



PERIODISMO Postindustrial:

ADAPTACIÓN

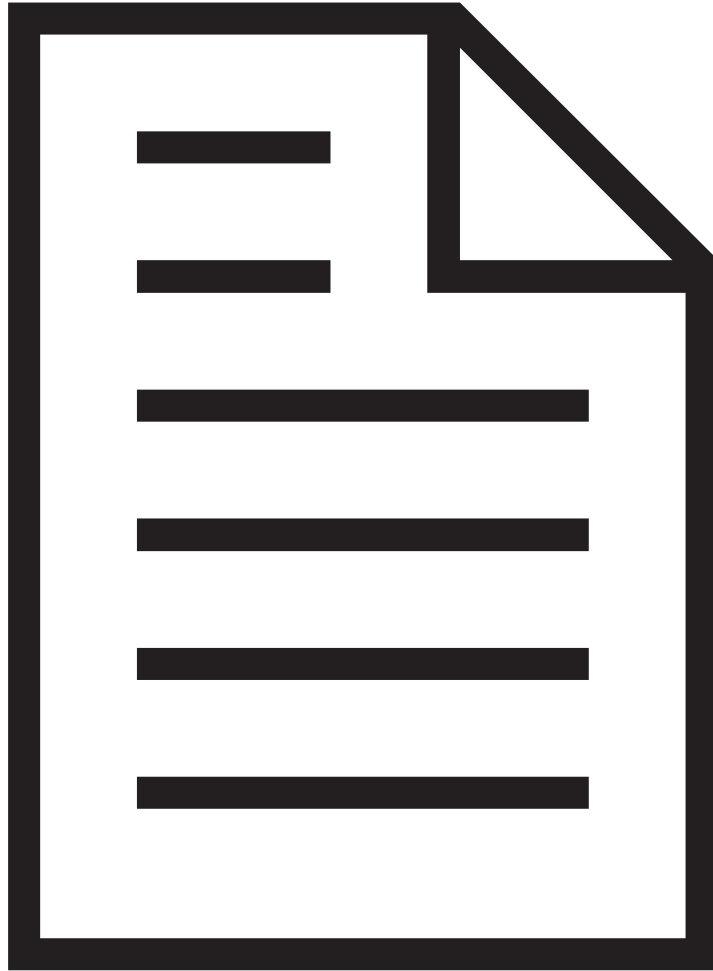


AL



PRESENTE

C.W. Anderson, Emily Bell y Clay Shirky



**Periodismo postindustrial:
adaptación al presente**

**Periodismo postindustrial:
adaptación al presente**



CRÉDITOS

*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 dis

medios (casi) carecen de peso específico suficiente como para cumplir

Por eso es tan importante definir con precisión el problema y sus correcta definición. En este trabajo analizan no sólo lo que no funcio

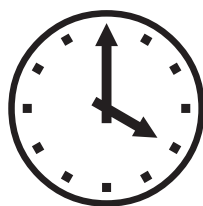
dades oportunistas lo que ves en la superficie no es más que un epi

presas, sí el periodismo; el importante, vital papel que ha justificado

tenemos empresas, ni productos, ni oficio con los que sobrevivir. La

*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

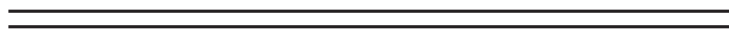


SECCIÓN 2

Instituciones

SECCIÓN 3

Ecosistema



INTRODUCCIÓN



E

ste ensayo es parte encuesta y parte manifies

los experimentos en periodismo financiado a través de Kick

**Periodismo Postindustrial:
Adaptación al Presente**

pectadores sino usuarios y editores significará cambiar

a ser suficiente añadir algunas técnicas nuevas;

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

enumerar o definir los elementos que diferencian las noticias

Esto no significa que lo que producen los

nismos y entidades que influyen en el ecosistema de las noticias,

Empezamos con cinco ideas principales:

si este trabajo lo hicieran aficionados, o incluso máquinas, no

El Periodismo Importa

superponen y nunca hubo una especial necesidad de definir las.

ser reemplazados. Lo que significa es que su papel va a cambiar

El Buen Periodismo Siempre ha Estado Subvencionado

subvenciones suelen considerarse como sinónimo de financia

La prensa se beneficia de tarifas postales favorables.

sa, y suelen estar agrupadas en torno a profesiones (finanzas,

periódicos y revistas a pérdida a cambio de prestigio o influen

porciona un escudo contra la exigencia de beneficios a corto

cal) y en parte porque la propiedad de la familia significaba una
oposición a la extracción inmediata de beneficios; otra forma

mo se ha centrado sobre todo en la financiación pública y no

financiado por otras fuentes y no por los

o filántropos; los recortes de costes pue

de nicho o generalista, con fines comerciales o sin ánimo de

Internet Destruye la Subvención Publicitaria

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

referencia de los amigos que ser fiel a una publicación concreta.

tensifica. Como señaló Nicholas Carr en 2009 una búsqueda

web rebaja significativamente el valor de publicar los mismos

se agregan suficientes a un precio lo bastante bajo. En esencia el

Esto abrió la presa. Una vez que suficientes empresas deci

clasificados ante servicios más eficaces

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

al concluir que los anuncios son menos eficaces para impulsar

El hecho de que a la web, un medio visual flexible, le ha sido

beneficiado desproporcionadamente del ‘branding’. A lo largo de la última década, de vez en cuando, se ha afirmado que

afirmar que los anunciantes van a pagar mucho dinero a cambio de gráficos animados o de tiempo en la programación de vídeo

ficio de los buenos tiempos. La muy citada frase

publicitarios es la mayor especificidad de

segmentación fina haría posible defender

tación. Por tomar un ejemplo simplificado, cuesta alrededor de

algunos sitios de nicho) bien puede ser más eficiente debido a la
cio segmentado tendría que ser un 2.000 por ciento más eficien

productos o servicios en la red significa que muchos anuncian

financiado con publicidad esta piedra filosofal debería estar a
páginas de anuncios como servicio. Para justificar el retorno de

La Reestructuración es Forzosa

que modificaron esos procesos a la vez que introducían los or

tos obvios de producción o eficiencia.

mera vez por Doc Searls en 2001 para definir “un periodismo
de producción”. (La justificación original de la sala de redacción

funcione la parte del “hacer más”, lo que significa menos len

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

financiero Harry Markopolos con Ber

producir material en crudo; incluso confiar aún más

en el Daily News, John Keefe de WNYC, Dan

de periodismo significa que el futuro no depara otra cosa que

como hacer interactivos los gráficos, proporcionar al público

**Hay Muchas Oportunidades Para Hacer
un Buen Trabajo Usando Nuevos Métodos**

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

redes sociales— significa que una pequeña publicación con un

Público primero

vídeo conectadas en los bolsillos del público significa que cada

tas justifican sus acciones, defienden su oficio y sustentan su

definir con precisión.

sociedad de masas filósofos como Jurgen Habermas, Nancy

resolver el dilema. No nos proponemos dar una definición

influyen sus vidas y quieren que alguien las supervise e

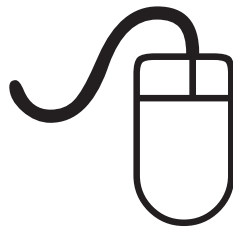
Se trata de una definición poco satisfactoria que deja pre

Organización

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

En nuestra breve conclusión extrapolamos hasta el final de la

bles de comportamiento”. The Huffington Post es una institu



PERIODISTAS



E

cobertura. Goldstein describió la sentencia como “nuestra final del Mundial” y afirmó que su objetivo era proporcionar el me

días previos a la sentencia. Se anunció fi

confirmada.

**“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”**

rrido y por qué. La manera más eficaz y fiable de transmitirlo

servidor para aguantar el aumento de tráfico.

con los aficionados, las multitudes y las máquinas. Por ejemplo

dio, o el analista financiero Susan Webber en Naked

verificación de ataques artilleros sobre mer

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

comunicación modifica tanto las ca

aficionados, por socios o por especialistas. Todo depende de la economía del ecosistema y, en definitiva, de las

que resultaban las operaciones financieras de Madoff? Por su

Lo que las Redes Sociales Hacen Mejor: Amateurs

filtrar cientos de miles de documentos del Departamento de

tes. El proyecto Off The Bus del Huffington Post en 2008 ocu

eventos —parte del sistema de verificación que se pudo compa
rar en tiempo real con la versión oficial.

notificación de observaciones iniciales a un papel que enfatiza
la verificación y la interpretación, dando sentido a los flujos de

tancia del periodismo se refleja en muchas de las discusiones

distas” al conflicto sobre agregación de noticias frente reportaje

fiar de modo agresivo las respuestas verbales de un burócrata del

Lo que las Redes Sociales Hacen Mejor: Multitudes

Cuando se agregan suficientes participantes individuales se ob

que personas con contadores Geiger filmaran las mediciones y

interesa —calidad del aire, velocidad del tráfico, eficiencia ener

Los ciudadanos también fotografían eventos, filman impor
el Huffington Post en 2008, obtienen primicias políticas. Plata

modifica el trabajo, que pasa de ser la fuente de la captura inicial
pertinentes y después filtrar y contextualizar los resultados. La

Lo que Hacen Mejor las Máquinas

En la industria de la tecnología startups como Palantir, Ka
versores con las infinitas capacidades que ofrece la recopilación

director de tecnología Kris Hammond. Él y su equipo de pro
gramadores trabajan en identificar los elementos clave de una
historia y de qué manera esta identificación puede ser diferente

gresos financieros. A continuación escriben código que procesa
flujos de datos y los convierte en palabras. Los compradores de

torias estándar tales como comunicados financieros ordinarios

algorítmicamente. Le pedimos que justificara la cifra, y explicó

reporteros, la mayoría aficionados. Donde existan datos dispo

Lo que los Periodistas Hacen Mejor

Responsabilidad

actos. Identificar quién asume el riesgo de publicar es jurídica

Ya sabemos lo que ocurre cuando información confiden

tectar. Rebecca MacKinnon, investigadora de la New America

Eficiencia

ser mucho más eficientes que las máquinas a la hora de obtener

James Carey identificó como fundamental para el concepto de

Originalidad

fiscales de Mitt Romney deben ser investigados se basa en una

¿Qué Necesita Saber un Periodista?

Carisma

logía en Huffington Post: “En realidad ahora no hay más que

¿Cuántos ‘followers’ tienes?” Dado que la influen

**“La idea del
periodista
“emprendedor”
es cada vez más
familiar y se pro-
mociona cada
vez más ”**

policía hubiese confirmado siquiera el incidente.

el formato más adecuado y para un público específico sigue

fuera poco los talentos que ayudarán a los periodistas a definir
y redefinir sus roles futuros y el negocio en el que trabajan

ver detalladas estadísticas que confirman esta teoría.

y filtrar los que son más útiles. No todos los periodistas van a

Las “Competencias Transversales” del Periodismo

Mentalidad

Kretser de DNAinfo, Lissa Harris del Watershed Post, Burt

Denton, Arianna Huffington y Josh Marshall antes que ellos:

Albergar las ganas y la motivación para ejercer una influencia de la institución requiere una mezcla de conocimiento, confian

ción de beneficios, no siempre es útil; el desarrollo de relevancia precede a la búsqueda de beneficios. Periodistas de todas las

Estar “En Red”

puede movilizar más ayuda con más eficiencia. Las tareas de

La creación y mantenimiento de una red eficaz es una habi

En “The AOL Way”, el famoso documento de estrategia fil

del Atlantic Monthly al Daily Beast se le recluta confiando en reportero concreto y su fiabilidad y experiencia ya se valoran

y verificación de los flujos en los medios sociales, son como agencias de noticias sociales: ofrecen más protección y filtrado

Tomlinson un video filmado por un transeúnte con la cámara

Adaptación a la Imagen Pública Actual

lumnistas de perfil alto. Ahora forma parte del trabajo de todos

ción continua y la naturaleza de la búsqueda significa que estas

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,

manera más eficaz de que trabajen los periodistas.

Habilidades Concretas

Conocimiento Especializado

ficit de capacidades periodísticas profesionales. En áreas como

altamente cualificados provocará que cada vez más periodismo

dad puede ser geográfica, lingüística, o en un determinado tema

de su capacidad para identificar y satisfacer a un nicho de mer

Datos y Estadísticas

al periodismo tendrá que mejorar si el oficio quiere mantener

de la prensa tradicional de EE UU sigue siendo significativo a

financieros trabajan así).

Entendiendo Métricas y Audiencias

circular una nota aclarando que la “caza de tráfico” iba a formar a la hora de identificar objetivos y metas, la sensibilidad a los

Perseguir tendencias técnicas y tráfico conduce a prácticas

un problema de filtrado. El hecho de que las audiencias cada

escribes, grabas o filmas llega a las personas que quieres que lo

Programación

Si hay dos barreras lingüísticas significativas que el periodismo

programar. Es cierto que alcanzar un nivel fluido y útil en mu

más competentes en su uso. John Keefe, que dirige un pequeño

mayoría identificó la falta de conocimientos de programación

Narración de Historias

Escribir, filmar, editar, grabar, entrevistar, diseñar y producir si

identificar y contar una historia, y porque siguen siendo básic

implica entender las fuentes y cómo verificar material de origen

“gatos gruñones” que impulsan el tráfico de su ‘site’ subraya

Gestión de Proyectos

Según surgen modelos más eficaces de periodismo a partir de

en un producto final como un periódico o un boletín de noti

recursos humanos en la redacción será más importante planifi

comenzar en la redacción, y desde allí debe fluir este conjunto

Cintas Sinfín y Flat Earth News

reportero de calle 'junior' era un reflejo del producto mismo. Lo que hacía un periodista en la era industrial venía definido por el

requiere maquinaria industrial y crea un producto fijo hacia otro responde a las necesidades de los usuarios, ¿cómo van a influir

proporcionan material original nuevo y sin filtrar.
— La retroalimentación en tiempo real influye en las noticias.

mayor influencia sobre su vida laboral. Lo que Dean Starkman

riodismo del futuro, ya que la justificación económica de pagar a

exponentes hayan encontrado, como Andy Carvin, suficiente

daciones 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.

tradicionales no salieron de entre las filas de los reporteros, sino

Hay paralelismos con Ezra Klein, el comentarista sobre eco dando su plataforma del mismo nombre Ezra Klein a la revista

hicieron (“antes” se refiere a hace sólo cinco años).

que reflejen valores periodísticos, las alianzas con distintos es

¿Cómo va a cambiar el trabajo del periodista?

final de esta conversación continua es producir periodismo de alta calidad que tenga penetración significativa e impacto. Las

do decisiones e historias editoriales. Definir la propiedad de



INSTITUCIONES



H

pensiones, recortar beneficios sanitarios y aumentar las horas

poco probable que vuelva a ver beneficios como los que obtenía

En definitiva la historia que contamos sobre las instituciones

la Fundación Knight en junio de 2012 revela media docena de

noticias se refiere no ponemos en duda esta afirmación. Pero

antiguas instituciones se hacen nuevas y flexibles.

primer lugar, si bien vamos a insistir en la relativa inflexibilidad

co a observadores externos. Los argumentos sobre la eficiencia

¿Qué son las Instituciones, entonces?

cribe Hodgson, se pueden definir como “sistemas de normas

menos en teoría. Los edificios de oficinas e incluso las nóminas

hacer determinado tipo de tarea no dificulta que surjan y se re

señalamos en nuestra definición de las instituciones los pactos

instituciones suman ingredientes como la capacidad de influen

información dificulta descubrir el mejor modo de preservar la influencia, el capital simbólico, la continuidad y el margen de

Noticias, Burocracias y Rondas

En vez de confiar en cartas desde el extranjero, noticias que

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 luga

Por qué las instituciones importan

desastre financiero, sí, pero también podría ser un desastre cul

más establecidas con el fin de alimentar la versión siglo XIX de

anterior de Mark Fishman (1980), que propuso que la “afini

Influencia

secuencias negativas de esta afinidad burocrática. “Aunque lo
cial al darle sus justificaciones al público como datos factuales”,

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

aunque el resultado final sea negativo. Pero

La primera se basaba en afirmar que su
su audiencia bruta: la idea de la influencia.

adecuadamente financiada, una que vigile a las burocracias ci

de que una audiencia masiva respondía, y era influenciada, por

Hoy día el concepto de influencia está experimentando un

dótico. ¿Podemos definir de modo más preciso exactamente
qué hacen las instituciones? Y una vez que especificamos, ¿po

finen el valor añadido de una institución de noticias respecto a

Capital Simbólico

Junto a sus niveles de capital financiero las instituciones de co-
tificar como el tamaño de la audiencia, los ingresos, o incluso el

nes, y no los periodistas. Esto significa que al menos en parte

producto de su afiliación institucional y profesional.

vó el declive de la reputación del periodismo a sus dificultades
económicas, o fueron las dificultades económicas las que hicie

Continuidad

pacio, y podríamos definir la continuidad como “influencia

Continuidad significa tener la capacidad de decidir seguir una

Philadelphia Inquirer ha escrito sobre el crimen en la ciudad de
Filadelfia desde que se fundó el periódico, y esta cobertura no

crimen en Filadelfia. Ésta es la función esencial de los “patro
cuando definíamos las instituciones, la idea de que el proceso

menudo es suficiente para limitar el mal comportamiento por

Margen de Maniobra

Filadelfia. La mayoría de las nuevas empresas de comunicación

Recomendación: Buscar Socios

no necesitan sacrificar la profundidad de su oferta, si se tienen

idea de tener socios no depende del beneficio que pueda tener

guardián?. Muchas de estas instituciones están bajo significativa

El Dilema del Cambio Institucional

ron de la dificultad que conlleva cambiar la dirección de sus

no se manifiesta únicamente a la hora de tomar decisiones

las redacciones. Un CMS contiene una idea integrada de flujo

terminada, sino que también dificulta o incluso impide que se

dificados en el software y resultan difíciles de anular, o de

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

terna. No existe un gran CMS flexible que te permita cambiar

a toda la redacción. La tecnología que utilizas va a modificar
ciones pueden definirse como patrones y procesos estables

zaciones con procesos muy refinados poner a prueba nuevos

También podemos echar un vistazo a las dificultades para

significaban hacer más con menos, una persona menos, sin

por lo general el diseño de la tecnología refleja de qué manera
piensan los gestores que debería funcionar el flujo de trabajo

peciales y poco comunes: un equipo editorial capaz de definir

puedan hablar entre sí, y programadores con talento sufi

Recomendación: Gestionar las Demandas Tecnológicas de Internet

No replantear el flujo de trabajo para el mundo digital puede ha

cesos digitales sin obtener ninguno de sus beneficios. Algunos comentaristas se refieren a esta desastrosa situación como la

de ‘caza de tráfico’ como hace Gawker, y muchos otros cambios

Recomendación: Ser Capaz de Saltarte el CMS

un paso en particular por razones que parecen justificadas y urgentes debe ser capaz de hacerlo, siempre que tenga la suficiente

co local, que se identifique en el sistema y dé las razones para la

flujo de trabajo predecible bloquee cualquier oportunidad de

Recomendación: Abraze la Transparencia

¿Por qué Hacer Periodismo? Motivación e Impacto Institucional

productores de noticias contribuyen su trabajo gratis significa

En términos más específicos uno

The Huffington Post, comenzara su

que aficionados y voluntarios pueden hacer, lo

juntos para el beneficio de una entidad mayor. El modo de gestionar la producción de aficionados por tanto puede vincularse

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

trata de publicar noticias de interés general; la clase de influen

nantes” que ayudan a dar a las instituciones su peso específico

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

tes dificultades que están teniendo

desde los feeds de Twitter filtrados

nemos un ejemplo de medio digital de estructura flexible que

de la página ponía de manifiesto la aparición de una organiza

afiliado que tiene como objetivo hacer más reportajes originales

una importante inversión financiera en 2009 del fondo de capi

2008 por su cobertura de los despidos de varios fiscales federa

definen como “el uso de consejos, informes y explicaciones de

tura, no cabe duda de que la solidificación de las capacidades

A pesar de esta persistente dificultad mantuvieron el sitio en

hora en Kickstarter que permitió contratar personal en Wash

propagar su modelo tendrán que conseguir fuentes de financia

Recomendación: Crear “Guías para Startups”

que les permita participar en esta “metarreflexión”.

También se trata de una zona gris de financiación. La mayoría

temas de nómina, comprar espacio de oficinas y seguros sanitarios y fijar normas institucionales). Ahora que las grandes fundaciones

Recomendación: Repensar Cómo Repartir Fondos

esta estrategia de financiación.

¿Qué es el éxito? Cuando el éxito se define ante todo en términos de ganancias financieras, ¿cómo se miden los resultados? ¿Se salvaron vidas? O lo menos significativo de todo, ¿ganó un

esfera de reflexión sobre el “futuro de las noticias”. ProPublica

de que la Fundación Knight-Mozilla pondrá a uno de sus investigadores en The New York Times específicamente con el

¿Se salvaron vidas? O lo menos significativo de todo, ¿ganó un

trar’ a un investigador Knight-Mozilla.

Fundación Knight-Mozilla abra la puerta a otros medios que

Recomendación: Evaluar y Valorar el Impacto

El Aspecto de las Nuevas Instituciones de Noticias

financiación procedente de distintas fuentes que incluirán algún

ingresos, sino que deberán tener tres características definitorias. Tendrán un flujo de trabajo hackeable. Se sumarán a alguna cla

cogida y evaluación dentro de sus flujos de trabajo hackeables.

El Flujo de Trabajo Hackeable

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

producir, ampliar, modificar y reutilizar eternamente. Para aprovechar este cambio el flujo de trabajo tendrá que modifi

capacidades tecnológicas y culturales. Crear un flujo de trabajo que reproduzca la producción de contenido digital, más flexi

infinitamente reutilizable y se debe diseñar para que se pueda modificar siempre y todas las veces que haga falta. En nuestras

ta qué punto los medios siguen atrapados en un flujo de trabajo redaccional simple que considera que el objetivo final de la

Las instituciones de prensa reconvertidas diseñarán su flujo de

En otras palabras, tienen que ser flexibles y adaptables a ne
ducto final en un flujo de trabajo de talla única, sino que el foco
debe ser la creación de contenido permanentemente modifica

La Institución en Red

ba el proyecto a escala nacional. El paso final para un proyecto

Nuevas Formas de Evidencia

y patrones de flujo de trabajo redaccional que apoyen a los pe
de evaluación sin darles al mismo tiempo un flujo de trabajo y
habilidades se valoran y recompensan. Semejante flujo de tra

Conclusión: Periodismo, Instituciones y Democracia

Si las encuestas sobre confianza en el periodismo tienen alguna validez se puede afirmar que ninguna de estas condiciones es

teó en aquel mundo de periódicos con márgenes de beneficio

cidad. Refiriéndose a la situación de monopolio de que disfru

nado, articula bien una opinión diferente de lo que significa un

afirma Simon. “Pero es necesario que el periodismo institucio

la creación de muros de pago que, afirma, ya han

nen que una acción unificada para aca

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

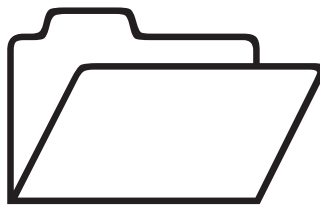
aunque las definiciones de “mejor mercado” de estos bandos

régimen anterior. La idea es que la financiación del periodismo

ducen de esto que los beneficios sociales que las instituciones

sólo se puede financiar a través de formas de subsidio ajenas al mercado, ya sean filantrópicas o directamente del estado.

La opinión de Carey sobre los beneficios y la debilidad del



ECOSISTEMA



L

conectado para realizar, copiar, modificar, compartir y discutir

chos y observaciones y los convertían en noticias que se confia

ma final y envasada. Podíamos consumirlo, por supuesto (nues

aficionados cada vez se cruzan más y de modo más dramático

diera calificar como un desliz sus comentarios y acabaron por

blogger aficionado (todavía no tenía una empresa); y la fuente

como aficionado (otro ejemplo de estabilización institucional).

y la influencia de esta participación, y la posibilidad de una per

geográficas locales, pero NYVelocity fue capaz de alcanzar al

for Docs (dólares para médicos) ProPublica cubrió el flujo de

sólo aficionados que no podían hacer gran cosa para producir

Ecosistemas y Control

actores afectan a estas instituciones. Que la audiencia prefiere

la fiscal en la UE, a pesar de que esta segunda historia es con

informativo de radio o televisión. Estos costes y dificultades
ción geográfica de los camiones de reparto y la difusión de las

edificio profesional completo de escritores y editores y editoria
les y, más tarde, ilustradores y artistas de diseño y verificadores

el mismo patrón, inventando categorías profesionales y oficios

muchos consumidores lo prefieren así. Los amateurs pueden

ficultades de los residentes para encontrar refugio in situ, los

el fracaso de la antigua. El edificio del periódico está en Water

el fin de semana en el que llegó Irene. Podría parecer que esto

se había diseñado para dificultar la conexión si no estás dentro del propio edificio.

En otras palabras: la necesidad definitiva que impulsó el lan

la industria de las noticias que se remontan a finales de 1980, y

fue una suerte que Irene golpeará a finales de agosto y no a principios de septiembre, ya que a finales de agosto la mayoría

racán Sandy inundó el edificio del Daily News y los usuarios del

sos, pero el dinero seguro, los grandes beneficios y las normas
y con ellas el ecosistema que producía estos efectos con fiabili

los medios eficaces; el patrón que hemos dado en llamar perio

Ecosistema Postindustrial

fluidas es un cambio permanente al que las organizaciones de

ron los documentos filtrados de Wikileaks describen a menudo

grupo. Kate Hanni pudo utilizar las secciones de comenta

Noticias como Negocio de Importación y Exportación

fluye entre sus participantes. Como se ha señalado los flujos en el una significativa complejidad en los flujos de información éstos tendían a formar parte de negocios muy específicos, como con el

concreto era un reflejo del interés de la gente del lugar; una suscripción a AP se justificaba cuando el valor de ese interés ayudaba

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

directivos de The Huffington Post se dieron cuenta que el de

The Huffington Post ha sido a menudo criticado por su pos

nados en un intento de adquirir más tráfico directo. Del mismo

derecho de fotografiar a Obama sin su permiso, pero que Fairey

“¿Por qué no confiamos en la prensa?”: Nadie menciona a otro

idea de que todo el mundo crea un producto final desde cero sim

Times; Boing Boing envía tráfico a sitios web poco conocidos

Nueva York verían jamás un diario de una zona rural de Kentuc

por culpa de malos actores, sino porque la configuración básica

tendencias demográficas en los Estados Unidos, invertir en tra

**Recomendación: Ser Bueno
en el Trabajo con Socios**

Recomendación: Descubra Cómo Utilizar Trabajo Sistematizado por Otros

significa que podría crecer la colaboración sin cooperación;

Many Eyes y Fusion Tables están simplificando la exploración

cel”: las escuelas de periodismo prefieren enseñar herramientas

La Autodefinition como Ventaja Competitiva

específicos (Comedy Central, Food y, en la radio por satélite, no

**Recomendación: Siempre Enlace
a los Materiales Originales**

artículo científico debería enlazar con ese artículo. Una noticia

Esto no es sofisticada estrategia digital; es ética comunicativa

Internet, por supuesto, ofrece una variedad potencial infinita,
geográfica de cobertura local permitía a los medios comprar ser

últimos tiempos cada vez más noticias fluyen a través de las redes

uno de estos modos eficazmente, y nadie puede hacerlos todos

**Recomendación:
No Intente Mantener el Sello
de Marca Mientras Vacía el Producto****Esta es sobre todo una
recomendación negativa.**

se añadieron firmas falsas a historias escritas por freelances en

complejos. También es evidente que hay una significativa tenta

Una observación final: una tesis central de este ensayo es que las que no se pueden beneficiar, y que pueden beneficiar a sus Wal-Mart puedan beneficiarse. Pero los medios no son exclusi un problema mayor que el cierre de la oficina de la agencia de

**Recomendación:
Exigir que Empresas y Gobiernos
Publiquen sus Datos Limpiamente**

Oportuno significa que los datos deben estar disponibles en formatos flexibles, como XML, y no inflexibles, como PDF.

Accesible significa que los datos se pongan a disposición del público.

**Recomendación: Reconocer
y Recompensar la Colaboración**

erupción al estilo de Bell, California— ayudaría a modificar la

que un vendedor en corto calificara los balances de Enron como

Conclusión
Movimientos Tectónicos.

público. En 1992 Robert Kaiser, jefe de redacción del Wash

Kaiser escribió un memorándum de 2.700 palabras para Don
la rana en agua hirviendo: Alan Kay, considerado a veces padre

avanza la revolución electrónica. Kaiser sigue describiendo lo

Kaiser no sólo advierte a sus colegas ejecutivos de los riesgos

Cuando el texto completo de la nota de Kaiser circuló entre
bate público sobre lo premonitorio que había sido Kaiser y lo

las propuestas de Kaiser, no habría funcionado. Además de la
brillantez de Kaiser al esbozar las grandes fuerzas que apenas

bre las dificultades de adaptación a un mundo en el que Internet

Kaiser tranquiliza a sus colegas ejecutivos; como la gente ne
cesitará filtros para toda la nueva información, se deduce que

Kaiser miró de frente a una capacidad “bastante primitiva” de innovación; Kaiser dijo, sobre sus anuncios por palabras posponer el lanzamiento hasta el momento en que confiemos crucial, una que Alan Kay y su gente claramente habían intentado porque las presuposiciones de Kaiser no tuvieron en cuenta la medios tradicionales en las dos décadas desde el viaje de Kaiser

Movimientos Tectónicos

contar como una historia de ruptura del viejo mundo, el fin de

Es fácil identificar el crecimiento del discurso público con un

significativo: no prediciendo nuevas fuerzas que aparecerán en

da por una reconfiguración de casi cada rincón del mundo de la

cívica en las postrimerías de la década de 1960, pero la figura de

identificar, etiquetar y rechazar públicamente el ‘churrodismo’

La decadencia de la tradicional función de fijación de agenda

colapso a largo plazo de la confianza en la prensa es menos con

aprendan a trabajar con sus usuarios para filtrar y redistribuir

News.me, una empresa recién creada, filtra los ‘feeds’ de Twitter

directos por parte de filántropos y otros donantes (la Fundación

El beneficio obvio de un aumento de las subvenciones a la

de financiación incrementa la necesidad de autoregulación, a

aportaciones a los aficionados, bucles de realimentación con

tengan suficiente personal como para que grupos colaborativos y experiencias mucho más refinado que los que tienen hoy.

Como Kaiser y el Washington Post finalmente llegaron a en

¿Qué Deben Hacer los Periodistas?

queños son ideales para identificar posibles nuevas fuentes de

periodista a Kevin Sites no deja de crecer.

con bases de datos, en la lectura de documentos financieros, en visitar zonas en conflicto, o en atraer a los usuarios, y cada una

servían como campo de pruebas no oficial y como aprendizaje.

¿Qué Deben Hacer los Medios Tradicionales en Este Ambiente?

del país, que se financiaban con ese dinero, en un estado lamen

coberturas específicas, dinero de clubes de socios para el 5% de

ficas de entrada hay muy poca ventaja competitiva en publicar

con más frecuencia agregadores, al estilo del Huffington Post o

participen en la creación, verificación y distribución de noticias,

ser capaz de crear valor a partir de ellos de modo fiable a lo

luntarios tienen la autoridad de saltarse o modificar los procesos

flexibilidad.

¿Qué Deberían Hacer las Nuevas Organizaciones de Noticias?

nuevas empresas se refiere a cómo estas organizaciones gestio

costes es la disciplina central y que muchas fuentes de financia

el fin de sobrevivir las nuevas startups de prensa tendrán que

son tan eficaces como control de los poderes burocráticos.

El Fin de la Solidaridad

dad en los EE UU del siglo XX. Estamos contemplando el fi
nal de esa estabilidad, el final de la curiosa contabilidad que nos

mento actual. Esto no ha terminado, y el final ni siquiera está a

Los métodos utilizados en este informe

oficinas de la Escuela de Periodismo de la Universidad de Columbia. Una cantidad significativa de los datos se obtuvieron en

informe no resulte ni superficial a los que vienen a él como in



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

