribí esas palabras en 1995. El universo comunicativo, además, ha cambiado radicalmente. Si la responsabilidad democrática impulsada por la prensa institucional debe sobrevivir en un mundo post-Cuarto Poder, la responsabilidad democrática se debe convertir en una propiedad en red.



Sección 3

ECOSISTEMA



La única razón para hablar de algo tan abstracto como un ecosistema de noticias es como método para comprender lo que ha cambiado. Por supuesto que el cambio reciente más importante es la difusión de Internet, que conecta nuestros ordenadores y teléfonos en una red global, social, ubicua y barata. Según aparecen nuevas utilidades cada vez es más extraordinaria la capacidad de cualquier ciudadano conectado para realizar, copiar, modificar, compartir y discutir el contenido digital, lo que ha dado un vuelco a muchas ideas preconcebidas sobre las noticias y los medios de comunicación en general.

El negocio de las noticias en el siglo XX era un proceso bastante lineal en el que los reporteros y los editores reunían hechos y observaciones y los convertían en noticias que se confiaban después a tinta sobre papel o a las ondas hertzianas y por último eran consumidas por la audiencia situada al otro extremo de estos distintos modos de transporte.

Un oleoducto es la metáfora más simple de ese proceso, tanto si la distribución de las noticias se organizaba en torno a una imprenta como si lo hacía en torno a una antena. Parte de la simplicidad conceptual de los medios tradicionales viene de la claridad que aportaba la división casi completa de funciones entre profesionales y amateurs. Reporteros y editores (y productores e ingenieros) trabajaban “aguas arriba”, es decir, en la fuente de las noticias. Ellos creaban y perfeccionaban el producto, decidían en qué momento estaba listo para el consumo y lo enviaban cuando ya lo estaba.

Mientras tanto la audiencia estaba “aguas abajo”. Éramos los receptores de ese producto, que veíamos únicamente en su forma final y envasada. Podíamos consumirlo, por supuesto (nuestra principal tarea), y podíamos hablar de él en la mesa o en la máquina de café, pero poco más. Las noticias eran algo que se recibía, no algo que se usaba. Si queríamos publicar nuestras

propias observaciones necesitábamos el permiso de los profesionales, a los que debíamos persuadir para que imprimieran nuestras cartas al editor o nos dieran un momento de tiempo en antena en un programa con participación de la audiencia.

Ese modelo del oleoducto sigue siendo clave en la idea que tienen de sí mismas muchas instituciones de prensa, pero hay un gran y creciente abismo entre esta idea y el mundo real porque los mundos, antes separados, de los profesionales y los aficionados cada vez se cruzan más y de modo más dramático e impredecible.

El principal efecto de los medios digitales es que no hay un efecto principal. Los cambios provocados por Internet y los teléfonos móviles, y las aplicaciones que corren sobre ellos, son tan diversos y profundos como para hacer imposible cualquier intento de entender la transición actual como una fuerza o factor único. Para comprender esto como un cambio en el ecosistema ayuda saber dónde están apareciendo los cambios y de qué forma interactúan.

He aquí algunas sorpresas en nuestro pequeño rincón del siglo XXI: En 2002 después de que el líder de la minoría del Senado Trent Lott elogiara la campaña segregacionista de Strom Thurmond en 1948, una de las personas que acabaron con Lott fue Ed Sebesta, un historiador que había estado siguiendo declaraciones racistas de los políticos estadounidenses a grupos segregacionistas. Poco después de que Lott dijera que su alabanza había sido un desliz poco común Sebesta contactó con Josh Marshall, que dirigía el blog Talking Points Memo, para compartir observaciones similares (e igualmente racistas) formuladas por Lott que se remontaban a la década de 1980.

Estos comentarios socavaron la posibilidad de que Lott pudiera calificar como un desliz sus comentarios y acabaron por hacerle perder su puesto en la dirección del Partido Republicano. Sebesta había elaborado la base de datos de comentarios racistas por su cuenta, sin apoyo institucional; Marshall era un

blogger aficionado (todavía no tenía una empresa); y la fuente contactó con el medio de comunicación, a 1.500 kilómetros de distancia, y no al revés. De hecho, y tal como se ha mencionado en la sección 2, Talking Points Memo se convirtió en la institución que es hoy gracias a lo que Marshall fue capaz de hacer como aficionado (otro ejemplo de estabilización institucional).

— En 2005 una bomba estalló en el transporte público de Londres. Sir Ian Blair, el jefe de la policía metropolitana de Londres, habló por la radio y la televisión para anunciar que la causa había sido un fallo eléctrico en el metro. A los pocos minutos de las declaraciones de Blair los ciudadanos comenzaron a publicar y analizar imágenes de un autobús de dos pisos en Tavistock Square víctima de una bomba, y en menos de dos horas cientos de posts en blogs estaban analizando estas pruebas. Esos posts llegaron a cientos de miles de lectores y contradecían de modo explícito la explicación de Blair.

Al ver esto, y contra el consejo de sus propios asesores de comunicación, Blair salió al aire de nuevo menos de dos horas más tarde para decir que había sido una bomba, que la policía no tenía aún todas las respuestas, y que él continuaría informando según fuesen sabiendo más. Cuando habló con el público Blair tenía detrás la potencia de todos los medios de comunicación tradicionales, pero está claro que el mero hecho de tener un mensaje coherente en todos los canales de difusión existentes ya no es lo mismo que tener el control.

— A partir de 2010 en una serie de reportajes titulados Dollars for Docs (dólares para médicos) ProPublica cubrió el flujo de pagos entre la industria farmacéutica y los médicos que recetan. Esta historia ya había sido cubierta antes de modo fragmentario, pero ProPublica utilizó algunas cosas en su investigación que no se habían visto antes, como una base de datos creada a partir de información que las farmacéuticas están obligadas a publicar, junto con la capacidad y la voluntad periodística de explotar esa base de datos.

Dollars for Docs no era simplemente un reportaje nuevo. Era una nueva forma de informar. Aunque gran parte de los datos utilizados estaban a disposición del público nadie los había centralizado o estandarizado de modo que pudieran ser útiles; armada con esta base de datos ProPublica ha sido capaz de cubrir una historia de importancia nacional y al mismo tiempo de proporcionar herramientas para que otras organizaciones puedan cubrir el mismo tema como noticia local; al escribir esto había contribuido ya a lanzar noticias en otras 125 publicaciones. (Como organización sin ánimo de lucro ProPublica puede ser a la vez minorista y mayorista de noticias). Además ha conseguido que su base de datos sea tan local como pueda serlo cualquier noticia: cada usuario puede teclear el nombre de su médico en la base de datos y obtener un informe personalizado. La recolección y organización de datos disponibles al público se convirtió así en una plataforma para el periodismo nacional, local y personal.

Un mejor acceso a los individuos, como con Ed Sebesta; a las multitudes, como con los bloggers de Londres, y a las máquinas, como en Dollars for Docs, están impulsando modelos de trabajo que habrían sido a la vez impensables e impracticables hace tan sólo diez años: el proyecto Off The Bus del Huffington Post, cubriendo todos los caucus de Iowa en 2008 con periodistas ciudadanos, habría arruinado a la organización si lo hubieran hecho colaboradores. The Guardian decidió hacer crowdsourcing del análisis de los gastos de los miembros del Parlamento del Reino Unido porque si el trabajo lo hubiesen hecho sus empleados no sólo habría costado demasiado, sino que habría llevado demasiado tiempo.

Los periodistas siempre han utilizado los teléfonos de denuncias y las entrevistas al hombre-de-la-calle, y los miembros de la audiencia siempre han recortado y remitido sus artículos favoritos. Lo nuevo aquí no es la posibilidad de una participación ocasional del ciudadano. Lo que es nuevo es la velocidad, la escala y la influencia de esta participación, y la posibilidad de una persistente y dramática participación de personas antes relegadas a un consumo en gran parte invisible. Lo nuevo es que hacer declaraciones públicas ya no requiere medios pre-existentes o editores profesionales.

Los teléfonos de denuncias funcionan bien sólo en zonas geográficas locales, pero NYVelocity fue capaz de alcanzar al otro lado del mundo para conseguir sus vitales entrevistas en el caso de dopaje de Lance Armstrong. Las entrevistas al hombre-de-la-calle son al azar porque los profesionales controlaban el modo y el ritmo de las declaraciones públicas, pero con Flickr y los blogs los blogueros británicos pudieron discutir los atentados de Londres en público, a voluntad, y sin profesionales a la vista. Dollars for Docs tomó datos dispares y los transformó en una base de datos que dio a ProPublica un recurso permanente que ha sido reutilizado por ellos, por otras organizaciones y por millones de usuarios desde hace dos años.

En otras palabras: esto es un cambio de grado tan grande que equivale a un cambio de categoría. Como observó Steven Levy al escribir sobre el iPod, si usted hace algo un 10 por ciento mejor hace una mejora, pero si hace algo 10 veces mejor crea algo nuevo. Las nuevas herramientas digitales pueden acelerar los patrones existentes de recopilación, elaboración y publicación de noticias tan drásticamente que se convierten en cosas nuevas.

Estamos viviendo un shock de inclusión, donde el público se está entrelazando cada vez más en todos los aspectos de las noticias: como fuentes que pueden publicar por su cuenta, como grupos que pueden crear y analizar datos que los profesionales no pueden, como difusores y sindicadores y usuarios de las noticias.

Este choque de inclusión viene desde el exterior y está impulsado no por los profesionales que antes estaban al mando, sino por quienes antes eran la audiencia. También está siendo

impulsado por nuevos empresarios de prensa, los hombres y mujeres que quieren construir nuevos tipos de páginas web y de servicios que dan por supuesto, en lugar de ignorar, el tiempo libre y el talento de los ciudadanos.

La importancia de las noticias no va a desaparecer. La importancia de los profesionales dedicados no va a desaparecer. Lo que está desapareciendo es la linealidad del proceso y la pasividad de la audiencia. Lo que está desapareciendo es un mundo donde las noticias las hacían sólo profesionales y las consumían sólo aficionados que no podían hacer gran cosa para producir noticias por su cuenta, o para distribuirlas, o para actuar sobre ellas en masa.

Este es un cambio tan variado y potente que deberíamos pensar en retirar por completo la palabra “consumidor” y tratar el consumo como simplemente uno de los muchos comportamientos en los que pueden participar los ciudadanos. Los tipos de cambios que se avecinan superarán con mucho los que ya hemos visto a medida que la participación ciudadana deje de ser una serie de casos especiales y se convierta en el núcleo de nuestra concepción de cómo el ecosistema de las noticias puede y debe funcionar.

Ecosistemas y Control

Hablar de un “ecosistema de noticias” es reconocer que ninguna organización de noticias es ahora o ha sido nunca dueña absoluta de su propio destino. Las relaciones con otras partes del ecosistema establecen el contexto para cualquier organización; los cambios en el ecosistema alteran ese contexto.

Este ensayo empieza centrándose en el periodista individual y en las diversas maneras en las que puede reunir, procesar y dar sentido a la información y los sucesos vitales para la vida pública. La mayoría de los periodistas hacen su trabajo dentro de instituciones; estas instituciones están determinadas por todo, desde el tamaño y la composición del personal que emplean hasta su idea de sí mismas y el origen de sus ingresos. A su vez estas instituciones dan forma al trabajo del periodista: qué historias puede o no puede perseguir, lo que se considera buen o mal trabajo, quiénes pueden ser sus colaboradores y qué recursos están a su disposición.

Estas instituciones se encuentran en una posición similar, operando en el ámbito de los medios de comunicación que cubren las noticias (y a veces incluso la parte que no lo hace). Este ecosistema de noticias (en adelante sólo “ecosistema”) se compone de otras instituciones: competidores, colaboradores, vendedores y proveedores, pero también incluye cómo otros actores afectan a estas instituciones. Que la audiencia prefiera las noticias de Hollywood sobre las de Washington, la presencia de la competencia a sólo un clic de distancia, la interpretación actual de la primera enmienda por el Tribunal Supremo y la proliferación de cámaras de alta calidad en los teléfonos mó-

viles forman parte del ecosistema de las noticias de principios del siglo XXI, los efectos de lo antiguo y lo moderno todos mezclados.

El ecosistema también determina la capacidad institucional: la decisión sobre qué tipo de historias se persiguen o no se puede ver afectada por múltiples factores, desde los deseos de audiencia y de los anunciantes a los marcos [frames] narrativos. Todo el mundo sabe cómo contar la historia de un atleta que hace trampa o de un negocio en quiebra, pero no hay un marco narrativo evidente para la tensión entre la unión monetaria y la fiscal en la UE, a pesar de que esta segunda historia es con diferencia la más importante. Del mismo modo los hechos y las hipótesis sobre cosas como el acceso a los datos, la validez de las fuentes, la naturaleza y los límites de las asociaciones aceptables y demás afectan a lo que las instituciones creen que pueden y no pueden hacer, y a lo que deben y no deben hacer.

En el modelo oleoducto de las noticias las instituciones existentes se podrían imaginar como una serie de cuellos de botella de producción, propiedad de y operados por empresas de comunicación que capturan con ellos ingresos de los anunciantes y de la audiencia. Estos cuellos de botella son un subproducto de lo increíblemente caro y complejo que es reproducir y distribuir la información a través de una imprenta o de una antena. Como señalamos en el apartado anterior, se trata de un ecosistema en el que las propias instituciones tenían un alto grado de control sobre su propio destino.

Se requería mucho personal competente para imprimir y distribuir un diario, y todavía más para realizar y difundir un informativo de radio o televisión. Estos costes y dificultades limitaban la competencia, como lo hacían el área de distribución geográfica de los camiones de reparto y la difusión de las señales de radio. Dentro del pequeño círculo de organizaciones capaces de crear y distribuir noticias surgieron estructuras profesionales completas.

Los periódicos y revistas sufrieron antes esta institucionalización, por supuesto; la imprenta precedió no sólo a la radio y el cine, sino también a la máquina de vapor y el telégrafo. El edificio profesional completo de escritores y editores y editoriales y, más tarde, ilustradores y artistas de diseño y verificadores de datos y todo el resto del aparato necesario para crear un periódico se construyeron sobre, y a menudo literalmente encima de, las gigantescas máquinas que ponen tinta en el papel. Los departamentos de noticias de radio y televisión siguieron el mismo patrón, inventando categorías profesionales y oficios para subdividir y sistematizar tanto el trabajo como los tipos de empleo falta para emitir noticiarios.

Después llegó Internet, cuya lógica básica —replicación digital, disponibilidad universal, sin división de participantes en productores y consumidores— va contra los principios organizativos de la producción de noticias tal como han existido desde

el año 1600. La abundancia crea más disrupción que la escasez; cuando de repente todo el mundo tiene mucha más libertad todos los vínculos del viejo modelo de “cobro por operar el cuello de botella” pasan a estar disponibles.

La llegada de Internet no anunciaba un nuevo competidor en el ecosistema de las noticias; lo que anunciaba era un nuevo ecosistema, punto. Los anunciantes pueden llegar a los consumidores directamente, sin tener que pagar un peaje, y resultó que muchos consumidores lo prefieren así. Los amateurs pueden ser periodistas, en el sentido más literal del término —las historias del terremoto de Sichuan, el amerizaje en el río Hudson del capitán Sullenberger o las masacres sirias las destaparon testigos presenciales. La doctrina del “fair use”, antes una válvula de escape para la reutilización ordenada de pequeñas cantidades de contenido dentro de un pequeño grupo de editores, de repente se convirtió en el tipo de oportunidad sobre la que se pueden construir negocios completos nuevos de agregación y reblogging. Y así sucesivamente.

Cuando los cambios son pequeños o localizados y las instituciones existentes están bien adaptadas a esas condiciones no tiene mucho sentido ver el panorama como un “ecosistema”; basta con responder a las presiones competitivas y adaptarse a los cambios pequeños y obvios. Para las instituciones que producen noticias, sin embargo, los cambios de la última década no han sido pequeños ni localizados.

Un tema común al escribir sobre la respuesta de los medios de comunicación tradicionales a esos cambios es el fracaso de los gestores de periódicos a la hora de reconocer los problemas que enfrentan. A nuestro juicio esto es un diagnóstico erróneo del problema: la transición a la producción y distribución digital de información ha alterado tan radicalmente las relaciones entre editores y ciudadanos que “mantener el rumbo” nunca ha sido una opción. Para la mayoría de la prensa basada en la publicidad nunca existió una salida que no implicara una dolorosa reestructuración.

Otro tema habitual ha sido la imprevisibilidad y la sorpresa, que explica la crisis actual con el argumento de que los cambios recientes eran tan imprevisibles y han ocurrido tan rápido que las organizaciones tradicionales no han sido capaces de adaptarse. Este punto de vista también está equivocado: existen predicciones coherentes de los problemas que Internet iba a causar a la industria de las noticias que se remontan a finales de 1980, y a pesar de las frecuentes invocaciones al “tiempo de Internet” el ritmo de este cambio ha sido glacial; desde 1994 (el primer año de la web comercial generalizada) los gestores han tenido 75 trimestres consecutivos para adaptarse.

Incluso los pocos casos de adaptación con éxito al ecosistema actual dejan claro lo difícil que es esa adaptación. Por poner un ejemplo en agosto de 2011 el New York Daily News lanzó una innovadora cobertura en directo del huracán Irene reemplazan-

do la portada de su sitio web con un blog en vivo, Storm Tracker. El diario envió después reporteros a la ciudad, equipados con cámaras y teléfonos (a menudo en el mismo dispositivo) para documentarlo todo: los esfuerzos de evacuación, las dificultades de los residentes para encontrar refugio in situ, los efectos del viento y el agua. Estos informes en directo fueron intercalados con los mensajes de los servicios meteorológicos, de los servicios de emergencia y del gobierno de la ciudad, todo ello en paralelo con la tormenta.

El esfuerzo del New York Daily News al bloguear el desastre en vivo fue un éxito que con razón recibió numerosos elogios. Además, estuvo a punto de no ocurrir. Lo que precipitó la existencia de Storm Tracker no fue una nueva estrategia web, sino el fracaso de la antigua. El edificio del periódico está en Water Street, en una llanura de inundación, por lo que la policía limitó drásticamente cuántos trabajadores podrían ir a trabajar durante el fin de semana en el que llegó Irene. Podría parecer que esto no es ningún problema para publicar en Internet, excepto que el sistema de gestión de contenidos del New York Daily News se había diseñado para dificultar la conexión si no estás dentro del propio edificio.

Como señaló más arriba Anjali Mullany, pionera del blogging en directo en el New York Daily News y responsable de Storm Tracker, la necesidad de establecer un proceso de producción en función de un CMS crea pesados pero a menudo invisibles lastres a la hora de innovar. En este caso concreto el Daily News tomó una herramienta que en potencia era accesible para cualquiera de sus trabajadores desde cualquier lugar y le añadió restricciones de seguridad de tal modo que se comportaba como una imprenta a vapor; los trabajadores tenían que estar junto a la máquina para hacerla funcionar, aunque la máquina era un ordenador conectado.

En otras palabras: la necesidad definitiva que impulsó el lanzamiento de Storm Tracker no fue encontrar nuevas formas de informar a los residentes de Nueva York durante una gran tormenta, sino simplemente encontrar una manera de mantener actualizada la página web cuando pésimas decisiones de ingeniería chocaron con un mal tiempo. Éste fue uno de los factores clave en la puesta en marcha de Storm Tracker. Había otro. En entrevistas sobre el éxito de Storm Tracker Mullany señaló que fue una suerte que Irene golpeará a finales de agosto y no a principios de septiembre, ya que a finales de agosto la mayoría de los directivos de mayor rango estaban de vacaciones y por tanto no pudieron revocar la decisión de probar algo nuevo tomada por el personal de menor rango, más experto en Internet.

Como se señaló en la sección 2 las instituciones están diseñadas para resistir el cambio; en el lenguaje de los consultores de gestión ésta es su competencia principal. El riesgo, por supuesto, es que si lo hacen demasiado bien pueden preservar la lógica interna de la institución hasta el momento mismo en que

colapsa. Si para poder innovar al estilo Storm Tracker hace falta tener gestores de tecnología descerebrados, el temor de que el mar se lleve tu redacción y que la alta dirección esté desaparecida entonces hay pocas posibilidades de innovación ordenada en las organizaciones tradicionales. (Como triste epílogo el huracán Sandy inundó el edificio del Daily News y los usuarios del CMS tuvieron el mismo problema que con Irene: incluso un año después de la crisis inicial nadie había adaptado el sistema para permitir el trabajo en remoto).

Ante esto la fabulación colectiva de la prensa sobre la restauración del viejo status quo ante ha sido perjudicial. Es obvio que los medios deben hacer todo lo posible por mejorar sus ingresos, pero el dinero seguro, los grandes beneficios y las normas culturales del negocio de las noticias en el siglo XX se han ido, y con ellas el ecosistema que producía estos efectos con fiabilidad. Para los periodistas individuales y para las instituciones que les sirven contener los costes y reestructurarse para obtener el mayor impacto por hora o dólar invertido es la nueva norma de los medios eficaces; el patrón que hemos dado en llamar periodismo postindustrial.

Ecosistema Postindustrial

¿Qué aspecto tiene el periodismo postindustrial? Se parte de la hipótesis, introducida en la Sección 2, de que las organizaciones de noticias ya no tienen el control de las noticias, tal y como se entendía tradicionalmente, y que la mayor capacidad de actuación pública de ciudadanos, gobiernos, empresas e incluso redes fluidas es un cambio permanente al que las organizaciones de noticias tienen que adaptarse.

Como ejemplo de este cambio la expulsión del movimiento Occupy Wall Street del Parque Zuccotti de Nueva York en noviembre de 2011 no fue publicada por la prensa tradicional, sino por los propios ocupantes, que dieron aviso de la acción policial a través de SMS, Twitter y Facebook. Los participantes en el evento generaron más fotos y vídeos que los medios de comunicación tradicionales, en parte porque la inmensa mayoría de las cámaras disponibles estaban en los bolsillos de los ocupantes y en parte porque la policía cerró el espacio aéreo sobre el parque a los helicópteros de los medios. Reporteros en el lugar taparon sus pases de prensa porque los ciudadanos comunes tenían mejor acceso a los hechos en cuestión que los miembros acreditados de la prensa.

Del mismo modo las organizaciones de noticias que publicaron los documentos filtrados de Wikileaks describen a menudo a esta organización como una fuente más que como un editor, argumentando que WikiLeaks proporcionó el material sobre el que estaban trabajando. Esto tiene sentido en un mundo en el que personas con información importante no pueden publicarla por su cuenta y donde los editores no comparten materiales originales entre sí. Pero ya no hay una respuesta clara a la pregunta:

“¿Quién es editor y quién es fuente?” WikiLeaks es una fuente que puede publicar a nivel mundial, y es un editor que colabora, entregando materiales originales, con otros editores.

La cobertura de eventos como #Occupy y el Cablegate (así como revueltas en Túnez, masacres sirias, tsunamis en Indonesia, accidentes de tren chinos y protestas chilenas) simplemente no se pueden describir o explicar con el viejo lenguaje del oleoducto. El mejor argumento para pensar en las noticias como un ecosistema es ayudar a reexaminar los papeles que las instituciones pueden representar en ese ecosistema.

Imaginemos que dividimos las nuevas entidades en el ecosistema de las noticias en tres grandes categorías: individuos, multitudes y máquinas (es decir, tanto nuevas fuentes de datos como nuevas formas de procesarlos). Los individuos acaban de recibir poder porque cada uno de ellos tiene acceso a un botón que dice “Publicar”; los materiales pueden ahora aparecer y propagarse sin más sustento que las alas de las redes sociales recién densificadas. Las multitudes son poderosas porque los medios de comunicación se han hecho sociales, proporcionando un sustrato no sólo al consumo individual, sino también a la conversación en grupo. Kate Hanni pudo utilizar las secciones de comentarios de los periódicos para impulsar su “Carta de Derechos del Pasajero de Avión” porque comprendía mejor la función de esos diarios como mentideros que ellos mismos. Y las máquinas tienen un nuevo poder porque la explosión de datos y de métodos analíticos abre perspectivas de análisis completamente nuevas, como los análisis léxico y de redes sociales que siguieron a la publicación de los cables del Departamento de Estado.

Como ocurre con la imposibilidad de forzar que WikiLeaks se quede firmemente en la categoría de fuente o de editor no hay una única actitud estable que pueda adoptar un medio de comunicación respecto a la nueva capacidad de acción de los individuos, la propagación de grupos ridículamente fáciles de formar, o el aumento del volumen de datos en bruto y el nuevo poder de las herramientas analíticas. Como demuestra el experimento involuntario del Daily News con los blogs de desastres, no se trata de recursos que se puedan agregar al sistema antiguo para mejorarlo. Estos son recursos que cambian a cualquier institución que los adopte.

Ahora imagine dividir la operación central de un medio en tres fases superpuestas: recolección de información sobre una historia, modelado para crear algo listo para publicar, y a continuación publicación. Esta taxonomía que divide al oleoducto de noticias en recolección, modelado y publicación es por supuesto simplista, pero captura la lógica básica de la producción de noticias: tomar material en general del

mundo exterior, darle la forma de lo que su organización considera como noticia, segmento o post, y luego enviar el material recién conformado de vuelta al mundo exterior.

Armados con estas dos tríadas, podemos preguntarnos: “¿Cómo las personas, las multitudes y las máquinas afectan al trabajo de recolectar, modelar y publicar?”

— Como ejemplo de la fase “recolección” de la noticia los entusiastas del ciclismo Andy Shen, Ostroy Alex y Dan Schmalz fundaron en 2004 el blog NYVelocity. Aunque la página cubría sobre todo carreras ciclistas en Nueva York sus responsables empezaron a alarmarse cada vez más ante lo que consideraban una cultura de ceguera voluntaria sobre la posibilidad de que Lance Armstrong, siete veces ganador del Tour de Francia, se hubiese dopado con eritropoyetina o EPO, un potenciador sanguíneo. NYVelocity entrevistó a Michael Ashenden, médico australiano que había desarrollado una prueba de EPO; en la entrevista el Dr. Ashenden dijo ‘on the record’ que tras examinar una muestra de sangre de Armstrong durante su victoria del Tour de Francia de 1999 a su juicio Armstrong se había dopado. Esto era periodismo original de formato largo y la entrevista resultante de 13.000 palabras se convirtió en punto de encuentro público para los ciclistas que creían no sólo que Armstrong había hecho trampa para ganar, sino que el mundo del periodismo deportivo profesional estaba demasiado dispuesto a mirar para otro lado. Los fundadores de NYVelocity querían seguir cualquier pista de modo tenaz y público; no sólo quedaron completamente vindicados en sus sospechas, sino que demostraron que los periodistas profesionales pueden simplemente no estar cubriendo una historia lo bastante bien, y que gente ‘de dentro’ con dedicación y conocimiento a veces puede llenar ese vacío.

— Por tomar otra intersección de prácticas tradicionales y nuevas capacidades consideremos de qué manera la capacidad de reunir grupos ha cambiado la creación de una noticia. El proyecto de reportero del Huffington Post en 2008 cubrió todos los caucus de Iowa porque pudo enviar a un voluntario a cada lugar durante una hora o dos, algo que habría sido demasiado caro con freelancers y habría exigido demasiados viajes de hacerlo con personal de plantilla. Los voluntarios a tiempo completo de Off The Bus no eran los que escribían el informe final sobre los caucus —el proyecto era un híbrido entre la recogida distribuida de información y la escritura centralizada de noticias; casi un retorno a la vieja separación entre reporteros de campo y editores de reescritura en oficinas junto a la máquina.

— Otro cruce más de empleos existentes y nuevos recursos es cómo una historia puede publicarse dejando que las máquinas hagan parte de la narración. Varios proyectos con Ushahidi, la herramienta de “cartografía de crisis”, han pa-

sado de ser “recursos para recuperarse de una crisis” a “recursos para comprender la crisis mientras ocurre”. Ushahidi se ha usado para crear mapas en tiempo real de intimidación a votantes, acoso callejero, niveles de radiación y limpieza de nieve: cada uso de Ushahidi para eventos de interés periodístico es un ejemplo de máquinas cambiando el modo como se recogen, cotejan y muestran datos.

Cada una de las actividades centrales de recolección, modelado y publicación está siendo alterada por las nuevas formas de participación de individuos, grupos y máquinas. Como se señaló en la sección 2 la importancia y la omnipresencia de estas alteraciones es probable que acabe derrotando a la capacidad de las instituciones para integrar el cambio lentamente. Por eso muchas de las recomendaciones de esta sección son ecos de las de la sección dedicada a las instituciones, y cuando se repiten aquí es dando más énfasis a cómo el uso de estos nuevos recursos y capacidades significa adaptación a un ecosistema alterado.

Noticias como Negocio de Importación y Exportación

Una forma de pensar sobre los ecosistemas es preguntarse qué fluye entre sus participantes. Como se ha señalado los flujos en el siglo XX eran relativamente lineales y predecibles; cuando había una significativa complejidad en los flujos de información éstos tendían a formar parte de negocios muy específicos, como con el uso de textos sindicados o de agencia.

El valor de una historia de Associated Press para un periódico concreto era un reflejo del interés de la gente del lugar; una suscripción a AP se justificaba cuando el valor de ese interés ayudaba al diario a generar ingresos por publicidad superiores al coste de la suscripción.

Era un sistema en el que los flujos de valor del negocio se especificaban en contratos bilaterales y con su precio en dólares —un periódico firma un acuerdo con la AP a cambio del acceso a sus noticias. Compare eso con el modelo original del Huffington Post: la constatación de que algunos de los materiales publicados por el HuffPo podían resumir noticias ya existentes, añadir comentarios y producir un nuevo producto económicamente viable.

El derecho de cita ha existido de esta forma desde hace décadas; lo que cambió fueron las condiciones del ecosistema. Los directivos de The Huffington Post se dieron cuenta que el derecho de cita, tal como se aplica en la web, quiere decir que en esencia todo es una agencia de noticias, y que resumir y comentar el contenido único del Washington Post o The New York Times es en realidad más valioso para los lectores que contratar con AP o Thomson Reuters.

The Huffington Post ha sido a menudo criticado por su postura, pero esto es intentar matar al mensajero —lo que hizo fue comprender cómo interactúan la ley vigente y la nueva tecnolo-

gía. AP está experimentando con retener historias clave a sus abonados en un intento de adquirir más tráfico directo. Del mismo modo la denuncia de la AP contra Shepard Fairey, el artista que creó una imagen icónica de Barack Obama como obra derivada a partir de una imagen de AP, depende de la idea de que AP tiene el derecho de fotografiar a Obama sin su permiso, pero que Fairey no puede utilizar esa imagen para crear una relacionada. En el caso Fairey no había ninguna realidad objetiva por la que el caso pudiera juzgarse —había simplemente un conjunto de doctrinas legales.

La vieja ética fue descrita por Terry Heaton en un post titulado “¿Por qué no confiamos en la prensa?": Nadie menciona a otro en el mundo del periodismo a menos que una reclamación de copyright le obligue. Antes de la Web esto era comprensible, porque por lo que sabíamos nuestros reporteros tenían todos los puntos de vista de todo. La idea de que el tipo al otro lado de la ciudad lo había visto primero era irrelevante, así que ¿por qué mencionarlo? Por lo que sabían nuestros televidentes o lectores éramos la fuente de todo conocimiento. Además teníamos el tiempo necesario para reunir todo lo que necesitábamos de todos modos. Era el mundo del producto de noticias “terminado”.

Pero ahora, con las noticias en tiempo real, todo el mundo puede ver claramente cómo se desarrollan las noticias en todas las fuentes. Sabemos quién lo consiguió primero. Sabemos cuando algo es exclusivo. La hipérbole es una tontería.

En el nuevo ecosistema de noticias se ha hecho evidente que la idea de que todo el mundo crea un producto final desde cero simplemente no es lo normal. Somos externalidades los unos de los otros. Esto ha sido siempre el caso hasta cierto punto —es fama que los periódicos ayudaban a establecer la agenda de los medios electrónicos en el siglo XX— pero a menudo se oculta del modo que describe Heaton. La explosión de fuentes y el desplome del coste de acceso han sacado a la luz los aspectos más en red de las noticias. El sitio de tecnología Slashdot era una clara fuente de ideas noticiosas para la sección Science Times de The New York Times; Boing Boing envía tráfico a sitios web poco conocidos pero interesantes que a menudo sirven de inspiración para noticias en otros lugares, y así sucesivamente.

En cierto modo la ecosistémica agregación, inspiración, extracción e incluso plagio al por mayor de contenidos periodísticos marca el regreso a edades más tempranas de la recopilación de noticias, cuando los diarios de provincias muchas veces eran poco más que noticias viejas de una semana copiadas de diarios de ciudad. La capacidad de agregar noticias estilo siglo XVIII se debía en parte a la falta de normas institucionales (¿era reimprimir una noticia “ilegal”? Probablemente pocos editores pensaban en esos términos) y en parte debido a la tecnología (pocas personas en Nueva York verían jamás un diario de una zona rural de Kentucky). La idea de que las noticias podían sindicarse a cambio de una tasa es un concepto relativamente nuevo en la historia periodística.

El modelo de distribución que existía bajo el régimen de producción de noticias del siglo XX no se encuentra bajo presión por culpa de malos actores, sino porque la configuración básica del panorama de los medios ha cambiado de modo drástico. En el viejo modelo la reutilización de material era o bien bajo contrato (trabajadores independientes, agencias de noticias) o bien oculta. En el nuevo modelo (modelos viejos, en realidad) hay muchas formas de reutilización; algunas son bajo contrato, pero la mayoría no. AP es un caso particularmente visible, pero cada institución periodística se va a tener que posicionar o reposicionar con respecto a las nuevas externalidades en el ecosistema.

El espectro del intercambio de valor entre individuos y organizaciones es enorme y muy matizado —hoy hay un imperativo institucional para mejorar en la creación del tipo de asociaciones, formales e informales, que son posibles en el nuevo ecosistema. Por poner un ejemplo reciente, importante en sí mismo y por lo que nos dice sobre la evolución del mundo, la traducción de material escrito y oral se ha vuelto mucho más fácil y más barata.

Las herramientas automatizadas de traducción son mucho mejores hoy de lo que eran hace cinco años, como pudo verse con el uso de Google Translate por personas de habla inglesa para leer tweets en árabe. La traducción crowdsourced, como dotSUB o los traductores de las TEDTalks, puede transformar asombrosas cantidades de material en muy poco tiempo. Y además han surgido determinadas instituciones dedicadas a saltar de modo sistemático las diferencias lingüísticas y culturales, como Meedan o China-Smack. Cada institución en el mundo actual se enfrenta a dos opciones estratégicas: cuando, y desde qué idiomas, podemos empezar a traducir el material primario o noticias ya existentes para ofrecérselas a nuestro público, y en segundo lugar cuándo y hacia qué idiomas traducimos nuestro propio material para intentar alcanzar a nuevos públicos.

Imaginarse el periodismo como un negocio lingüístico de importación y exportación, invirtiendo en la traducción del árabe al inglés (potencialmente en cualquier nivel de relación coste- calidad) podría ser valioso para cualquier redacción de EE UU que quiera cubrir la geopolítica. Al mismo tiempo, y dadas las tendencias demográficas en los Estados Unidos, invertir en traducir del inglés al español podría aportar un enorme valor añadido para adquirir y retener audiencia.

Recomendación: Ser Bueno en el Trabajo con Socios

Hay una foto famosa de una falange de fotógrafos de deportes en una plataforma en los Juegos Olímpicos de 2008, todos intentando conseguir lo que esencialmente era una foto idéntica de Michael Phelps. La redundancia en esa imagen es asombrosa. En la foto hay algo así como medio millón de dólares en equipo dedicado a capturar un único punto de vista, y todavía peor es el coste humano de decenas de fotoperiodistas de talento compi-

tiendo por un valor añadido mínimo. Este tipo de competición en la que cada institución tiene que cubrir lo mismo de maneras sólo ligeramente diferentes era absurda incluso cuando esas organizaciones nadaban en dinero. Ahora, con muchos recursos perdidos y más que se perderán, también es perjudicial.

Las instituciones de noticias tienen que mejorar su capacidad de asociarse con individuos, organizaciones e incluso redes informales, tanto para ampliar su ámbito de competencia como para reducir sus costes. Algunos ejemplos: la asociación entre The New York Times y WNYC SchoolBook, diseñada para mejorar la cobertura de la educación de ambos participantes; los casos WikiLeaks y Dollars for Docs antes mencionados; el uso manteniendo las distancias de datos online albergados por la Sunlight Foundation o Data.gov. Descubrir de qué manera utilizar y reconocer el trabajo de estos socios sin necesidad de encajarlos en una categoría “fuente o proveedor” ampliaría mucho la gama de posibles colaboraciones.

Recomendación: Descubra Cómo Utilizar Trabajo Sistematizado por Otros

Este es un apartado de la recomendación anterior. Estamos viendo un enorme aumento de los datos estructurados (datos que vienen en una forma altamente ordenada y bien descrita, como una base de datos), y un correspondiente aumento de las API (interfaces de programación de aplicaciones, un tipo sistemático de conversación entre máquinas). En conjunto esto significa que podría crecer la colaboración sin cooperación; cuando un medio construye sobre los datos o interfaces disponibles en otro lugar sin tener que pedir ayuda o permiso a la institución que aloja los datos.

Esto es obviamente importante, ya que proporciona acceso que antes no estaba disponible a materia prima de bajo coste y alta calidad. Pero como muchas otras capacidades en el entorno actual los datos estructurados y el acceso vía API no son herramientas nuevas para hacer las cosas al viejo estilo. Se trata de herramientas cuya adopción cambia a la organización que los utiliza.

Los obstáculos más evidentes para el aprovechamiento del trabajo sistematizado por los demás son las habilidades técnicas y las perspectivas que hacen falta para usarlos. Afortunadamente este problema está mejorando, ya que herramientas como Many Eyes y Fusion Tables están simplificando la exploración de grandes conjuntos de datos en busca de patrones a personas poco versadas en la tecnología. Pero a pesar de esta mejora se necesita conocimiento matemático básico entre los periodistas, algo que hemos dado en llamar el problema “Final Cut vs Excel”: las escuelas de periodismo prefieren enseñar herramientas de producción básica de video que las usadas para exploración básica de datos. Por supuesto que este énfasis en las herramientas de presentación por encima de las de investigación

es un problema más grave en las escuelas de periodismo del país, pero está muy extendido en la industria. (Como nos dijo Bethany McLean de Vanity Fair: “El que es bueno comprendiendo balances de empresas es más probable que trabaje en Wall Street que no que lo cubra”).

Los obstáculos más sutiles son culturales —usar el trabajo sistematizado por los demás requiere superar el Síndrome de No Inventado Aquí y aceptar que para aprovechar las nuevas fuentes de datos hará falta una mayor integración con organizaciones externas. Y existe otro obstáculo cultural; los datos y las API a menudo están a libre disposición, pero las organizaciones que los albergan quieren crédito por su ayuda en la creación de algo de valor. Este imperativo choca contra la tendencia antes mencionada de no dar crédito público a otros.

Por supuesto esta lógica no va sólo de cómo utilizar el trabajo de otros. Las organizaciones de noticias deben mejorar la puesta a disposición sistemática de su trabajo para que otras organizaciones lo reutilicen, ya sea compartiendo datos, herramientas o técnicas. Siempre habrá tensión entre la lógica competitiva y la cooperativa en el ecosistema de las noticias, pero en el entorno actual el coste de no compartir los productos ha aumentado, el de una colaboración ligera se ha reducido considerablemente, y el valor de trabajar solo ha caído.

Como se señaló en la sección 2 a menudo la existencia de procesos es mayor obstáculo para el cambio que la falta de recursos. Tanto aprovechar el trabajo sistematizado por otros como encontrar de qué manera hacer el trabajo propio útil a los demás de modo sistemático contribuyen a crear productos de mayor calidad a menor coste, pero hacerlo requiere una organización que empiece a tratar a la redacción como un negocio de importación-exportación y no como una planta industrial.

La Autodefinition como Ventaja Competitiva

No hay una solución a la crisis actual. De donde se deduce que no veremos al periodismo alcanzar pronto un estado estable. No estamos viviendo una transición de A a B (de Walter Cronkite a Baratunde Thurston, por ejemplo), sino una transición de uno a muchos, de un mundo en el que Cronkite podría representar un foco central a un mundo con una explosión de voces compitiendo —Thurston y Rachel Maddow y Juan Cole y Andy Carvin y Solana Larsen como unos pocos miembros de un elenco de millones de personas.

Hemos visto esto en miniatura; en la transición de las cadenas generalistas nacionales a las redes de cable en la televisión o, como ejemplo menos popular, el cambio de la radio convencional a la radio por satélite que llevó a una reconversión de cadenas que atendían a un amplio grupo de personas a nichos muy específicos (Comedy Central, Food y, en la radio por satélite, no sólo música de blues, sino blues del Delta o blues de Chicago).

Recomendación: Siempre Enlace a los Materiales Originales

El enlace es la prestación tecnológica básica de la web, la característica que la diferencia de otras formas de publicación, ya que le dice al usuario: “Si quieres ver más sobre el tema en discusión puedes encontrar material relacionado aquí?”. Es una forma de respetar los intereses del usuario y su capacidad para seguir la historia por su cuenta.

En la práctica de las noticias la forma más básica de enlace es a los materiales originales. La discusión de una sentencia reciente debería enlazar con el texto de esa sentencia. La discusión de un artículo científico debería enlazar con ese artículo. Una noticia sobre un video gracioso debería enlazar ese video (o, mejor aún, insertarlo).

Esto no es sofisticada estrategia digital; es ética comunicativa básica. Resulta preocupante que tantos medios periodísticos suspendan este examen básico. La culpa es de los obstáculos culturales habituales (como las observaciones de Terry Heaton sobre no acreditar), las costumbres arraigadas (las mesas de redacción tenían límites de espacio o tiempo para extractar materiales de base), y la preocupación comercial sobre la pérdida de lectores hacia otros websites.

Pero ninguno de estos obstáculos merece mucha simpatía. La costumbre de no acreditar, aunque sea una práctica generalizada, es simplemente deshonesto. La web ya no es novedosa para el público; ya es hora de que su característica más importante sea internalizada por los periodistas. Y negarse a vincular por razones comerciales puede tener sentido para el departamento de ventas, pero debería horrorizar a cualquiera cuyo trabajo incluye el servicio público.

El valor público de enlazar con los materiales de base es tan evidente, y tan fácil, que las organizaciones que se niegan a hacerlo están mostrando poco más que desprecio por el público y por las normas éticas de la comunicación pública.

Internet, por supuesto, ofrece una variedad potencial infinita, reforzando el argumento a favor de los nichos de audiencia (y de la lealtad de nicho). Además la vieja lógica de la segmentación geográfica de cobertura local permitía a los medios comprar servicios de agencias de noticias o paquetes sindicados con la certeza de que su público no vería el mismo contenido publicado o transmitido en el pueblo vecino. Sin embargo la aparición de la búsqueda como forma esencial de localización de contenido hace que el usuario promedio ahora tenga acceso a miles de fuentes para esa noticia de los piratas somalíes, la gran mayoría de las cuales proceden del mismo teletipo de agencia.

Esto crea nuevas exigencias para las organizaciones de noticias, porque la estrategia de “Lo somos todo para todos dentro de un radio de 30 kilómetros” ya no es efectiva. Algunos servicios útiles los darán organizaciones hiperlocales (el San Luis Beacon, el Bulldog Broward), de otros se encargarán hiperglobales (The

New York Times, la BBC), algunos los cubrirán sitios de nicho muy especializados en análisis (Naked Capitalism, ScienceBlogs), y así sucesivamente.

Se trata de intercambiar amplitud frente a profundidad. La web ha provocado un gran aumento de la diversidad respecto al mundo dominado por los medios audiovisuales y escritos. En los últimos tiempos cada vez más noticias fluyen a través de las redes sociales, sobre todo Twitter y Facebook; el creciente dominio de la difusión social de noticias y comentarios hace todavía más difícil que un solo sitio pueda producir un paquete de noticias general.

Hay espacio para la producción rápida de noticias cortas de última hora. Hay espacio para el análisis producido de prisa de longitud moderada (el primer borrador de la historia). Hay espacio para el análisis cuidadoso y detallado desde dentro para expertos. Hay espacio para largas e impresionistas miradas al mundo alejadas de la confusión diaria de las últimas noticias. Y así sucesivamente. Pero no muchas organizaciones pueden ejecutar más de uno de estos modos eficazmente, y nadie puede hacerlos todos para todos los temas que le interesan a su público.

En parte esto se debe a que los medios siempre tienen que compensar amplitud y profundidad; pero Internet hace mucho más difícil este equilibrio. Las masas son más grandes, como ocurrió con la difusión de la muerte de Michael Jackson. Los nichos son más estrechos, como la cobertura de temas de hipotecas en Lenderama, o de asuntos juveniles latinos en Borderzine. Y las noticias más rápidas pueden llegar aún más de prisa; el anuncio de la muerte de Osama Bin Laden por parte de la Casa Blanca fue adelantado más de una vez en Twitter por fuentes independientes.

Recomendación: No Intente Mantener el Sello de Marca Mientras Vacía el Producto

Esta es sobre todo una recomendación negativa.

Dos cosas que han cambiado drásticamente en la última década son el valor de la reputación (sube) y el coste de producción (baja). Ahora hay tantas fuentes de noticias disponibles que cualquier publicación con reputación de precisión, integridad o rigor tiene ventaja sobre el resto de la competencia. Por otro lado las herramientas digitales han reducido mucho el coste de localizar y publicar información, facilitando la aparición de numerosos medios que publican al por mayor.

Para las publicaciones con una buena reputación resulta tentador combinar estos dos cambios descubriendo alguna forma de extender su reputación de alta calidad a productos de bajo coste y gran volumen. Por eso se creó la sección de agregación y comentario BlogPost en el Washington Post, que se hiciera

famosa por la renuncia de Elizabeth Flock tras ser reprendida por no atribuir parte del material que estaba agregando.

Vale la pena citar la columna que escribió después de su dimisión el Defensor del Lector del periódico, Patrick B. Pexton: “Flock renunció voluntariamente. Dijo que los [dos] errores eran suyos. Y dijo también que era sólo cuestión de tiempo que cometiera un tercero; la presión era demasiado grande”.

Pero el Post le falló a ella tanto como ella falló al Post. Hablé con varios jóvenes blogueros del Post esta semana, y con algunos que han abandonado el periódico en los últimos meses, y tenían la misma crítica. Dijeron que se sentían como si estuvieran solos en el terreno digital, bajo una gran presión para conseguir visitas en la Web, sin formación, con poca orientación o tutoría y apenas edición. Las directrices sobre agregación de historias, dijeron, son casi inexistentes.

Flock y sus compañeros agregadores quedaron atrapados entre la lógica de las noticias como mercancía de un sitio de agregación y la marca del Post. Esta tensión también apareció cuando The New Yorker proporcionó una plataforma para el contenido reciclado de Jonás Lehrer: como Julie Bosman señaló en The New York Times: “El famoso departamento de fact-checking [de la revista] está dirigido al papel, no a la web”. Y de nuevo pudo apreciarse en el escándalo Journatic, en el que se añadieron firmas falsas a historias escritas por freelances en el extranjero.

En todos estos casos la tentación es colocar un proceso barato bajo una marca de gran valor. Está claro que la rápida mercantilización de noticias comunes no sólo es inevitable sino deseable, para así liberar recursos para otros trabajos más complejos. También es evidente que hay una significativa tentación de hacer pasar noticias al por mayor por sus homólogas no mercantilizadas, incluso en instituciones tan prestigiosas como el Post y The New Yorker.

El mínimo respeto hacia el trabajo periodístico exige que la gente dedicada a las noticias al por mayor tenga pautas claras sobre lo que es y no es permisible. El mínimo respeto hacia el público exige que pueda conocer estas pautas sobre el origen y el proceso de las noticias.

Una sección de “Noticias de última hora de Internet” puede ser valiosa. También puede serlo pedir a gente en Filipinas que escriba texto fundamentalmente estándar para un conjunto particular de hechos. Pero presentar estas noticias al por mayor como no distintas de las noticias investigadas, tratadas y comprobadas de modo mucho más amplio crea riesgos a corto y a largo plazo de tal calibre que la oportunidad de arbitraje creada al poner contenido barato bajo una buena marca no compensa.

Este cambio en el ecosistema consiste en que funciones que antes ejecutaban los medios en competencia, sobre todo las exclusivas y las noticias de última hora, están ahora en las plataformas. Cualquier organización de noticias puede empeñarse en

ser más rápida con las últimas noticias de deportes que Deadspin, por ejemplo, o a adelantar en noticias de última hora de tecnología a Scobleizer; pero ninguna organización puede ganar hoy de forma consistente a Facebook o Twitter en velocidad o amplitud.

Una observación final: una tesis central de este ensayo es que las organizaciones de noticias del país ya no pueden garantizar por sí mismas la cobertura de las noticias. Esto coloca a las instituciones existentes en la incómoda posición de tener que defender o incluso mejorar partes del ecosistema actual de las que no se pueden beneficiar, y que pueden beneficiar a sus competidores.

Si las organizaciones de noticias fueran sólo entidades comerciales esto sería imposible —Best Buy tiene poco interés en mejorar el ecosistema electrónico de manera que Amazon o Wal-Mart puedan beneficiarse. Pero los medios no son exclusivamente entidades comerciales. Están construidas para proteger a los periodistas de la mayoría de las cuestiones de negocio a las que se enfrenta un periódico (por muy imperfectas que tales “murallas chinas” lleguen a ser en la práctica). De hecho si las organizaciones de noticias no tuvieran ese gran valor cívico fuera de la lógica del mercado su senectud comercial no sería un problema mayor que el cierre de la oficina de la agencia de viajes local.

Dado lo anterior y dada la necesidad de un periodismo postindustrial que haga mucho mejor uso de cada hora de trabajo de un periodista y de cada dólar de dinero de una institución, estas instituciones, grandes y pequeñas, comerciales y con ánimo de lucro, ejecutivas y educativas, deben dedicarse a dos cambios en el ecosistema actual.

Recomendación: Exigir que Empresas y Gobiernos Publiquen sus Datos Limpiamente

El dólar más valioso que gana una organización de noticias es el dólar que no tiene que gastar, y en el siglo XXI el dólar más fácil de ahorrar es el que se gasta en recopilar datos. Siguiendo nuestra recomendación de que los medios deben desplazar algunas de sus prioridades de cubrir secretos a cubrir misterios, cualquiera que trate con gobiernos o empresas debe exigir que los datos públicos relevantes se publiquen de modo oportuno, interpretable y accesible.

Oportuno significa que los datos deben estar disponibles poco después de ser creados. Tiene mucho menos valor saber cuáles fueron las recomendaciones de un comité después de que la ley se haya votado. Los datos interpretables están en un formato estructurado y útil. Los datos deben estar disponibles en formatos flexibles, como XML, y no inflexibles, como PDF. (De hecho usar un formato como PDF para la publicación suele ser indicio de que una organización tiene algo que ocultar).

Accesible significa que los datos se pongan a disposición del público a través de Internet, en lugar de en papel o publicados bajo petición. La decisión de la FCC de que las radios y televisiones tenían que publicar sus registros de anuncios políticos online en lugar de mantenerlos a disposición “de inspección” en la emisora supuso una gran mejora en la accesibilidad.

Cada medio informativo debería comprometer algunos recursos, por pequeños que sean, a tomar una postura activista en el tema. Mejor acceso a mejores datos es una de las pocas cosas que supondrían una evidente mejora para el ecosistema de las noticias, donde el principal obstáculo no es el costo sino la inercia, y donde la ventaja de los medios para ponerla en marcha no es un gasto de recursos, sino la persuasión moral.

Recomendación: Reconocer y Recompensar la Colaboración

Las organizaciones que ofrecen becas y premios indican de qué manera los profesionales del periodismo deben considerarse a sí mismos y a sus compañeros.

Estas organizaciones deberían empezar a ofrecer subvenciones o crear criterios o categorías de premios que recompensen la colaboración; tanto explícita, como en el caso de SchoolBook, o implícita, como con las organizaciones que proporcionan acceso a los datos para su reutilización por otras organizaciones, como Dollars for Docs.

Asimismo conceder premios a la reutilización con éxito de una plantilla noticiosa —por ejemplo, otros medios investigando corrupción al estilo de Bell, California— ayudaría a modificar la valoración actual de trabajos hechos a mano que tienden a no ser repetibles, incluso cuando la cobertura descubre un problema potencialmente muy extendido. Fue una gran pérdida para la nación que ningún medio emprendiera una mirada sistemática a las juntas de enfermería de otros estados tras el escándalo de California, o dedicara una mirada más cuidadosa a las entidades off-balance después de que Bethany McLean escribió sobre Enron.

En una entrevista para este informe McLean señaló que una parte clave de su habilidad para analizar Enron consistió en cultivar escépticos como fuentes —su interés inicial surgió después de que un vendedor en corto calificara los balances de Enron como incomprensibles. Esto puede parecer una estrategia obvia, pero pocos en la prensa económica siguieron su ejemplo ya sea antes de la caída de Enron o, lo que es mucho más alarmante, incluso después.

Las organizaciones que dan forma a las normas comunitarias asumidas entre periodistas y editores deben destacar los esfuerzos basados en trabajos anteriores. Al igual que con las subvenciones y premios estos cambios sólo alcanzarán a unos pocos medios directamente pero llegarán a muchos indirectamente, al comunicar qué tipo de trabajo merece respaldo económico, la admiración de sus pares, o ambas cosas.

Conclusión

Movimientos Tectónicos.

Era un informe desde el futuro; una asombrosa mirada de un directivo de prensa de alto nivel al nacimiento del paisaje digital público. En 1992 Robert Kaiser, jefe de redacción del Washington Post, asistió a una reunión en Japón repleta de líderes visionarios tecnológicos que le presentaron el futuro del “multimedia” y la idea del ordenador personal y las redes digitales como métodos alternativos de distribución para el negocio de los medios.

Kaiser escribió un memorándum de 2.700 palabras para Don Graham, consejero delegado del Post, y la directiva del periódico que arrancaba con la metáfora (inexacta, pero evocativa) de la rana en agua hirviendo: Alan Kay, considerado a veces padre intelectual del ordenador personal, ofreció una fábula que se nos puede aplicar. Va sobre una rana común. Puedes poner una rana en una olla de agua y poco a poco aumentar la temperatura de la olla hasta que el agua hierva, pero la rana no saltará. Su sistema nervioso no es capaz de detectar pequeños cambios en la temperatura. El Post no está en una olla con agua, y somos más inteligentes que la rana promedio. Pero nos encontramos nadando en un mar electrónico en el que podríamos llegar a ser devorados o dejados de lado como un anacronismo inútil. Nuestro objetivo, obviamente, es evitar quedar cocidos según avanza la revolución electrónica. Kaiser sigue describiendo lo que aprendió en esa reunión sobre un mundo en el que la distribución y el consumo electrónicos remodela el paisaje mediático. Kaiser no sólo advierte a sus colegas ejecutivos de los riesgos de ser devorados o, peor aún, ignorados, sino que propone que el Post emprenda inmediatamente dos proyectos de I + D: “(1) Diseñar anuncios por palabras electrónicos ya” y “(2) Diseñar el primer periódico electrónico del mundo”.

Cuando el texto completo de la nota de Kaiser circuló entre analistas del sector en el verano de 2012 se inició un fuerte debate público sobre lo premonitorio que había sido Kaiser y lo desafortunado que era que no se hiciera nada con esta increíble previsión de lo que venía, escrita antes del lanzamiento público de la web.

Sin embargo buena parte de ese debate sobre lo que hubiera podido ser no tuvo en cuenta un segundo punto clave de la nota: Incluso si el Post hubiese ejecutado rápidamente todas las propuestas de Kaiser, no habría funcionado. Además de la brillantez de Kaiser al esbozar las grandes fuerzas que apenas podían verse por entonces su nota también contiene pistas sobre las dificultades de adaptación a un mundo en el que Internet fuera algo normal.

Kaiser tranquiliza a sus colegas ejecutivos; como la gente necesitará filtros para toda la nueva información, se deduce que necesitarán editores profesionales: “Ante el exceso de información del mundo moderno sospecho que incluso los ciudada-

nos digitales del siglo XXI estarán encantados de utilizar a los reporteros y editores que se ofrecen a ordenar la avalancha de modo inteligente e intentan darle sentido para que la entiendan. Cuando le pregunté a varias personas en la conferencia qué les gustaría poder hacer en el futuro electrónico curiosamente muchos respondieron que encontrar todo el periodismo que haya sobre sus temas de interés. (CompuServe ofrece ya una herramienta bastante primitiva de agregación para permitir este tipo de cosas)”.

Kaiser miró de frente a una capacidad “bastante primitiva” —búsqueda— que a la larga impulsaría a Yahoo y después a Google y dio por supuesto que seguiría siendo marginal, porque asumió que su propio negocio —criterio editorial— no podía desaparecer. Al mismo tiempo sus propuestas de I+D contenían el mismo modo de pensar que descarrilaría mil intentos de innovación; Kaiser dijo, sobre sus anuncios por palabras electrónicos, que el Post debería “... reservarse el derecho de posponer el lanzamiento hasta el momento en que confiemos en ganar más dinero (o en disuadir a un competidor) lanzando el producto electrónico”.

Incluso alguien que había visto el futuro se perdió la lección crucial, una que Alan Kay y su gente claramente habían intentado transmitir: nadie puede reservarse el derecho de posponer el lanzamiento del futuro. El error, grande pero invisible, fue asumir que el Post o cualquier institución podía decidir no tomar parte en los cambios por venir. Este error hizo aún más daño porque las presuposiciones de Kaiser no tuvieron en cuenta la posibilidad de que los nuevos canales de distribución de noticias y anuncios generasen menos dinero por usuario, y no más.

Esta era la cuestión real, imposible de reconocer entonces, pero obvia al mirar atrás: el problema al que se enfrentaban los medios tradicionales en las dos décadas desde el viaje de Kaiser no era competencia, sino revolución. Los medios dieron por supuesto que la nueva tecnología haría subir, y no bajar, los ingresos publicitarios, y que le daría más control a los editores, no a los lectores. Esto estaba en consonancia con todo lo que había pasado hasta 1992, pero no era lo que iba a suceder cuando Internet empezó a darle a todo el mundo mucha mayor libertad.

Movimientos Tectónicos

En la década de 1990 aquellos de nosotros que pensábamos sobre la relación entre Internet y las organizaciones de noticias dimos por hecho que el problema principal al que se enfrentaban los medios era comprender el futuro, lo que resultó ser un tema secundario. En realidad el problema principal era adaptarse a ese futuro.

La historia del periodismo en el año 2012 todavía se suele contar como una historia de ruptura del viejo mundo, el fin de la era cuando “las noticias” eran aquello que decidía publicar un cierto número de actores institucionalmente estables. Este

supuesto estaba tan profundamente asumido que hasta alguien capaz de ver décadas en el futuro todavía creía que el giro digital del negocio de los periódicos iba a favorecer las virtudes tradicionales del criterio editorial sobre las nuevas de darle poder al usuario, y que desde el punto de vista del negocio lo importante de los medios electrónicos era la generación de ingresos sobre la reducción de costes.

Pero esta narrativa “Fin de una Era” se está terminando. Vivimos en el paisaje mediático menos diverso y menos inclusivo que vamos a conocer en el futuro previsible; o lo que es lo mismo, el ecosistema que se está formando a nuestro alrededor va a incluir más actores y más actividad que el paisaje actual.

Es fácil identificar el crecimiento del discurso público con un crecimiento del caos, pero el caos tiende a amortizarse; lo que hoy parece confuso hasta la desesperación será lo normal mañana. No se va a restaurar el viejo orden, pero la gente se acostumbrará al nuevo que está surgiendo.

Aunque en general nos hemos concentrado en la pregunta “¿Cómo es hoy la producción de noticias?” en esta sección intentaremos responder a una pregunta relacionada: teniendo en cuenta las fuerzas en juego, ¿qué aspecto tendrá la producción de noticias en 2020, dentro de siete años? El plazo es el mismo que nos separa de 2006, cuando YouTube, Twitter y Facebook estaban en pañales.

Como cualquier ejercicio de predicción éste errará en parte, sobreestimando algunos cambios, subestimando otros y, lo más significativo: no prediciendo nuevas fuerzas que aparecerán en los próximos 7 años. Nuestro objetivo es conseguir precisión en la dirección, no en el punto de llegada; pensamos que muchas de las fuerzas que darán forma al paisaje de los medios en 2020 ya pueden verse hoy, igual que las redes sociales y el vídeo distribuido por los usuarios ya eran visibles hace siete años.

En 2020 habrá mucha continuidad aparente con el paisaje mediático del siglo XX. Habrá todavía un Los Angeles Times y una CNN. Pero esta continuidad de instituciones estará acompañada por una reconfiguración de casi cada rincón del mundo de la prensa en el que operan. Como George W.S. Trow escribió en “Within the Context of No Context” (en el contexto sin contexto), su maravillosa y extraña meditación sobre el cambiado paisaje social de los Estados Unidos: “Todo el mundo sabe, o debería saber, que debajo de nosotros ha habido un desplazamiento de placa tectónica [...] los partidos políticos todavía tienen los mismos nombres; todavía hay una CBS, una NBC y un The New York Times; pero ya no somos la misma nación que tenía todo eso antes”.

Trow hablaba de la pérdida de un centro obvio de la cultura cívica en las postrimerías de la década de 1960, pero la figura de un desplazamiento tectónico puede servir también como metáfora del paisaje de medios actual. La etiqueta “CBS News” todavía describe la división de noticias de una televisión esta-

dounidense, pero ya no es sinónimo de máxima calidad en las noticias ni ocupa un lugar central indiscutible en el paisaje mediático. Esto en parte se debe a que la propia CBS enfoca las noticias de otra forma, pero sobre todo porque el panorama de la competencia y del consumo de noticias ha cambiado de forma tan radical que incluso si el objetivo único de CBS News en las últimas dos décadas hubiese sido mantener su posición anterior, habría fracasado.

El ecosistema de las noticias del año 2020 será un tratado sobre la expansión, con mayores contrastes entre los extremos. Más gente consumirá más noticias procedentes de más fuentes. Un mayor número de esas fuentes tendrán una clara imagen de su audiencia, sus nichos particulares o sus capacidades clave. Menos de esas fuentes serán de “interés general”: incluso cuando una organización quiera producir una colección multitema de noticias del día los lectores, oyentes y televidentes la desmontarán y distribuirán las piezas que les interesen a través de sus múltiples redes. Cada vez más noticias llegarán a través de estas redes ad hoc y no vía audiencias leales a una cabecera particular.

Casi todos los aspectos del paisaje de las noticias serán más variables de lo que son hoy. No pasaremos de medios grandes a pequeños, o de periodismo lento a rápido. El espectro del periodismo se está incrementando en varios ejes a la vez. Internet ha dado rienda suelta a la demanda de más noticias narrativas y basadas en datos, de un mayor rango de fuentes en tiempo real y de una distribución más amplia de noticias de gran formato.

Unas pocas organizaciones tendrán redacciones más grandes que las actuales, en su mayor parte subvencionadas por servicios de prensa para profesionales (como Thompson apoyando a Reuters, o la compra de Business Week por Bloomberg). Sin embargo la mayoría de los medios tendrán redacciones más pequeñas, en términos de empleados a tiempo completo. Al mismo tiempo habrá muchos más medios de nicho que hoy, con ofertas más pequeñas y ajustadas temáticamente (el Outer Banks Voice; Hechinger Report).

Habrán más organizaciones de medios sin ánimo de lucro, impulsadas por varios tipos de donación —subsidiarios monetarios directos por parte de filántropos y otros donantes (la Fundación Ford subvencionando a los reporteros del Los Angeles Times; la Fundación William Penn apoyando PennPraxis); donaciones en dinero de los usuarios (NPR, TPM), y donaciones en especie del tiempo y talento de una comunidad particular (como en la creación de los artículos de desastres de la Wikipedia, o los hastags de Twitter).

El beneficio obvio de un aumento de las subvenciones a la prensa es una mayor disponibilidad. La desventaja, igualmente obvia, es que se corre el riesgo de desdibujar aún más los límites entre las relaciones públicas y el periodismo. El creciente número de medios y sus diferentes motivaciones y fuentes de financiación incrementa la necesidad de autoregulación, a

medida que los medios independientes aprenden a distinguir, identificar, etiquetar y rechazar públicamente el ‘churrodismo’ (churnalism en el original). (Como señala David Weinberger, la transparencia es la nueva objetividad).

La decadencia de la tradicional función de fijación de agenda de la prensa va a continuar, y con ella la idea de “lo público” como una gran masa interconectada de ciudadanos que consumen noticias. La variedad de medios de comunicación disponibles seguirá aumentando, apuntando no tanto al nacimiento de ‘cámaras de ecos’ como hacia un mundo de múltiples públicos de distintos tamaños solapados. Desde este punto de vista el colapso a largo plazo de la confianza en la prensa es menos consecuencia del cambio de actitudes hacia los medios tradicionales que un efecto secundario de la continuada fragmentación del paisaje estadounidense de medios. (Probablemente ha llegado el momento de jubilar la idea de que existe algo llamado “la prensa” que disfruta de una reputación entre un grupo denominado “el público”).

El cambio en el control de la distribución también continuará. El viejo modelo, en el que la mayoría de los usuarios visitaban una página web o bien usaban una aplicación de móvil ligada a una única organización, seguirá perdiendo terreno ante la superdistribución: usuarios que se reenvían materiales relevantes unos a otros. Ya vivimos en un mundo en el que las historias más ampliamente extendidas adquieren audiencias que dejan en mantillas a las de los medios. Adaptarse a esta distribución cada vez más desigual obligará a que la mayoría de las organizaciones aprendan a trabajar con sus usuarios para filtrar y redistribuir contenido relevante.

Esta superdistribución no se limita a diseminar el material nuevo; una de las grandes sorpresas de Twitter, un soporte construido pensando en el ‘corto’ y el ‘ahora’, es la gran demanda de textos de gran formato y vídeo que ha sacado a la luz. News.me, una empresa recién creada, filtra los ‘feeds’ de Twitter y recomienda los vídeos más vistos de las últimas 24 horas; una sorprendente cantidad de los que aparecen en su lista no son gatos cantores sino largos y serios vídeos de noticias u opinión.

Aunque la “cinta sin fin” (atraer espectadores fugaces con la rápida publicación de historias sensacionales) es un efecto obvio de la colonización del paisaje de la prensa por parte de Internet, la ampliación del espectro de las noticias se está produciendo en ambos extremos de la distribución; la cinta sin fin va acompañada por el crecimiento del periodismo de gran formato.

Se usarán más técnicas para producir las noticias: análisis algorítmico de datos, visualización de información, petición de aportaciones a los aficionados, bucles de realimentación con la respuesta del público, o producción automática de historias basadas en datos. Más generalistas trabajarán en temas de nicho; entrevistadores que crearán, editarán y distribuirán fotos, audio o vídeo como una redacción unipersonal. Habrá una es-

pecialización más estrecha y profunda en las redacciones que tengan suficiente personal como para que grupos colaborativos trabajen juntos. Para 2020 los más expertos mineros de datos, visualizadores de información o diseñadores de experiencia interactiva tendrán a su disposición un conjunto de herramientas y experiencias mucho más refinado que los que tienen hoy.

Las redacciones se harán más especializadas, y por tanto será más difícil intercambiar empleados y funciones de una a otra. Cada redacción comprenderá mejor quiénes son sus socios, entre las instituciones y entre el público en general, y ajustará el modo de trabajar mejor con ellos a medida de cada uno. Muchos productores del tipo de material que antes considerábamos noticias ya no serán organizaciones de prensa tal y como las conocemos. El parte policial vendrá de la policía. Los datos medioambientales llegarán a través de herramientas interactivas albergadas por el Sierra Club. Wikipedia y Twitter reforzarán sus papeles como fuentes clave de información para las noticias de última hora.

Como Kaiser y el Washington Post finalmente llegaron a entender, uno no se puede reservar el derecho de retrasar la aplicación del tipo de cambios que estamos presenciando. Sólo existe la lucha por adaptarse y asegurar un nicho en el ecosistema que permita la creación estable de valor a largo plazo.

¿Qué Deben Hacer los Periodistas?

Al igual que en un cubo de Necker, es posible mirar el paisaje periodismo y ver uno de dos conjuntos de relaciones: el trabajo de periodistas individuales apoyando a instituciones, o el trabajo de instituciones apoyando a periodistas individuales. Por supuesto hay algo de verdad en ambos puntos de vista, pero por varias razones nos hemos concentrado en este último.

En primer lugar, el trabajo de los periodistas tiene prioridad lógica y temporal sobre el trabajo de las instituciones. En segundo lugar, la tarea sagrada es el acto de presenciar, descubrir o comprender lo que es importante y después transmitirlo de tal modo que diferentes públicos lo puedan entender; la preocupación por las instituciones periodísticas adquiere urgencia pública sólo en la medida en la que ayudan a quienes participan en estas tareas. Y tercero, en la última década el debate ha dado demasiado por supuesto que la supervivencia de las instituciones existentes es más importante que la capacidad de que alguien asuma esa tarea sagrada, como quiera que se haga.

Aunque el concepto se ha visto un tanto empañado por la vulgaridad de los hinchas de la “Marca Individual”, en esta época los experimentos de periodistas individuales y de grupos pequeños son ideales para identificar posibles nuevas fuentes de valor —el proceso es una respuesta a la dinámica de grupos, por lo que cuanto más pequeño es el grupo más fácil es equilibrar proceso e innovación (aunque por supuesto después esas innovaciones tienen que transformarse en algo repetible).

Si busca un mantra ideal para un periodista, escritor, analista, artista de medios, minero de datos o cualquiera de los otros roles y tareas que importan hoy en día, “Continúe hasta que le detengan” es bueno. Como un ejecutivo de NPR le dijo a Andy Carvin mientras éste inventaba el feed noticioso seleccionado con criterio de Twitter: “No entiendo lo que haces, pero por favor, sigue haciéndolo”.

En este ensayo hemos ofrecido una descripción —varias, en realidad— de las habilidades y los valores que un periodista individual puede poner en juego. El rango de esas descripciones existe porque el periodismo no se está moviendo de A a B, desde un estado estable en los Estados Unidos de postguerra hacia algún nuevo estado alternativo hoy. El periodismo está cambiando de uno a muchos, desde un conjunto de papeles cuya descripción y tareas diarias eran tan coherentes como para cobijarse bajo la misma etiqueta hacia uno en el que el abismo entre lo que hace que Nat Silver sea periodista y lo que hace periodista a Kevin Sites no deja de crecer.

Dado que cada vez habrá más posibles modos y ritmos de periodismo, nuestras recomendaciones globales para periodistas son éstas: Conózcase a sí mismo. Conozca en qué es bueno y en qué no lo es, y aprenda a explicárselo a otros. Conozca sus áreas de especialidad, tanto de contenido (política norteamericana; ingeniería; patrones meteorológicos históricos) como de habilidades (¿es un entrevistador? ¿Un investigador? ¿Un periodista Final Cut? ¿Un periodista Excel? ¿Un periodista Hadoop?).

Sepa cuándo las herramientas que necesita son algoritmos o multitudes. Sepa cuándo es más probable encontrar a una persona con la que necesita hablar vía Twitter que en la guía de teléfonos. Sepa cuándo su red puede ayudar; o cuando alguien en la red de alguien de su red puede ayudar, y aprenda a pedir esa ayuda (y también a premiar a quien ayuda).

Sepa cuándo el proceso ayuda a su trabajo y cuándo no y, en la medida de lo posible, sepa cuándo romper el cristal en el segundo caso. Sepa cuándo trabajar solo, cuándo pedir ayuda, cuándo buscar socios fuera de su esfera habitual.

Gran parte de esto va de especialización de uno u otro tipo. Es posible especializarse en el contenido, o en el tipo de material que se cubre, o en la clase de contexto que se controla, o en el tipo de personas que se entrevista. También cabe la posibilidad de especializarse en la técnica: se puede ser bueno en trabajar con bases de datos, en la lectura de documentos financieros, en visitar zonas en conflicto, o en atraer a los usuarios, y cada una de esas habilidades serán transferibles a muchas áreas temáticas. Puede especializarse en el contenido y ser un generalista en la técnica, puede especializarse en la técnica y ser un generalista en contenidos, o puede especializarse en ambos. (Ser un especialista en ninguno antes era una buena respuesta; ahora menos).

Las escuelas de periodismo tendrán también que adaptarse a estos modelos cambiantes. De hecho las escuelas de periodismo

ya se parecen más a las escuelas de cine que a las facultades de derecho, lo que quiere decir que el éxito o fracaso del graduado de una escuela de periodismo va a variar mucho más que antes. Hay menos empleos de nivel inicial en los diarios metropolitanos y la televisión local —los puestos de trabajo que antes servían como campo de pruebas no oficial y como aprendizaje. Además la carrera a la que se encaminan los estudiantes será más variable y dependerá más de su capacidad para crear su propia estructura en lugar de limitarse a encajar en un puesto en un grupo conocido de instituciones ricas y estables.

Las escuelas deben responder ayudando a que los estudiantes entiendan el tipo de especializaciones con las que les gustaría comprometerse y qué hacer con ellas, una tarea que tiene poco que ver con encajarlos en instituciones particulares o con el (antiguo y ahora perjudicial) divorcio entre medios electrónicos y de papel, y mucho con adaptarlos a modos particulares de investigación, donde y como los vayan a practicar.

El destino del periodismo en los Estados Unidos está ahora mucho más directamente en manos de los periodistas individuales que de las instituciones que los respaldan. Para conseguir el tipo de periodismo que requiere una democracia compleja y tecnocrática necesitamos que los profesionales individuales se hagan cargo de la parte más dura del problema de descubrir qué es buen periodismo en un mundo sin escasez de publicación.

¿Qué Deben Hacer los Medios Tradicionales en Este Ambiente?

Aunque muchas de las instituciones existentes siguen considerando que el efecto principal de los cambios actuales es la continua pérdida de ingresos, la reestructuración de la prensa estadounidense está mucho más determinada hoy por modelos de organización que por los ingresos (o su ausencia). Con un puñado de excepciones los medios comerciales tendrán que seguir reduciendo los gastos por debajo de los ingresos, que siguen cayendo. Pero sólo recortar nos dejará con medios tradicionales que hacen menos con menos.

Las instituciones existentes deben adaptar sus operaciones periodísticas a Internet, y no sólo sus balances. Hacer más con menos es siempre más fácil de decir que de hacer, pero como demuestran Homicide Watch o Narrative Science, no es imposible.

Aunque hemos adelantado algunas recomendaciones en el cuerpo de este ensayo, nuestras recomendaciones generales para las instituciones existentes son en esencia las siguientes: Decida qué porción de las noticias desea cubrir y cómo. Salga de cualquier actividad que no contribuya a esos objetivos. Busque alianzas o colaboraciones con otras organizaciones que promuevan estos objetivos a un coste menor de lo que costaría en casa. Trabaje para hacer que el resto de actividades sean excelentes o baratas (o, idealmente, las dos cosas).

Algunos de los medios existentes simplemente reducirán el coste de rellenar el periódico* sin más reorganización, una medida que equivale a abandonar las noticias ‘duras’ por etapas. Algunas de estas organizaciones quizá puedan sobrevivir con sus presupuestos recién recortados, pero la razón para preocuparse por la salud continuada de los medios tradicionales ha sido siempre el servicio público que prestan; las organizaciones que encogen sin intentar incorporar capacidades nuevas más baratas están abandonando al menos parte de esa misión de servicio público. También atraerán menos periodistas competentes.

Por supuesto que mantener los gastos por debajo de los ingresos sigue siendo un problema. El desplome publicitario —que lleva seis años, y continúa— ha dejado a las redacciones del país, que se financiaban con ese dinero, en un estado lamentable. Dado el continuo abandono de los anunciantes en favor de otras plataformas y la terrible lógica de las tiradas en declive —los ingresos se reducen más deprisa que los gastos de mantener en marcha las rotativas— muchos medios tradicionales van a tener que operar con un sentido expandido de por dónde lleguen los ingresos: organizar eventos, solicitar subvenciones para coberturas específicas, dinero de clubes de socios para el 5% de lectores más comprometidos, etc. Pero la reducción continua de costes sigue siendo la estrategia más obvia.

No hay forma de mantener el antiguo modelo de la “ventanilla única”, suministrando todas (o incluso la mayoría) de las noticias y la información a un usuario, porque sin barreras geográficas de entrada hay muy poca ventaja competitiva en publicar noticias a granel que son iguales en el pueblo o el estado vecino. Como en el principio de subsidiariedad del gobierno de los EE UU (que el gobierno federal idealmente debería encargarse únicamente de aquellos servicios que los estados no puedan hacer mejor; los estados aquellos que las ciudades no puedan, etc) las noticias deberían ser producidas y distribuidas por quien mejor pueda cubrirlas. Esto sugiere un cambio: aumentar drásticamente la especialización y las asociaciones.

En la práctica muchos periódicos tradicionales han seguido este consejo llenando sus primeras páginas con páginas y páginas de contenido de AP y la ocasional “Noticia Bomba”; un buen ejemplo de adaptación a la pérdida de ingresos en lugar de adaptarse a Internet. Un medio orientado al mundo digital prescindiría de publicar contenido a granel por completo, quizá enlazando a noticias importantes, o incluso resumiendo contenido de bloggers brillantes u otros agregadores. Con independencia de las decisiones que se tomen a este respecto los medios que ven la “Primera Página” como la principal preocupación de la organización perderán muchas oportunidades de reinención.

El despilfarro del periodismo ‘en manada’ y las noticias sin sustancia de teletipos sin procesar encajan mal con la mayoría de las instituciones en el entorno actual. Las organizaciones que ofrezcan a un público la mayoría de las noticias serán

con más frecuencia agregadores, al estilo del Huffington Post o BuzzFeed, que medios tradicionales, aunque sólo sea porque la curva de coste/calidad favorece esa forma de agregación sobre la mejora (a elevado precio) de un contenido sindicado, o en otro punto de la curva, sobre la creación de materiales propios sin una audiencia apasionada o una gran vida útil.

De igual modo las redacciones deberán decidir qué parte de sus operaciones hacer a granel. Buena parte del periodismo ‘de listado’ (por ejemplo: breves sobre el partido de anoche o las cifras de ventas de este trimestre que tienen que estar presentes, pero que no tienen que ser ni largas ni excelentes) se puede reemplazar por agregación, o por producción automática. Para la mayoría de las organizaciones cualquier producto que sea alto en tiempo pero bajo en valor (y por alto en tiempo nos referimos a cualquier cosa que lleve más de 10 minutos de atención de un humano contratado) debería ser automatizado, subcontratado a socios o eliminado por completo.

Las redacciones que tienen objetivos mixtos —noticias de última hora y análisis de gran formato— tendrán que aprender a comprender los difíciles equilibrios entre velocidad y profundidad. No hay una respuesta correcta, ni siquiera una mezcla correcta: la cobertura de secciones lentas con poca gente implicada —la industria minera, el diseño de automóviles— necesitarán una mezcla diferente que las secciones rápidas, movidas por las sorpresas —política electoral, guerras civiles.

Del mismo modo las redacciones tendrán que entender los cada vez más difíciles equilibrios entre la agregación y la información original, y optimizar para cada actividad de modo diferente; o los equilibrios entre traducir informes de primera mano y colocar a los periodistas entre esas fuentes y el público para contextualizar e interpretar.

Las organizaciones existentes tendrán también que aprender a gestionar asociaciones y datos como nuevos recursos. La capacidad de una institución para solicitarle a sus propios usuarios que participen en la creación, verificación y distribución de noticias, o de encontrar testigos presenciales o expertos para una historia en particular se convertirán en puntos clave de diferenciación. Igualmente la capacidad de controlar cierto tipo de datos y de ser capaz de crear valor a partir de ellos de modo fiable a lo largo del tiempo es cada vez más valiosa. (La ironía de la vieja competición entre el U.S. News Report y Newsweek y Time es que la base de datos de listados universitarios del U.S. News podría valer pronto más que esas otras dos revistas sumadas).

En el plano de los procedimientos las organizaciones tendrán que descubrir cuándo el proceso ayuda y cuándo es un obstáculo, y deberán asimismo aprender a hacer sus procesos “hackeables”. Igualmente deberán decidir qué empleados o voluntarios tienen la autoridad de saltarse o modificar los procesos institucionales estándar en pos de oportunidades imprevisibles aunque valiosas. De todas nuestras recomendaciones ésta puede

ser para las instituciones tradicionales la más difícil de seguir. Pero en otros aspectos el éxito o el fracaso de muchas de estas compañías vendrá determinado por su capacidad de abrazar la flexibilidad.

¿Qué Deberían Hacer las Nuevas Organizaciones de Noticias?

Una amplia gama de nuevos modelos e ideas se están poniendo a prueba en las nuevas empresas periodísticas, pero la mayoría de los grupos que trabajan sobre estas ideas no son todavía robustos o estables. Esto se debe en parte a que, como en cualquier revolución, lo viejo se rompe mucho antes de que se construya lo nuevo. Pero también se debe a que durante las últimas décadas el modelo de negocio ha creado un monocultivo de noticias, porque el subsidio publicitario ha sido la fuente de ingresos por defecto hasta en las empresas que también cobran directamente a sus usuarios.

Las nuevas organizaciones de noticias tendrán que hacer todo lo que hacen las organizaciones tradicionales en términos de dominar los equilibrios entre velocidad y profundidad, entre agregación y creación, o entre creación en solitario y búsqueda de socios. Pero en general será más fácil para las nuevas organizaciones entender y gestionar estos equilibrios, simplemente porque los empleados individuales no tienen que desaprender presuposiciones anteriores para adaptarse a las realidades presentes. Como siempre, la ventaja de que tienen las organizaciones y las personas jóvenes sobre las mayores no es que sepan más; no saben más. La ventaja es que saben menos cosas que ya no son ciertas. Sin llevar a cuentas el peso de presuposiciones acumuladas y disfuncionales los jóvenes tienen que dedicar menos tiempo y energía a olvidar cosas antes de poder entender y funcionar en el mundo presente.

Nuestra recomendación general para las nuevas organizaciones de noticias es incluso más sencilla que para los periodistas o las organizaciones existentes: Sobrevive.

La crisis visible de las instituciones de noticias es la contracción de sus funciones tradicionales, pero la segunda y menos discutida crisis es la necesidad de estabilidad institucional, previsibilidad y margen de maniobra en las ‘startups’ de prensa de la nación.

Gran parte de la cuestión sobre la institucionalización de las nuevas empresas se refiere a cómo estas organizaciones gestionan ingresos y gastos, una conversación fuera del ámbito del panorama del periodismo del siglo XXI. (Para reiterar nuestro punto de vista: la mayor parte de la discusión sobre comercial/sin ánimo de lucro es inútil; cualquier forma de mantener los gastos por debajo de los ingresos es buena). Sin embargo parte de esta discusión concierne a las presuposiciones de organización y las capacidades incorporadas en los nuevos medios desde su origen.

Las nuevas organizaciones deben asumir que el control de costes es la disciplina central y que muchas fuentes de financiación disponibles para startups tienen una vida limitada. Deben dominar el trabajo con amateurs, multitudes, máquinas u otros socios para mantener los costes bajos y el impacto alto. Con el fin de sobrevivir las nuevas startups de prensa tendrán que asumir parte de la automatización de trabajo y de la estabilidad de proceso características de las instituciones más antiguas a las que se enfrentan. No deben temer volverse un poco aburridos.

Hay una cierta despreocupación en las conversaciones sobre la revolución actual, una especie de fe en el “gran ciclo de la vida”: las viejas instituciones se debilitarán y las nuevas instituciones automáticamente ocuparán su lugar.

Es un escenario posible, por supuesto. Pero hay otro: que las viejas instituciones se debiliten sin que las nuevas ocupen su lugar porque carecen de la estabilidad institucional para actuar como contrapeso de organizaciones grandes y burocráticas. De todos los escenarios terribles que se pueden imaginar éste es el peor: las organizaciones tradicionales siguen perdiendo fuerza y función, pero las nuevas entidades nacientes simplemente no son tan eficaces como control de los poderes burocráticos.

El Fin de la Solidaridad

Quizá el cambio más notable en los próximos siete años va a ser el continuo desgaste de la idea misma de lo que es noticia, y por tanto lo que es una organización de noticias. Este proceso de cambio, iniciado hace mucho por Jon Stewart y la cobertura electoral de la MTV, sigue funcionando hoy; para responder a la pregunta “¿es Facebook una organización de noticias?” no son satisfactorias ni “sí” ni “no”. (Una respuesta mejor es “Mu”, en argot de programador “la pregunta así enunciada no tiene respuesta lógica”). Facebook es fundamental para el ecosistema de las noticias, pero está organizado según criterios fuera de sintonía con cualquier cosa que reconozcamos como una organización periodística; su presencia altera el contexto de la misma pregunta.

También se desvanecerá la claridad sobre qué son “las noticias”, y punto. Las instituciones confunden a menudo una somera continuidad con una estructura sólida: las noticias no constituyen una categoría coherente o robusta ontológicamente. Se trata de un conjunto de comunicaciones públicas negociadas constantemente por un grupo variable de actores que da la casualidad de que gozaron de un periodo de relativa estabilidad en los EE UU del siglo XX. Estamos contemplando el final de esa estabilidad, el final de la curiosa contabilidad que nos dice que el St. Louis Post-Dispatch es una organización de noticias a pesar de que publica el consultorio sentimental Annie’s Mailbox y tiras cómicas, mientras que Little Green Footballs no lo es aunque Charles Johnson lo hizo mejor que la CBS comprobando los documentos falsos de la Guardia Nacional

sobre el servicio militar de George W. Bush.

La producción de noticias ha pasado de ser una serie de puestos de trabajo a un conjunto de actividades; siempre habrá un núcleo de profesionales a tiempo completo, pero también habrá cada vez más participación de trabajadores a tiempo parcial, a menudo como voluntarios, y las distribuirá gente que se concentrará menos en cuestionar qué es noticia y qué no lo es que en preguntas como “¿Les gustará esto a mis amigos o seguidores?” La creciente superposición y la colaboración entre trabajadores a tiempo completo y parcial y entre los empleados y los voluntarios será un desafío central a lo largo de la década.

Este será un mundo en el que los mayores cambios se habrán producido no en las funciones de los periodistas a tiempo completo, sino del público; donde el consumo privado atomizado y la discusión en pequeños grupos habrán dado paso a una explosión de formas alternativas de compartir, comentar e incluso contribuir a la construcción o producción de las noticias.

Todos nosotros nos estamos adaptando a este nuevo entorno; las instituciones existentes y las nuevas, los creadores de noticias a tiempo completo y los que trabajan a tiempo parcial, los generalistas y los especializados. Y quizá el rasgo adaptativo único más importante es reconocer que estamos en una revolución, en el sentido de un cambio tan grande que la estructura actual de la sociedad no lo puede contener sin verse alterada en el proceso.

En una revolución las estrategias que funcionaron durante décadas pueden simplemente dejar de funcionar (muchas ya lo han hecho). Las estrategias que parecían imposibles o locas hace unos años ahora pueden estar perfectamente adaptadas al momento actual. Esto no ha terminado, y el final ni siquiera está a la vista; el futuro cercano tendrá más reversiones de este tipo, por lo que incluso estrategias punteras desde hace unos años (feeds RSS y blogs de periodistas) pueden pasar a considerarse prosaicas, mientras que otras nuevas (la capacidad de cazar misterios en lugar de secretos, el talento de traer voces nuevas y sorprendentes a la atención pública) pueden llegar a ser importantes.

Más que cualquier estrategia o capacidad la virtud central en este tipo de paisaje es el compromiso con la adaptación a medida que las viejas certezas se rompen y la adopción de nuevas capacidades que todavía comprendemos sólo parcialmente. Y recordar que la única razón de que esto importe a alguien aparte de los empleados actuales de lo que llamábamos industria de las noticias es que el periodismo —el auténtico, sobre lo que alguien en alguna parte no quiere ver publicado—, es un bien público esencial.

Los métodos utilizados en este informe

Más un ensayo que una obra de investigación al uso, para la

formulación de nuestras recomendaciones, opiniones y conclusiones nos basamos en varios métodos de análisis. Sobre todo la investigación se basó en entrevistas cualitativas realizadas uno-a-uno in situ, por correo electrónico o por teléfono, y en las oficinas de la Escuela de Periodismo de la Universidad de Columbia. Una cantidad significativa de los datos se obtuvieron en una conferencia a puerta cerrada en la escuela de periodismo del 17 al 18 de abril 2012 que involucró a 21 personas. Sin embargo en su mayor parte este ensayo se basa en la experiencia periodística y los estudios previos de los autores. Intenta combinar la teoría académica más tradicional con los desarrollos actuales en el mundo del periodismo y de los medios digitales —siempre una tarea complicada. Si hemos tenido éxito esperamos que el informe no resulte ni superficial a los que vienen a él como in-

vestigadores ni demasiado denso para periodistas en activo que puedan recorrer sus páginas.

En última instancia creemos que este informe también debería servir como una llamada a que se haga más investigación académica más tradicional. Muchas de las conclusiones se pueden poner a prueba a través de diversos métodos y con diferentes objetivos en mente. Como los autores de este informe trabajan en diferentes facultades de periodismo de Nueva York, y dado que cada uno se dedica a un aspecto diferente de producción académica en sus respectivas instituciones de origen, el futuro de una “investigación periodística útil” parece brillante. Finalmente las conclusiones y las provocaciones de este ensayo se mantendrán o caerán dependiendo de los cambios en el periodismo en sí.



Agradecimientos

En consonancia con el espíritu y el tema de este ensayo éste ha sido un esfuerzo de colaboración que los nombres de los autores en la portada explican mal. Todos nos hemos beneficiado de las observaciones, conversaciones y consejos de nuestros colegas que se han tomado tiempo para apoyar este esfuerzo de una forma u otra.

Nuestro agradecimiento va primero a Charles Berret, doctorando de la Columbia Journalism School, que ha estado con nosotros todo el camino y ayudó tanto a coordinar como a pensar a través de los diversos aspectos de este trabajo. No podríamos haber hecho esto sin Carlos.

Damos las gracias al decano Nicholas Lemann de la Columbia Journalism School, cuya visión para este análisis del panorama periodístico dio al proyecto su inicio. Nada de esto habría o podría haber ocurrido sin él. Otros en la administración de Columbia que nos ayudaron mucho en el proceso fueron Sue Radmer,

Barbour Stephen y Anna Codrea-Rado. Damos las gracias a Marcia Kramer por su paciente edición de textos y sus sugerencias.

Estamos en deuda con el apoyo de la Corporación Carnegie, la fuente de financiación de este trabajo. También nos gustaría agradecer a la Fundación Tow por su continuo apoyo en todo nuestro trabajo en Columbia a través del Tow Center for Digital Journalism.

La mayor colección de voces aquí representadas, y las personas que nos cedieron más tiempo, participaron en una reunión y un taller de dos días celebrado en Nueva York los días 17 y 18 de abril de 2012. Entre los asistentes estaban Chris Amico, Laura Amico, Josh Benton, Will Bunch, Julian Burgess, John Keefe, Jessica Lee, Anjali Mullany, Shazna Nessa, Jim O'Shea, Maria Popova, Nadja Popovich, Anton Root, Callie Schweitzer, Zach Seward, Daniel Víctor y Christopher Wink. No es ninguna exageración decir que comenzamos la reunión con un conjunto dispar de observaciones y la terminamos con el esquema de este trabajo.

Durante todo el proceso nos hemos basado en las observaciones de nuestros pares, ya sea como entrevistados sobre el estado actual y futuro del periodismo, o respondiendo a los primeros borradores de la obra. Por eso agradecemos a Erica Anderson, John Borthwick, Steve Buttry, David Carr, Andy Carvin, Susan Chira, Reg Chua, Jonathan Cooper, Janine Gibson, Kristian Hammond, Mark Hansen, Andrew Heyward, Alex Howard, Vadim Lavrusik, Hilary Mason, Bethany McLean, Javaun Moradi, Dick Tojfel, Matt Waite y Claire Wardle. Los profesores de la Universidad, que trabajan dentro y fuera de las escuelas de periodismo tradicional, han demostrado ser una fuente vital de provocación y estímulo intelectual; damos gracias en particular a Rasmus Nielsen Kleis del Instituto Reuters para el Estudio del Periodismo de la Universidad de Oxford y Michael Schudson y Robert Shapiro de la Universidad de Columbia.

Por último pero no por ello menos importante, gracias a nuestras familias por la tolerancia, el apoyo y el consejo durante la elaboración.



XIV CONGRESO DE PERIODISMO DIGITAL $\frac{2}{3}$



14 y 15 de Marzo
HUESCA, SPAIN

