

PABLO MANCINI

Hackear el periodismo

Manual de laboratorio

Prólogo

Gumersindo Lafuente

Director Adjunto

Diario El País (España)

lcrj² futuribles

ISBN 978-95-03-01000-0
1.º edición, 2010
1.º edición, 2010
1.º edición, 2010

Pablo Mancini

Hackear el periodismo

Manual de laboratorio

lcrj' futuribles

Mancini, Pablo

Hackear el periodismo : manual de laboratorio. - 1a ed. - Buenos Aires : La Crujía, 2011.

128 p. ; 14x20 cm. - (Futuribles / Roberto Igarza)

ISBN 978-987-601-134-1

1. Medios de Comunicación. 2. Internet. I. Título.
CDD 302,2

Hackear el periodismo

Manual de laboratorio

Director de la colección Futuribles: Roberto Igarza

Primera edición: abril 2011

© Pablo Mancini

© La Crujía Ediciones

E-mail: editorial@lacrujialibros.com.ar

www.lacrujaediciones.com.ar

Diseño de interior y de tapa: Ana Uranga B.

Corrección: Jorge Galeano

Queda expresamente prohibida, sin la autorización escrita de los titulares del copyright, bajo las sanciones establecidas en las leyes, la reproducción parcial o total de esta obra por cualquier medio o procedimiento, comprendidos la reprografía y el tratamiento informático.

Queda hecho el depósito que previene la ley 11.723.

Impreso en Argentina. Printed in Argentine.

ISBN: 978-987-601-134-1

Impreso en Imprenta Minigraf.

Juan de la Piedra 352. Pcia. de Buenos Aires.

www.impresariasminigraf.com.ar

Índice

Prólogo	1
Introducción. Hackear el periodismo	13
Primera parte. El siempre	21
El primer paso: el siempre	21
El segundo paso: el siempre	27
El tercer paso: el siempre	31
El cuarto paso: el siempre	37
El quinto paso: el siempre	43
El sexto paso: el siempre	49
El séptimo paso: el siempre	55
El octavo paso: el siempre	61
El noveno paso: el siempre	67
El décimo paso: el siempre	73
El undécimo paso: el siempre	79
El duodécimo paso: el siempre	85
El treceavo paso: el siempre	91
El catorceavo paso: el siempre	97
El quinceavo paso: el siempre	103
El dieciséimo paso: el siempre	109
El dieciséimo paso: el siempre	115
El dieciséimo paso: el siempre	121
El dieciséimo paso: el siempre	127
El dieciséimo paso: el siempre	133
El dieciséimo paso: el siempre	139
El dieciséimo paso: el siempre	145
El dieciséimo paso: el siempre	151
El dieciséimo paso: el siempre	157
El dieciséimo paso: el siempre	163
El dieciséimo paso: el siempre	169
El dieciséimo paso: el siempre	175
El dieciséimo paso: el siempre	181
El dieciséimo paso: el siempre	187
El dieciséimo paso: el siempre	193
El dieciséimo paso: el siempre	199
El dieciséimo paso: el siempre	205
El dieciséimo paso: el siempre	211
El dieciséimo paso: el siempre	217
El dieciséimo paso: el siempre	223
El dieciséimo paso: el siempre	229
El dieciséimo paso: el siempre	235
El dieciséimo paso: el siempre	241
El dieciséimo paso: el siempre	247
El dieciséimo paso: el siempre	253
El dieciséimo paso: el siempre	259
El dieciséimo paso: el siempre	265
El dieciséimo paso: el siempre	271
El dieciséimo paso: el siempre	277
El dieciséimo paso: el siempre	283
El dieciséimo paso: el siempre	289
El dieciséimo paso: el siempre	295
El dieciséimo paso: el siempre	301
El dieciséimo paso: el siempre	307
El dieciséimo paso: el siempre	313
El dieciséimo paso: el siempre	319
El dieciséimo paso: el siempre	325
El dieciséimo paso: el siempre	331
El dieciséimo paso: el siempre	337
El dieciséimo paso: el siempre	343
El dieciséimo paso: el siempre	349
El dieciséimo paso: el siempre	355
El dieciséimo paso: el siempre	361
El dieciséimo paso: el siempre	367
El dieciséimo paso: el siempre	373
El dieciséimo paso: el siempre	379
El dieciséimo paso: el siempre	385
El dieciséimo paso: el siempre	391
El dieciséimo paso: el siempre	397
El dieciséimo paso: el siempre	403
El dieciséimo paso: el siempre	409
El dieciséimo paso: el siempre	415
El dieciséimo paso: el siempre	421
El dieciséimo paso: el siempre	427
El dieciséimo paso: el siempre	433
El dieciséimo paso: el siempre	439
El dieciséimo paso: el siempre	445
El dieciséimo paso: el siempre	451
El dieciséimo paso: el siempre	457
El dieciséimo paso: el siempre	463
El dieciséimo paso: el siempre	469
El dieciséimo paso: el siempre	475
El dieciséimo paso: el siempre	481
El dieciséimo paso: el siempre	487
El dieciséimo paso: el siempre	493
El dieciséimo paso: el siempre	499
El dieciséimo paso: el siempre	505
El dieciséimo paso: el siempre	511
El dieciséimo paso: el siempre	517
El dieciséimo paso: el siempre	523
El dieciséimo paso: el siempre	529
El dieciséimo paso: el siempre	535
El dieciséimo paso: el siempre	541
El dieciséimo paso: el siempre	547
El dieciséimo paso: el siempre	553
El dieciséimo paso: el siempre	559
El dieciséimo paso: el siempre	565
El dieciséimo paso: el siempre	571
El dieciséimo paso: el siempre	577
El dieciséimo paso: el siempre	583
El dieciséimo paso: el siempre	589
El dieciséimo paso: el siempre	595
El dieciséimo paso: el siempre	601
El dieciséimo paso: el siempre	607
El dieciséimo paso: el siempre	613
El dieciséimo paso: el siempre	619
El dieciséimo paso: el siempre	625
El dieciséimo paso: el siempre	631
El dieciséimo paso: el siempre	637
El dieciséimo paso: el siempre	643
El dieciséimo paso: el siempre	649
El dieciséimo paso: el siempre	655
El dieciséimo paso: el siempre	661
El dieciséimo paso: el siempre	667
El dieciséimo paso: el siempre	673
El dieciséimo paso: el siempre	679
El dieciséimo paso: el siempre	685
El dieciséimo paso: el siempre	691
El dieciséimo paso: el siempre	697
El dieciséimo paso: el siempre	703
El dieciséimo paso: el siempre	709
El dieciséimo paso: el siempre	715
El dieciséimo paso: el siempre	721
El dieciséimo paso: el siempre	727
El dieciséimo paso: el siempre	733
El dieciséimo paso: el siempre	739
El dieciséimo paso: el siempre	745
El dieciséimo paso: el siempre	751
El dieciséimo paso: el siempre	757
El dieciséimo paso: el siempre	763
El dieciséimo paso: el siempre	769
El dieciséimo paso: el siempre	775
El dieciséimo paso: el siempre	781
El dieciséimo paso: el siempre	787
El dieciséimo paso: el siempre	793
El dieciséimo paso: el siempre	799
El dieciséimo paso: el siempre	805
El dieciséimo paso: el siempre	811
El dieciséimo paso: el siempre	817
El dieciséimo paso: el siempre	823
El dieciséimo paso: el siempre	829
El dieciséimo paso: el siempre	835
El dieciséimo paso: el siempre	841
El dieciséimo paso: el siempre	847
El dieciséimo paso: el siempre	853
El dieciséimo paso: el siempre	859
El dieciséimo paso: el siempre	865
El dieciséimo paso: el siempre	871
El dieciséimo paso: el siempre	877
El dieciséimo paso: el siempre	883
El dieciséimo paso: el siempre	889
El dieciséimo paso: el siempre	895
El dieciséimo paso: el siempre	901
El dieciséimo paso: el siempre	907
El dieciséimo paso: el siempre	913
El dieciséimo paso: el siempre	919
El dieciséimo paso: el siempre	925
El dieciséimo paso: el siempre	931
El dieciséimo paso: el siempre	937
El dieciséimo paso: el siempre	943
El dieciséimo paso: el siempre	949
El dieciséimo paso: el siempre	955
El dieciséimo paso: el siempre	961
El dieciséimo paso: el siempre	967
El dieciséimo paso: el siempre	973
El dieciséimo paso: el siempre	979
El dieciséimo paso: el siempre	985
El dieciséimo paso: el siempre	991
El dieciséimo paso: el siempre	997
El dieciséimo paso: el siempre	1003
El dieciséimo paso: el siempre	1009
El dieciséimo paso: el siempre	1015
El dieciséimo paso: el siempre	1021
El dieciséimo paso: el siempre	1027
El dieciséimo paso: el siempre	1033
El dieciséimo paso: el siempre	1039
El dieciséimo paso: el siempre	1045
El dieciséimo paso: el siempre	1051
El dieciséimo paso: el siempre	1057
El dieciséimo paso: el siempre	1063
El dieciséimo paso: el siempre	1069
El dieciséimo paso: el siempre	1075
El dieciséimo paso: el siempre	1081
El dieciséimo paso: el siempre	1087
El dieciséimo paso: el siempre	1093
El dieciséimo paso: el siempre	1099
El dieciséimo paso: el siempre	1105
El dieciséimo paso: el siempre	1111
El dieciséimo paso: el siempre	1117
El dieciséimo paso: el siempre	1123
El dieciséimo paso: el siempre	1129
El dieciséimo paso: el siempre	1135
El dieciséimo paso: el siempre	1141
El dieciséimo paso: el siempre	1147
El dieciséimo paso: el siempre	1153
El dieciséimo paso: el siempre	1159
El dieciséimo paso: el siempre	1165
El dieciséimo paso: el siempre	1171
El dieciséimo paso: el siempre	1177
El dieciséimo paso: el siempre	1183
El dieciséimo paso: el siempre	1189
El dieciséimo paso: el siempre	1195
El dieciséimo paso: el siempre	1201
El dieciséimo paso: el siempre	1207
El dieciséimo paso: el siempre	1213
El dieciséimo paso: el siempre	1219
El dieciséimo paso: el siempre	1225
El dieciséimo paso: el siempre	1231
El dieciséimo paso: el siempre	1237
El dieciséimo paso: el siempre	1243
El dieciséimo paso: el siempre	1249
El dieciséimo paso: el siempre	1255
El dieciséimo paso: el siempre	1261
El dieciséimo paso: el siempre	1267
El dieciséimo paso: el siempre	1273
El dieciséimo paso: el siempre	1279
El dieciséimo paso: el siempre	1285
El dieciséimo paso: el siempre	1291
El dieciséimo paso: el siempre	1297
El dieciséimo paso: el siempre	1303
El dieciséimo paso: el siempre	1309
El dieciséimo paso: el siempre	1315
El dieciséimo paso: el siempre	1321
El dieciséimo paso: el siempre	1327
El dieciséimo paso: el siempre	1333
El dieciséimo paso: el siempre	1339
El dieciséimo paso: el siempre	1345
El dieciséimo paso: el siempre	1351
El dieciséimo paso: el siempre	1357
El dieciséimo paso: el siempre	1363
El dieciséimo paso: el siempre	1369
El dieciséimo paso: el siempre	1375
El dieciséimo paso: el siempre	1381
El dieciséimo paso: el siempre	1387
El dieciséimo paso: el siempre	1393
El dieciséimo paso: el siempre	1399
El dieciséimo paso: el siempre	1405
El dieciséimo paso: el siempre	1411
El dieciséimo paso: el siempre	1417
El dieciséimo paso: el siempre	1423
El dieciséimo paso: el siempre	1429
El dieciséimo paso: el siempre	1435
El dieciséimo paso: el siempre	1441
El dieciséimo paso: el siempre	1447
El dieciséimo paso: el siempre	1453
El dieciséimo paso: el siempre	1459
El dieciséimo paso: el siempre	1465
El dieciséimo paso: el siempre	1471
El dieciséimo paso: el siempre	1477
El dieciséimo paso: el siempre	1483
El dieciséimo paso: el siempre	1489
El dieciséimo paso: el siempre	1495
El dieciséimo paso: el siempre	1501
El dieciséimo paso: el siempre	1507
El dieciséimo paso: el siempre	1513
El dieciséimo paso: el siempre	1519
El dieciséimo paso: el siempre	1525
El dieciséimo paso: el siempre	1531
El dieciséimo paso: el siempre	1537
El dieciséimo paso: el siempre	1543
El dieciséimo paso: el siempre	1549
El dieciséimo paso: el siempre	1555
El dieciséimo paso: el siempre	1561
El dieciséimo paso: el siempre	1567
El dieciséimo paso: el siempre	1573
El dieciséimo paso: el siempre	1579
El dieciséimo paso: el siempre	1585
El dieciséimo paso: el siempre	1591
El dieciséimo paso: el siempre	1597
El dieciséimo paso: el siempre	1603
El dieciséimo paso: el siempre	1609
El dieciséimo paso: el siempre	1615
El dieciséimo paso: el siempre	1621
El dieciséimo paso: el siempre	1627
El dieciséimo paso: el siempre	1633
El dieciséimo paso: el siempre	1639
El dieciséimo paso: el siempre	1645
El dieciséimo paso: el siempre	1651
El dieciséimo paso: el siempre	1657
El dieciséimo paso: el siempre	1663
El dieciséimo paso: el siempre	1669
El dieciséimo paso: el siempre	1675
El dieciséimo paso: el siempre	1681
El dieciséimo paso: el siempre	1687
El dieciséimo paso: el siempre	1693
El dieciséimo paso: el siempre	1699
El dieciséimo paso: el siempre	1705
El dieciséimo paso: el siempre	1711
El dieciséimo paso: el siempre	1717
El dieciséimo paso: el siempre	1723
El dieciséimo paso: el siempre	1729
El dieciséimo paso: el siempre	1735
El dieciséimo paso: el siempre	1741
El dieciséimo paso: el siempre	1747
El dieciséimo paso: el siempre	1753
El dieciséimo paso: el siempre	1759
El dieciséimo paso: el siempre	1765
El dieciséimo paso: el siempre	1771
El dieciséimo paso: el siempre	1777
El dieciséimo paso: el siempre	1783
El dieciséimo paso: el siempre	1789
El dieciséimo paso: el siempre	1795
El dieciséimo paso: el siempre	1801
El dieciséimo paso: el siempre	1807
El dieciséimo paso: el siempre	1813
El dieciséimo paso: el siempre	1819
El dieciséimo paso: el siempre	1825
El dieciséimo paso: el siempre	1831
El dieciséimo paso: el siempre	1837
El dieciséimo paso: el siempre	1843
El dieciséimo paso: el siempre	1849
El dieciséimo paso: el siempre	1855
El dieciséimo paso: el siempre	1861
El dieciséimo paso: el siempre	1867
El dieciséimo paso: el siempre	1873
El dieciséimo paso: el siempre	1879
El dieciséimo paso: el siempre	1885
El dieciséimo paso: el siempre	1891
El dieciséimo paso: el siempre	1897
El dieciséimo paso: el siempre	1903
El dieciséimo paso: el siempre	1909
El dieciséimo paso: el siempre	1915
El dieciséimo paso: el siempre	1921
El dieciséimo paso: el siempre	1927
El dieciséimo paso: el siempre	1933
El dieciséimo paso: el siempre	1939
El dieciséimo paso: el siempre	1945
El dieciséimo paso: el siempre	1951
El dieciséimo paso: el siempre	1957
El dieciséimo paso: el siempre	1963
El dieciséimo paso: el siempre	1969
El dieciséimo paso: el siempre	1975
El dieciséimo paso: el siempre	1981
El dieciséimo paso: el siempre	1987
El dieciséimo paso: el siempre	1993
El dieciséimo paso: el siempre	1999
El dieciséimo paso: el siempre	2005
El dieciséimo paso: el siempre	2011

*"La locura es hacer siempre lo mismo
y esperar resultados diferentes"*

Albert Einstein

Índice

Agradecimientos	11
Prólogo:	
El gozoso renacimiento del periodismo	13
Introducción: <i>Hackear el periodismo</i>	15
Mutación y relevancia	16
El libro	20
Primera parte. El tiempo	21
Periodismo intersticial en píldoras	25
En busca de las leyes de la hiperconectividad	27
Los nuevos medios pican en punta: "in-between time"	29
El miedo a la brevedad	31
Hay que hacerla corta	32
Segunda parte. La audiencia	37
Los amateurs toman la bastilla	42
Los nuevos sindicatos de distribución	43
El algoritmo es una resonancia de la audiencia	44
La audiencia es el contenido	46
Antes de Gutenberg, después de Gutenberg	49
Hacia dónde nos llevan las audiencias	51
Sin diferencia, no hay audiencia	53

Agradecimientos

Guillermo Culell, Rodrigo Orihuela y José Cervera se podrán reconocer en algunos párrafos del libro. Los trabajos que hemos realizado juntos y las conversaciones que hemos tenido han sido clave en mi vida profesional durante los últimos años y para buena parte de las reflexiones que comparto en este libro. Soy un privilegiado al tenerlos como colegas y amigos.

A César Soplín, Maricella Arias, Mariella Miranda, Carlos Guillén, José Kusunoki, Diego Peralta, Pedro Rivas, Guillermo Bocanegra, Pedro José de Zavalla, Sandra Sanchez, Fabricio Torres del Águila, Alejandro Castro Backus y Marilyn Corrales, todos del Grupo El Comercio de Lima, Perú, por haber logrado que me equivoque menos y aprenda más cuando trabajé junto a ellos. Por haber hecho que mi paso por la gerencia de Medios Digitales haya sido una fuente de aprendizaje sin igual.

A Arturo Catalán, director del Magíster Internacional de Comunicación y Periodismo Digital de la Universidad Mayor en Chile, por la libertad y la confianza que me cedió para dictar clases.

A Raúl Drelichman, Alejandro Piscitelli y José Luis Orihuela, por su generosidad y apoyo permanente.

A Mariel Ortolano por haber despertado, hace muchos años ya, al pequeño monstruo interior que me gobierna.

A Roberto Igarza por intentar domesticar y educar al pequeño monstruo. Por hacerme beneficiario de sus conversaciones y reflexiones.

A Gumersindo Lafuente por escribir el prólogo de este libro.

A mi familia y a Lorena Betta.

Prólogo

El periodismo profesional, para sobrevivir, tendrá que negociar su futuro con la audiencia. Este camino, que yo también considero inevitable, es interpretado por algunos periodistas y por casi todos los grandes medios como una especie de humillación, como una pérdida. Y no deja de ser paradójico que lo que a algunos nos parece una hermosa oportunidad de reencontrarnos con la esencia del periodismo, otros lo vean como el final de la época dorada del oficio.

El gozoso renacimiento del periodismo

Sostiene Mancini que el periodismo profesional, para sobrevivir, tendrá que negociar su futuro con la audiencia. Este camino, que yo también considero inevitable, es interpretado por algunos periodistas y por casi todos los grandes medios como una especie de humillación, como una pérdida. Y no deja de ser paradójico que lo que a algunos nos parece una hermosa oportunidad de reencontrarnos con la esencia del periodismo, otros lo vean como el final de la época dorada del oficio.

Sí, ya no es una pregunta, hemos perdido el control y quizá de nada sirva analizar si cuando lo tuvimos supimos aprovecharlo, si en realidad estábamos cumpliendo nuestro compromiso con los lectores, si estábamos siendo críticos con el poder y transparentes con las audiencias. Ya ni siquiera hay tiempo para eso, aunque nunca estará demás bajarse de la nostalgia y ser un poco más crítico con nuestro pasado.

Pero no, no hay tiempo, lo dice Mancini, el tiempo escasea, la información nos aplasta y las audiencias, armadas por primera vez con las mismas herramientas que el más poderoso grupo de comunicación de la Tierra, han tomado el poder y juegan con nosotros y con el resultado de nuestro trabajo.

El sagrado reducto de la selección y el enfoque, el privilegio de la relación con los líderes económicos y políticos, la imprescindible

intermediación que tantos réditos en influencia y en ingresos han dado a los periódicos y a los periodistas durante todo el Siglo XX ha sido asaltada por la gente. Y nuestra isla de comodidad ha dado paso a una situación de incertidumbre tal que muchos, en vez de reinventarse y encarar el futuro con coraje, prefieren atrincherarse en las supuestas e inamovibles esencias del antiguo régimen y andan aún discutiendo, mientras el mundo se mueve aceleradamente, si cobran/integran/diseñan/participan/narran/distribuyen... como si aún tuvieran poder y tiempo.

En esta ceremonia de la confusión y el despiste, los profesionales no podemos esperar casi nada de los editores. A la rebeldía cotidiana que debe regir la vida de todo buen periodista se añade, ahora, el imperioso mandato de asimilar con urgencia la revolución que arrasa las estructuras de la industria de los medios y modifica radicalmente el papel del periodista. Y el primer mandamiento, la primera obligación, no puede ser otra que tirar todos nuestros prejuicios a la basura para poder acercarnos con humildad a la tecnología y comprender cómo funciona y cómo modifica el comportamiento de las audiencias. Cómo debilita o potencia nuestros mensajes. Cómo nos permite viajar por la Red con las historias y enriquecerlas. Cómo el nuevo ecosistema tecnológico nos invita, si sabemos usarlo en todo su potencial, a un gozoso renacimiento del periodismo y no a un triste entierro.

Mancini lo ha visto y nos lo cuenta en este libro escrito con la urgencia del que sabe que el barco se hunde y que es mejor saltar que perecer ahogado en la supuesta seguridad del trasatlántico. Y lo leemos con la certeza de que muchas de las cosas que en él se dicen, muchas de las recetas que se apuntan, ya deberíamos estar aplicándolas a nuestro trabajo y en nuestros medios. Pero también con la seguridad de que un buen puñado de editores/directores/periodistas/publicitarios a pesar de las evidencias seguirán paralizados negándose a ver la realidad. Es el miedo, es la incertidumbre que a algunos paraliza y a otros nos impulsa a experimentar y experimentar, incluso, ojala, más allá de lo razonable.

Gumersindo Lafuente

Adjunto al director de *El País*. Fundador de Soitu.es

Introducción:

* Hackear el periodismo

"Hack (literalmente en inglés recortar) es la palabra utilizada en determinados sectores de las tecnologías para denominar a las pequeñas modificaciones, reconfiguraciones o reprogramaciones que se le pueden hacer a un programa, máquina o sistema en formas no facilitadas por el propietario, administrador o diseñador. Los cambios pueden mejorar o alterar su funcionamiento, particularmente si se trata de una solución creativa o poco convencional a un problema".

Wikipedia

Muchos todavía confunden a los *hackers* con criminales informáticos. El estereotipo mediático está al servicio de esa confusión: personajes oscuros que operan en las sombras de las redes para encontrar agujeros de seguridad en los sistemas gubernamentales y corporativos, infiltrarse y producir daño, alterando o robando información. Pero no es así. Esos son los *crackers*, o los *hackers* de sombrero negro.

Los *hackers* de sombrero blanco se ocupan de otras cosas y orientan su tiempo y habilidades en otras direcciones, más productivas. Hay *hackers* en todas las profesiones. Los hay contadores, abogados, periodistas, ingenieros, panaderos, vendedores de autos, etc. El mundo está lleno de *hackers*. Personas que, en su profesión, buscan la excelencia mediante métodos poco ortodoxos, inexplorados o innovadores.

Existe un libro sustancial sobre el tema: *La ética del hacker y el espíritu de la era de la información*, escrito por el finlandés Pekka Himanen, y publicado en 2001 con un prólogo de Linus Torvalds (el ingeniero finlandés creador original del kernel Linux) y un epílogo de Manuel Castells, que no necesita presentación entre nosotros.

La expresión "Ética hacker" suele ser atribuida al periodista Steven Levy, autor de *Hackers: Heroes of the Computer Revolution*, publicado en 1984, un libro sobre los principios morales que surgieron a finales de los años cincuenta en el Laboratorio de Inteligencia Artificial del Massachusetts Institute of Technology.

El libro de Himanen es un ensayo exquisito e inspirador sobre la filosofía de los valores de los *hackers*. Estos son: Pasión, Libertad, Conciencia social, Verdad, Anti-Corrupción, Lucha contra la alienación del hombre, Igualdad social, Libre acceso a la información (conocimiento libre), Valor social (reconocimiento entre semejantes), Accesibilidad, Actividad, Preocupación responsable, Curiosidad, Creatividad. ¿No está íntimamente relacionada esta axiología con el rol de los medios y de los periodistas en la sociedad?

El periodismo y el negocio de los *publishers* están atravesando un proceso de mutación y rediseño de su relevancia en el que es posible intervenir, aportando soluciones, modificaciones, reconfiguraciones o reprogramaciones, tal como si se tratase de una pieza de *software*. La industria necesita, en ese sentido, profesionales con una visión estratégica que estén a la altura del mercado: *hackers* que se apropien de los desafíos y puedan diseñar las soluciones que los medios y la profesión necesitan para reinventarse.

En esa dirección, este libro propone cuatro puertas de entrada para infiltrarse en el núcleo funcional y *hackear* el periodismo. Es decir, hacer lo de siempre, pero mejor y actualizado: periodismo útil y medios rentables, atendiendo los intereses y necesidades de la audiencia y los anunciantes, capitalizando el nuevo ecosistema informacional, donde la enormidad y caos de la red facilitan una reconversión profesional y una transformación industrial sin precedentes.

Mutación y relevancia

La industria de los medios está cambiando mucho y muy rápidamente. Más de lo que cualquier pronóstico hubiese sido capaz de anunciar hace sólo unos años.

Las fábricas de noticias enfrentan múltiples desafíos en simultáneo. La relevancia de los medios de comunicación está siendo cuestionada por nuevos hábitos de la audiencia y prácticas publicitarias emergentes. La industria ya no es lo que era y mucho menos será lo que es.

Un rediseño gradual y generalizado de la vida cotidiana con conectividad intersticial en alza está desregulando la relación estandarizada de la sociedad con las noticias.

Un escenario de mutación impredecible gobierna la coyuntura. Ni el romanticismo tecnológico que pondera el soporte por sobre cualquier otra dimensión del cambio puede surfear la ola. No todo cambia, pero muy poco, o nada, es inmune al cambio.

Los medios de noticias *online* –hasta hace poco entendidos como los motores de la crisis y, más recientemente, como portadores del antídoto del cambio– ahora también luchan para intentar no perder relevancia. Una industria emergente e inmadura de contenidos e interacciones *online* los ubicó, de repente, en una ecología de relevancia relativa.

La organización periodística está bajo el ojo del huracán. Los hábitos y contextos de consumo de medios, como la arquitectura de la inversión del tiempo de atención a las noticias y la percepción del valor de la información, están en pleno proceso de transformación.

El paréntesis de mutación profunda que atraviesan las fábricas de noticias no es una batalla entre lo viejo y lo nuevo. Es un tiempo en el que lo viejo y lo nuevo conviven y cambian. Es una cuenta regresiva por la búsqueda de la nueva fórmula de la relevancia.

Los medios están cambiando porque el contexto en el que operan está cambiando. Los productos informativos de los medios se invisibilizan en un flujo de producción paraprofesional que sobrepasa a la organización periodística. La relatividad de su relevancia fluctúa en función de las prácticas y organización de la audiencia. La relevancia de los productos editoriales depende permanentemente de las instancias de consumo y del contexto de circulación.

La propuesta es, entonces, arriesgar cuatro puntos de referencia posible para pensar la mutación de las fábricas de noticias: una tétada conformada por el tiempo, la audiencia, el valor y la organización.

La propuesta

La tetrada tiempo/audiencia/valor/organización no pretende ser una ley ni una teoría. Es una propuesta para reflexionar sobre cuatro aspectos clave de la mutación de las fábricas de noticias. Es un *wireframe* conceptual o, si se quiere, un prisma. Una forma acotada de comprimir y ensayar ideas sobre los próximos años del periodismo y las organizaciones de medios.

Las cuatro variables de la tetrada están en simultánea transformación, fragmentación y expansión. La mutación de la industria forma su revisión en cada uno de los desafíos que enfrenta.

La aparición de las variables es recurrente sin importar el tema que tomemos como ejemplo: estrategias de cobro por contenidos, integración de redacciones, modelos de negocio, narrativas multimedia, participación de la audiencia, soportes y nuevas plataformas, distribución de contenidos, etc.

La apuesta del libro está en la elección de las cuatro variables de la tetrada tiempo/audiencia/valor/organización. Cada una de ellas es crucial para el trabajo periodístico del día a día como, asimismo, para la planificación estratégica corporativa en las empresas de medios.

Tiempo/audiencia/valor/organización tienen la virtud de ser conceptos lo suficientemente anfibios. Se despegan de los debates coyunturales pero los subyacen. No son del dominio exclusivo de los periodistas, los ejecutivos de las compañías ni de la academia. Tampoco de los tecnólogos ni de los perfiles más especializados.

El libro ofrece reflexiones sobre algunos aspectos específicos del tiempo, la audiencia, el valor y la organización.

El tiempo es clave. El divorcio entre la forma del contenido y la nueva temporalidad de la vida cotidiana retiene a los medios en un tiempo de consumo perecedero. El desafío ahora —no es demandar atención de la audiencia— es infiltrarse en rutinas de hiperconectividad y distracción continua, donde los medios no solían operar: *in-between time*. El tiempo de atención exclusiva —*golden time*— primero fue saturado y ahora está en decadencia.

El nuevo rol de la audiencia es un cisne negro para los *publishers*. Algo inesperado, altamente improbable y de consecuencias imprevisibles. La amateurización masiva de la producción de contenidos y el control de la circulación en manos de la audiencia y los algoritmos cambia radicalmente el negocio de los medios. Nadie sabe ni tiene experiencia en cómo abordar esa emergencia, que irrumpe cada vez con más fuerza expansiva. La horda de interacciones que desataron los medios sociales no deja indiferente a ninguna organización periodística.

La cadena de creación de valor se desplaza hacia fuera de las redacciones y se atomiza. La manipulación postpublicación y la propagación de los contenidos son constitutivos del valor de la información *online*. Remixado y disponibilidad parainstitucional de los contenidos dinamitan la centralidad de los periodistas en la configuración del valor y vuelven programables a los medios. El valor del contenido también procede de una postproducción distribuida que los *publishers* no controlan. El desafío es producir medios programables e inventar una gestión eficiente de contenidos y conversaciones generados en otra parte.

La organización periodística está reescribiendo su código fuente y está empujada a repensar su escala. La crisis de producto y el incendio que avanza sobre las formas tradicionales de circulación la vuelven ineficiente, anacrónica. La industria discográfica, una de las primeras víctimas de la nueva ecología, es una referencia comparativa que acecha con la suerte negra que ha corrido durante la primera década del siglo XXI. Los indicadores corporativos tradicionales advienen incompletos para medir resultados donde todos los caminos conducen a la experimentación organizacional.

La relevancia de lo que producimos en las fábricas de noticias no está intacta. La mutación de la industria afecta directamente a la profesión como a la rentabilidad de las compañías de medios. Según el momento que atraviesa cada periodista y cada empresa se multiplican las diferencias de la resonancia de la mutación.

Es improbable la apertura de un renacimiento financiero producto de la aparición de un nuevo soporte. Como es improbable también un rediseño profesional inmediato.

Nadie sabe exactamente qué está pasando ni quiénes están a cargo de la dirección que tomará la industria de las noticias. Todo indica que negociar ese futuro con la audiencia será inevitable.

El sentido de las fábricas de noticias se juega, al menos en buena parte, en la mutación del tiempo de consumo de medios, las nuevas prácticas de la audiencia, la agregación de valor desde afuera de las redacciones y la reformulación de los flujos corporativos.

El libro

El libro consta de cinco partes. Las primeras cuatro corresponden a las variables tiempo/audiencia/valor/organización, y la quinta está dedicada a ofrecer relaciones entre ellas y análisis de casos que las expresen.

Buena parte de los textos han sido escritos como apuntes y reflexiones durante los años 2009 y 2010. Se trata de ensayos e ideas surgidos a partir de la producción de productos y servicios *online*, conversaciones con colegas y lecturas. Acción y reflexión se funden en mi vida cotidiana y el libro es parte de esa alquimia.

En líneas generales hay tres tipos de textos: algunos publicados en *Amphibia.com.ar*, posteriormente revisados y enriquecidos para este soporte. Otros rescatados de una carpeta de borradores de mi *laptop*. Y buena parte, escritos específicamente para este libro.

Asistimos a una transformación industrial sin precedentes. Tengo el privilegio de padecer –como muchos– y aprovechar –como pocos– esa transformación con el ojo del huracán encima. Este libro está escrito en ese contexto, con el único propósito de sumar una mirada posible a las discusiones que damos quienes trabajamos en las organizaciones periodísticas, conectar lo que hacemos con lo que pensamos e intentar hacer mejores medios. Más relevantes. Más rentables. Más útiles. Más divertidos.

Pablo Mancini. Buenos Aires, Enero de 2011

Primera parte El tiempo

Los dispositivos son descartables, obsoletos sin pausa y cada vez con más prisa. La conectividad es irreversible y se vuelve transparente.¹ La electricidad expandió los espacios y transformó el mundo.² Ahora Internet impugna al tiempo y está transformando el diseño de la vida cotidiana. El tiempo, el mayor capital que podemos tener, se está fragmentando, transformando y expandiendo a la vez. Nuestro capital más preciado se está atomizando.

Lo más valioso que tiene la audiencia para ofrecer a un periodista o a una organización de medios es su tiempo. Su tiempo disponible para consumir medios es, desde siempre, limitado. La madre de todas las batallas en este negocio es la disputa por ese bien escaso, el tiempo disponible de atención del público. Desde la segunda mitad del siglo XX, la audiencia está cada vez más expuesta a los medios

¹ El informe elaborado por comScore, Inc. *The State of Mobile US Mobile Media Landscape and Trend* (Junio, 2010) ofrece datos precisos que muestran cómo la penetración de los dispositivos móviles está siendo clave en la expansión de la conectividad, dando lugar a usos hasta ahora poco comunes de la información en entornos nuevos. Se puede consultar en http://www.comscore.com/esl/Press_Events/Presentations_Whitepapers/2010/The_State_of_Mobile_US_Mobile_Media_Landscape_and_Trends.

² Para ampliar sobre la evolución de los medios en esa dirección, es imprescindible hacer referencia al libro de Asa Briggs y Peter Burke, *De Gutenberg a Internet. Una historia social de los medios de comunicación* (Taurus, 2002).

de comunicación, un fenómeno que se aceleró como nunca en la historia con la masificación de la televisión. Con el acceso a Internet en entornos públicos, profesionales y académicos –pero, sobre todo, en las pausas de la vida cotidiana y durante los trayectos urbanos desde el móvil–, esa disponibilidad de exposición se transforma, se fragmenta y se expande cada vez más. La batalla por el tiempo se atomiza y se da en múltiples lugares simultáneamente.

El tiempo de la audiencia ya no es solamente limitado. Tres barras de progreso con diferente aceleración están haciendo cada vez más complejo entender el fenómeno para reinterpretarlo y traducirlo en mejores prácticas profesionales y organizacionales que, a su vez, permitan generar mejores productos. La transformación de la percepción del tiempo, la fragmentación y expansión de su disponibilidad están cambiando las reglas del juego de los medios en forma dramática.

El tiempo es clave: es una variable crucial en la producción, en la distribución y en el consumo de información. Pero también lo es ahora en la percepción de la calidad y la excelencia de un producto o servicio informativo.

El *prime time* de la televisión es por la noche porque es el momento en que hay más personas mirando algo de la programación. La audiencia ya regresó a su casa después de una jornada habitual y está dispuesta a invertir su tiempo. El contenido más atractivo gana. Son entre dos y tres horas, a todo o nada. El *zapping* y la dispersión acechan.

El *prime time* de los diarios impresos fue históricamente por la mañana. Leer las noticias antes de salir de casa era una actividad importante para estar informados durante todo el día y hasta la noche, cuando algunas noticias más estarían disponibles desde la televisión. Cuando aparecieron los diarios impresos, y durante su auge, el tiempo de consumo de medios tampoco era abundante. Duraba, minutos más minutos menos, lo que duraba el desayuno o el viaje en el transporte público hacia el trabajo.

Así, hasta hace sólo unos años, la batalla de los medios por el tiempo disponible de la audiencia tenía espacios bastante bien defi-

nidos. Los editores de los diarios sabían cuándo y cómo se consumiría el contenido que producían. El contexto y el hábito de consumo estaban trazados por la arquitectura de la vida cotidiana promedio de la audiencia del medio. Lo que también, claro está, definía sus intereses. Lo mismo ocurría con la televisión. Los medios eran, en su mayoría, generalistas porque la vida era generalista.

Pero, ¿y si todo eso cambió? ¿Y si no existe más? ¿Si se fue y ya no funciona de esa manera? ¿Y si ahora no ocurre tan así? El tiempo disponible de la audiencia se transforma, se fragmenta y se expande. Internet y la conectividad intersticial son motores y beneficiarios de esos tres procesos simultáneos. Y los dispositivos móviles muy particularmente. El *prime time* de Internet y de los medios digitales está dejando de ser los horarios de oficina, o el tiempo de exposición a una computadora porque la conectividad se expande hacia los espacios transitorios.

No todos lo aceptan, pero todos sabemos o intuimos qué está pasando. De alguna manera estamos produciendo medios periodísticos para una audiencia que ya no está ahí. Para una audiencia que no tiene tiempo. O que lo tiene de otra forma y también para muchas otras cosas más. Tenemos un producto de otra época,³ para otra generación de hábitos y costumbres, y no sabemos cómo producir una actualización en sintonía, ya no con el futuro, con el presente.

Buena parte de los editores de los diarios *online* no tienen la menor idea acerca del contexto en el que la audiencia encuentra las noticias. Algunos, menos aun, saben que ese proceso se está invirtiendo y que las noticias ahora encuentran a la audiencia. Lo mismo ocurre con los productores audiovisuales. Esto no es un problema que padecen unos cuantos profesionales. Es un signo de la época. Parte de una transición profesional y de una transformación de la industria.

³ En una extensa entrevista televisiva que realizó James C. Goodale del *New York Times* en febrero de 2010 a Michael Wolff, fundador de Newsr.com, para el programa de televisión *Digital Ego*, debaten precisamente sobre el estado del producto que los diarios ofrecen a la audiencia. La posición de Wolff al respecto es radical. El video está disponible en <http://www.youtube.com/watch?v=Cv0rSG-IY9o> y será vuelto a citar más adelante para abordar otros temas vinculados.

Nadie sabe dónde está la audiencia porque la audiencia no está en ningún lugar. La audiencia ahora fluye. Está en todas partes y no sólo desayunando o relajándose después de un día normal de una vida normal en un mundo normal. No está ahí sentada esperando tu contenido. Tus primicias, tus contrapicados, tus promesas. Mucho menos, necesariamente, dentro de las fronteras de lo nacional. El tiempo de la audiencia está *hackeando* la incapacidad y la resistencia al cambio que reina y gobierna en la mayoría de las organizaciones de medios.

La vida cotidiana de la audiencia se transforma, se fragmenta y se expande al ritmo que esos tres procesos rediseñan los espacios urbanos y los ambientes profesionales, familiares y domésticos. Las formas narrativas que les ofrecemos no son permeables a esos cambios, y eso en la mayor parte de los casos ni siquiera es tema de conversación casual en las redacciones.

La audiencia ahora consume en píldoras,⁴ en todo momento y desde cualquier parte. En lo que dura un semáforo en rojo mientras maneja. En el subte. En la oficina. Durante el almuerzo. Mientras espera a su pareja. Antes de empezar una reunión. En el taxi. En la demora de la cita con el dentista. En la fila para pagar en el supermercado. En todos lados. En ninguno. De paso. Sin compromisos ni especial atención.⁵

Aun así, la peor noticia para los *publishers* no es esa. Si no el hecho de que el promedio de los que llevan esa vida, con toda probabilidad producto de su conectividad de continua interrupción, se sienten informados y con el control del flujo de contenidos de sus vidas.

Los diseños de nuestros productos editoriales están pensados para otra cosa, para otra conformación de la audiencia, para otro

⁴ Roberto Igarza desarrolla en profundidad ese concepto en su libro *Burbujas de Ocio, nuevas formas de consumo cultural* (La Crujía, 2009) y ofrece, además, muestras cuantitativas clave.

⁵ En este post de *gigaom.com* <http://gigaom.com/2010/11/07/in-2010-us-mobile-data-traffic-to-top-1-exabyte/> se pueden encontrar datos recientes acerca de cómo el consumo de datos desde dispositivos móviles está creciendo en los Estados Unidos, en comparación con los servicios de comunicación de voz que tienden a aplanarse.

tiempo, para contextos constantes, y no para flujos sociales discontinuos. Están dirigidos a públicos mapeados por poder adquisitivo y no por hábitos de consumo. El tiempo y la arquitectura de la rutina cotidiana de la audiencia dice o nos debería decir más que su cuenta corriente en el banco. Más que su puesto. Más que el barrio donde vive.

En el mejor de los casos, nuestras píldoras son riquísimas. Las mejores. Pero son enormes y difíciles de tragar. Son difíciles de transportar y compartir. Son una cruz difícil de cargar para la audiencia en una jornada corriente.

La buena noticia es que la audiencia consume más información y contenidos que nunca antes en toda la historia de la humanidad. Pero ese tiempo, vamos de nuevo, se está transformando, se está fragmentando y a la vez se está expandiendo a zonas de la vida cotidiana que jamás imaginamos que podríamos acceder con nuestros productos y servicios. En ese sentido, la oportunidad para quienes trabajamos en organizaciones de medios es invaluable.

En televisión siempre dicen que: "el tiempo es tirano", cuando tienen que terminar el programa y dejar al entrevistado con treinta segundos para que se las arregle. La audiencia, ahora, nos está diciendo a los periodistas: "El tiempo es tirano". Pero no la escuchamos y creemos que la grilla de programación todavía está en nuestras manos y bajo nuestro absoluto control. Pero no estamos en el aire, estamos en un lugar donde en otra época había audiencia con tiempo disponible. ¿Y si a la industria le quedan treinta segundos para arreglárselas?

Periodismo intersticial en píldoras

Una de las fotos menos movidas que tenemos sobre lo que está pasando con el tiempo de la audiencia la tomó Roberto Igarza en *Burbujas de Ocio, nuevas formas de consumo cultural* (La Crujía, 2009). En esa obra da cuenta de una serie de tendencias muy poderosas sobre las nuevas formas de consumo en el seno de las ciudades post-urbanas. Metrópolis con millones de nodos móviles y hijos donde

reinan la fluidez y la manipulación de datos con efectos dramáticos en la organización espacio/tiempo. Nuevos contextos donde el consumo habita cada vez más en las micropausas que ofrece y hasta impone la nueva configuración urbana.

Ahora, explica Igarza, "el ocio ocurre entre bloques productivos" y "los medios sociales introducen al usuario en un tiempo de ocio participativo". Es precisamente allí, en esos bloques de tiempo donde quienes trabajamos en las organizaciones de medios podemos encontrar nuevas oportunidades. Qué podemos hacer con esta situación que describe Igarza: "Una persona que consume una hora de trayecto de ida al trabajo y otra de regreso está consumiendo por año el equivalente a la cursada de una mesaría de dos años de duración, a 63 días de trabajo o simplemente a doce semanas de su vida".

Superoferta heterogénea de brevedades, sobreproducción de contenidos y pildorización cultural. En la nueva infraestructura de datos y conectividad ubicua conviven prácticas sociales diferentes como nunca antes,⁹ y el consumo intermitente de medios puede abrir —como está sucediendo en Asia sobre todo, donde, en Japón por ejemplo, en 2008, entre los diez *best sellers* de la industria editorial, los tres primeros fueron relatos escritos en o a través de celulares—⁷ nuevas posibilidades para la distribución de productos y servicios culturales.

El mundo tiende a urbano, no a rural, y esa transformación social es una fuente de oportunidades para nuevos productos y servicios, para narrativas que jamás se nos hubieran ocurrido. Los datos que ofrece Igarza en *Burbujas de Ocio* son así de contundentes: "Más de 1.500 millones de personas viven en las 476 ciudades que tienen más de un millón de habitantes. La población urbana era el 3% de la población mundial en 1800, el 14% en 1900, el 30% en 1950, y el

⁹ Pew Internet publicó en julio del 2010 el reporte *The future of social relations* (disponible en <http://www.pewinternet.org/Reports/2010/The-future-of-social-relations/Overview.aspx>) que estudia ese aspecto y brinda proyecciones de cambio hacia el 2020.

⁷ Thumbs Race as Japan's Best Sellers Go Cellular, http://www.nytimes.com/2008/01/20/world/asia/20japan.html?_r=1.

50% en el 2009. Existe cierto consenso respecto de que la población urbana superará el 70% del total mundial en el 2050".

Como sintetiza el autor, "sólo hacen falta contenidos adecuados, que no por ser brevedades, son carentes de calidad. La brevedad no está condenada a hacer efímera y volátil y, por ende, adjudicarle falta de valor es excesivamente prejuicioso y contraproducente".

Los fabricantes de *hardware* —especialmente aquellos que operan en la industria de los dispositivos móviles— y las empresas de desarrollo de *software* están atendiendo la realidad que describe Roberto Igarza en *Burbujas de ocio*. Incluso verdaderos gigantes de la industria digital, como Apple o Google, están orientando investigación, esfuerzos y recursos cada vez más enfocados en esa dirección de hábitos de consumo. Google con su desarrollo del sistema operativo Android y Apple primero con los iPods, pero últimamente con el iPhone y el iPad, están radicalizando su apuesta y alineando los indicadores de eficiencia a la conquista de las burbujas de ocio cada vez más presentes en la vida cotidiana de miles de millones de personas que habitan en contextos urbanos.

La contracara del fenómeno está protagonizada por los *publishers* tradicionales, especialmente en América Latina. Tenemos que, rápidamente, hacer algo con esta situación. Y, además, tenemos que hacerlo bien.

En busca de las leyes de la hiperconectividad

Los gerentes de las automotrices japonesas lo tienen así de claro: sus principales competidores ya no son sólo las marcas que fabrican y venden autos. En su negocio ahora lidian también con la expansión de los teléfonos celulares. La movilidad individual que ofrecían los automóviles ahora compete en el segmento de los posibles compradores más jóvenes con la autonomía y la sensación de estar conectados que ofrecen los dispositivos móviles. La independencia y la libertad que ofrecía ese sector de la industria del transporte padeció un verdadero jaque sociológico con la crisis financiera. Para muchos, ahora la forma de estar en cualquier lado

no es autodesplazándose físicamente por las ciudades, sino conectándose en forma virtual.

Con esa referencia comienza el libro *The Six Immutable Laws of Mobile Business* (Wiley, 2010), escrito por Philip Sugai, fundador y director del Mobile Consumer Lab de la International University of Japan; Marco Koeder, Executive Director of Cybermedia; y Ludovico Ciferri, Research Manager at Istituto Superiore Mario Boella, y profesor de Mobile Business Strategy and Private Equity & Venture Capital también en International University of Japan.

Los autores están convencidos de que Japón es el mayor laboratorio para los negocios *mobile*, y que en ese mercado se puede aprender de las seis leyes que la industria *mobile* global está expandiendo hacia países completamente distintos. Si bien el mercado japonés tiene particularidades imposibles de trasladar linealmente a otras regiones del planeta (estamos hablando de una sociedad que tiene, por ejemplo, más del 85 por ciento de sus teléfonos con conexión 3G), se dan seis fenómenos comunes que offician de marco para el desarrollo de cualquier negocio y cultura móvil: el valor de uso sobre las prácticas culturales; el valor de la diferenciación de las zonas de tiempo de la sociedad; la conformación de una ecología de productos y servicios cada vez más relacionados e interoperables; el empoderamiento social que posibilita la conectividad ubicua; el diseño de modelos de negocios enfocados completamente en la movilidad; y el equilibrio conceptual entre complejidad y simplicidad (*simplicity*).⁸

The Six Immutable Laws of Mobile Business funciona como un banco de experiencias, indicadores actualizados, gráficos ilustrativos, testimonios, aprendizajes corporativos, productos y servicios posibles vinculados al entretenimiento, la información, las redes sociales y las transacciones. Se trata, con todo, de un libro que atiende el rediseño urbano y social en el que coexisten tiempos y nuevas formas de consumo (*in-between time / golden time*) sobre los que trabajar para ofrecer nuevas experiencias a usuarios diversos e hiperconectados.

⁸ Jeffrey Kluger, *Simplicity: Why Simple Things Become Complex (and How Complex Things Can Be Made Simple)* (Hyperion, 2008).

Obsesionados, o víctimas de la inercia de la industria, con ofrecer productos y servicios para esa zona de la vida cotidiana en la que el tiempo vale oro, para quienes trabajamos en medios digitales, *The Six Immutable Laws* avanza con una mirada renovadora, que encuentra formatos, expone nuevos diseños y reivindica experiencias posibles para las burbujas de ocio y los tiempos de espera que imponen cada vez más las grandes ciudades. Aplicable a muchas ciudades de América Latina, incluso en aquellas donde la planificación urbana es más un accidente que un programa de desarrollo estratégico.

Lo que producimos en los medios *online* todavía está muy íntimamente relacionado a una temporalidad de lectura, escritura y consumo de medios diseñada en otra época, para contextos urbanos en los que la información era escasa y el tiempo abundante. Ahora que esa ecuación se vuelve inversa, ¿estamos atendiendo esas nuevas zonas de tiempo de las que disponen las audiencias?

Mucho se discute sobre el futuro del periodismo, el de la industria de los medios y el de los *publishers* en particular. Enfocamos nuestros esfuerzos en diseñar modelos de negocios para productos que sencillamente ya no caben en la vida cotidiana de las audiencias ni en la narrativa que las ciudades proponen a las personas que las habitan. Los productos y servicios que generamos van a tener solución de continuidad sostenible cuando estén diseñados para las audiencias que en este instante están el metro, en una sala de espera, por encontrarse con alguien en un bar o aburridos en una reunión. Brevidades *on demand*, píldoras a la carta. Una larga cola de productos y servicios informativos, transaccionales, de entretenimiento y expresión.

Los nuevos medios pican en punta: "in-between time"

Quienes están detrás de los medios sociales de mayor éxito y atracción, como Facebook, Twitter o Youtube, Last.fm o Grooveshark, tienen claro precisamente ese fenómeno y lo están atendiendo. Saben que su terreno de batalla por el tiempo de atención de la audiencia es *in-between time*. Son máquinas sociales de interrupción y distrac-

ción. Minan la atención.⁹ Por el contrario, los medios tradicionales continúan intentando sostener el dominio del *golden time*. El tiempo que, literalmente, vale oro. El tiempo de dedicación y atención exclusivo que está en vías de extinción.

El diseño de producto de los diarios está atado al tiempo originario de circulación de la información que producían las primeras empresas periodísticas del mundo: una vez al día. Los diarios, incluso los más conservadores, aun aquellos que adoptan las peores estrategias, ya no son diarios, son permanentes, o intermitentes, continuos. Los diarios ahora se producen, circulan y se consumen todo el tiempo, no sólo a diario.

Si los gerentes de las automotrices japonesas se asumen competidores de los fabricantes de teléfonos celulares y de los proveedores de conectividad móvil, los gerentes de los medios de comunicación, por qué no, deberíamos comenzar a adoptar una mirada en sintonía con esa transformación del mercado. Existen nuevas necesidades que podemos satisfacer, pero también existen las de siempre que se están satisfaciendo de maneras totalmente diferentes a otra época.

Si los jóvenes japoneses, víctimas del cimbronazo de la última crisis financiera internacional, están repensando la forma de satisfacer sus necesidades de estar en cualquier lugar, poniendo en la misma bolsa a los autos que a los teléfonos celulares, preguntémonos qué está pasando con la audiencia de nuestros medios. La gente se está informando pero, aceptemos esto, están poniendo nuestros productos y servicios, nuestra especialidad, en la misma bolsa que a las redes y medios sociales. La audiencia necesita noticias e información confiable, pero, ¿eso equivale a afirmar que necesita medios tradicionales y periodistas? Probablemente no.

⁹ No es casual que los costos para empresas y gobiernos se cuenten por millones de dólares. El 65% de las empresas británicas, por ejemplo, está denegando a sus empleados el acceso a redes sociales. Cuando la interrupción, o las "burujas de ocio" como dice Igarza, llegan al escritorio, la productividad cambia: "El impacto negativo del consumo de redes durante el horario de trabajo en la economía británica ha sido estimado en 132 millones de libras por día".

La zona de tiempo *golden time* se está comprimiendo, se está atomizando y está siendo cuestionada por hábitos de consumo de información donde reina la instantaneidad. La zona de tiempo *in-between time*, hace sólo unos años una porción marginal de la disponibilidad de atención, se está transformando en el *long tail* de la disponibilidad de atención. Los nuevos medios y los medios sociales se están apoderando rápidamente de ese terreno.

En ese sentido, a la mirada de Roberto Igarza que comentamos antes, hay que sumarle la de Clay Shirky. En 2010 publicó su segundo libro, *Cognitive Surplus*, en el que reflexiona sobre el nuevo capital social que tiene como componente clave la "explosión del tiempo libre atomizado". Shirky sostiene que, como ocurrió con la industrialización, asistimos a un proceso en el que no sólo nos encontramos nuevas formas de trabajo, también nuevas formas de vivir. Shirky pone el acento en las nuevas formas emergentes de creatividad y generosidad, no productos pero sí posibles precisamente por la hiperconectividad y el nuevo diseño de la vida cotidiana. Las nuevas herramientas no generan los nuevos hábitos, explica, pero los absorben naturalmente. Flexibles, baratos e inclusivos, los nuevos medios sociales ofrecen alternativas para nuevas zonas de tiempo.

El miedo a la brevedad

Los periodistas se quejan. Siempre. Casi por todo. Pero con relación al tiempo tienen argumentos canonizados. Sin tiempo suficiente, esgrimen muchos, no es posible producir periodismo serio. Sin tiempo suficiente, la audiencia no puede informarse adecuadamente. En el gremio se asocia, muy arbitrariamente, la escasez de tiempo de producción y consumo a la superficialidad de lo que puede producirse. Y se asocia, también, a la superficialidad y la velocidad con la carencia o escasez de valor y calidad. Esta axiología insostenible es, naturalmente, reproducida por la mayoría de los programas de formación periodística en institutos y universidades.

A menor tiempo para preparar un artículo, un video, un diseño, o cualquier pieza editorial, menos posibilidades de ofrecer algo

decente, "profundo". A menor cantidad de tiempo disponible para invertir en la lectura de un artículo, menor es la capacidad de profundizar sobre el tema en cuestión. ¿Es tan así? ¿No es ese el límite de cualquier discusión y el cepo que nos imposibilita avanzar?

Alessandro Baricco publicó en 2006 *Los bárbaros, ensayo sobre la mutación*. En 2010, cuatro años después, escribió una secuela –fecha-da en 2026– para la *Wired* italiana.¹⁰ Mordaz, desarticula a críticos y fans, a quienes todavía piensan que el sentido de las cosas fue puesto en una celda secreta, a quienes confunden la supresión de la profundidad con la abolición del sentido y, de paso, también a quienes creen que supervisan la cabina de mutación. Arremete en ese artículo con: ¿La profundidad está sobrevalorada? ¿La profundidad es un gran mito? ¿La superficialidad es insignificante? ¿O la superficialidad es todo? ¿O también está sobrevalorada? Pone en tela de juicio una serie de valoraciones que tienen subyacente al tiempo como componente clave.

Si el tiempo es clave para el futuro de la industria de los contenidos y de los medios, también será clave poner en discusión conceptos como valor, profundidad, velocidad o superficialidad. El miedo a la brevedad conjuga, en ese sentido, los prejuicios y el folclore de argumentos que no dan para más.

Apple entendió este fenómeno hace años cuando rediseñó el producto de venta desde iTunes. No todos están dispuestos a comprar un disco. Pero muchos están dispuestos a pagar por una canción. Resultado: atomización del producto y personalización de la experiencia de consumo; portabilidad y desagregación.

Hay que hacerla corta

El negocio del periodismo siempre estuvo basado en la agregación, en la compresión y en la síntesis de información. Las agencias de noticias fueron creadas y contratadas por los medios con ese fin:

¹⁰ El artículo completo, "I nuovi barbari", disponible en <http://www.wired.it/magazine/archivio/2010/09/storie/i-nuovi-barbari.aspx>.

agregación y síntesis. Ahora muchos se sorprenden porque algunas compañías están llevando adelante la agregación asistiendo la tarea con algoritmos y la síntesis remixando y reutilizando contenido disponible en la red.¹¹

La discusión sobre el tiempo es también una discusión sobre los criterios de calidad y de valor agregado, como veremos más adelante en la parte que en este libro le dedicamos al valor. Porque si la brevedad impera en la vida cotidiana de la audiencia, y la compresión de la producción y el consumo de contenidos se está radicalizando, vamos a tener que decidir si escapar, negociar o hacernos socios de esos nuevos hábitos, demandas y oportunidades, que tienen que ver con el futuro, sí, pero ya están totalmente visibles en el mercado actual.

Cualquier periodista que edite un sitio *online* sabe que las noticias de mayor extensión son las menos leídas y las menos comentadas. También las menos compartidas por *mail* y en redes sociales. La extensión ya no es sinónimo de profundidad y valor. La reflexión extensa no es ya necesariamente equivalente a contenido de calidad. La brevedad es parte del paradigma de valor percibido por la audiencia.

Los contenidos breves, aun cuando no son originales, distan de ser carentes de valor. Más aun: la brevedad es un servicio. En sitios periodísticos como *newsr.com* saben que las formas mueren.¹² Un artículo de *The New York Times* de 3.500 caracteres es menos valioso que el que lo resume. Porque no sólo obtengo la misma información, sino que la consigo más rápido.

Las formas mueren. Los soportes también. No hay chances de sobrevivir haciendo lo mismo de siempre pero más rápido. No vamos a volvernos atractivos para la audiencia y los anunciantes, ni rentables, haciendo lo de siempre pero más barato a mayor velocidad. La

¹¹ Lawrence Lessig, *Remix: Making Art and Commerce Thrive in the Hybrid Economy* (Penguin Press HC, The 2008).

¹² Michael Wolf de *newsr.com* expone su mirada sobre las formas de la noticia en esta entrevista <http://www.youtube.com/watch?v=QWhOGPh6dSU>.

velocidad sin precisión no es una buena estrategia. Como tampoco lo es la precisión entendida como antaño. La realidad impugna las metodologías de medios y periodistas.

Estamos produciendo un cóctel explosivo: los soportes del futuro con las formas narrativas del pasado.

En las organizaciones de medios estamos obsesionados con los soportes y eso nos está arruinando. Si el contenido es transmedia, los medios serán postsoporte.

Las necesidades mutan en su forma. Pero las formas mueren y no se reencarnan. Mueren. La precisión periodística tradicional desde siempre se entendió como la capacidad¹⁵ de detallar sucesos y acontecimientos. Documentar al detalle siempre fue una forma de precisión, porque otras formas de precisión estaban aseguradas: sabíamos cómo llegar a los lectores, cuándo, en dónde y con qué diseño de la información.

Es una garantía saber cómo, en dónde y cuándo los lectores se van a encontrar con lo que producís. Saber que este párrafo va a ser leído mañana a la mañana, en determinado contexto, la mesa de una cocina, con un café que acompaña al lector antes de ir a trabajar, o en una cama, el domingo por la mañana, supone toda una serie de variables dadas en torno al contexto de consumo.

¹⁵ Nicolás Mavrakis publicó un artículo en Amphibia.com.ar al respecto: "Contra la aristocracia de la subjetividad": La "crónica" entendida como género narrativo en el que una primera persona del singular presupone que ciertas destrezas técnicas -la recolección de datos- y ciertos protocolos constructores de verosimilitud -la recolección de descripciones espaciales- regulan y certifican su pertenencia a una aristocracia de la subjetividad es, al menos, una definición que los nuevos entornos tecnológicos obligan a revisar. ¿A qué me refiero con una aristocracia de la subjetividad? A la idea -que no deja de arraigarse en las jerarquías esclerosadas del #findelperiodismo- de que solo existe una minoría legítimamente capacitada para construir esos dispositivos textuales, pero no solo por el monopolio simbólico de ciertas herramientas técnicas -que sería lo de menos- sino por una pertenencia VIP al monopolio de una primera persona del singular adecuada para establecer y presentar bajo una subjetividad única un orden específico y adecuado del mundo.
<http://www.amphibia.com.ar/contra-la-aristocracia-de-la-subjetividad/>

La digitalización acabó con eso. No es lo mismo pero más rápido. Quizá es más rápido, pero con toda probabilidad no es lo mismo.

A comienzos de la segunda década del siglo XXI tenemos pocas certezas. Pero una, quizá la primera, y resistida por el gremio de lado a lado por considerarla contraria a una de las propiedades de lo que tradicionalmente constituía la calidad, es la brevedad.

La audiencia está en todas partes. En contextos múltiples. De paso. La audiencia es turista en el soporte. Producir brevedades, cápsulas y píldoras de contenido es clave. Menos es más.

El negocio de las noticias siempre estuvo relacionado a la agregación, a la compresión y la síntesis de información. La síntesis de la síntesis es algo muy breve. Y sobre todo algo muy difícil de producir, algo para lo que no hemos sido preparados.

Segunda parte

La audiencia



La audiencia es uno de los cuatro temas clave de este libro, porque como el tiempo, el valor y la organización, la audiencia se transforma, se fragmenta y se expande. Durante los últimos quince años, el rol de la audiencia ha mutado sensiblemente. Lo que podemos entender por audiencia hoy es algo totalmente distinto a lo que conocíamos en las organizaciones de medios hasta hace poco tiempo atrás: receptores más o menos pasivos y más o menos críticos de lo que consumían. Ese simplismo ya no tiene lugar.

La audiencia ya no es eso. La amateurización masiva de la producción¹⁴ y publicación de contenidos es un fenómeno irreversible. También, y no en menor medida, la audiencia es clave como agente de la distribución de los contenidos que producen y que generan los medios. No vale decir ya que la audiencia tiene más poder que antes de la aparición de Internet. Cabe decir que la audiencia tiene el poder. Con similares herramientas y tecnologías de las que disponen los *publishers*, la audiencia se vuelve invencible en la batalla de la escala.

La audiencia como blanco de los contenidos de los medios de comunicación no existe más. La audiencia invirtió la ecuación. Hasta

¹⁴ Clay Shirky, *Cognitive Surplus: Creativity and Generosity in a Connected Age* (Penguin Press HC, The 2010).

hace sólo unos años, nos contábamos, debía ser entrenada para no creer en todo lo que dicen y muestran los grandes medios. Ahora son los medios aquellos que ensayan estrategias de filtrado para los cada vez más complejos volúmenes de información y contenidos que produce y distribuye la audiencia, a cero costo y con cero ganancias,¹⁵ y, sobre todo, con una capacidad de propagación sin precedentes.

La industria del *software* comenzó a transitar un proceso similar en la década del ochenta. La invención del *software* libre y la multiplicación de las comunidades de desarrollo de *software* de código abierto no llevaron a la quiebra a todas las empresas ni transformaron en *commodities* a las piezas de *software*. Por ir al grano y poner un ejemplo, el *software* libre no destruyó a Microsoft, ni lo destruirá. Lo empujó a reinventarse. La producción y disponibilización de *software* abierto –y a veces gratuito– no acabó con el trabajo de los desarrolladores y programadores. Pero sí rediseñó para siempre a la profesión y el mercado.

La industria discográfica, como todos sabemos, no corrió con la misma suerte que la del *software*. El nuevo rol de la audiencia jaqueó el negocio de las grandes productoras de discos. El abaratamiento de los costos de las herramientas y tecnologías digitales de producción y reproducción significó, en este caso, un cáncer que, ya no es arriesgado decirlo, no encontrará cura para la escala de pérdidas que propulsó.

Las industrias del *software* y de la música son dos caras de la misma moneda. Son dos casos donde la audiencia ha entrado con toda potencia y rol protagónico en la vida de las organizaciones que constituían el liderazgo del mercado. Son dos industrias que, producto de una nueva audiencia –más ágil, participativa y comprometida; con herramientas y competencias nuevas– han cambiado radical-

¹⁵ Los datos del sitio Youtube dan cuenta del fenómeno: durante 2010 se vieron 700 mil millones de videos. La audiencia publicó 13 millones de horas de contenidos. Esto es, aproximadamente, 850.000 minutos de video publicados y unas 1.900 millones de piezas por día. En marzo del mismo año, un dato oficial de Youtube se propagó por miles de *Blogs*: los usuarios publicaban 24 horas de video por minuto. Más información en YouTube Rewind 2010: Year in Review <http://www.youtube.com/watch?v=UFuXm6fjGwU>.

mente en muy pocos años. La industria de los medios aún no decide qué camino elegir, aunque cualquiera de ustedes lo vean clarísimo y yo también.

e) La participación de la audiencia es un fenómeno que excede a nuestra industria. La gastronómica, por ejemplo, no sólo no retrocedió con el impacto de Internet. Se está volviendo cada vez más fuerte y eficiente. Los chefs y cocineros no sólo no ocultan las recetas de sus platos. Publican y explican al detalle cómo prepararlos en programas de televisión, *blogs* y toda clase de plataformas y soportes. La industria gastronómica es un ejemplo clave en esto de liberar el contenido, abrirse a la audiencia y centrarse en la experiencia del usuario: el negocio de los hombres y mujeres de la gastronomía no está atado al contenido de la receta sino a la experiencia de quien la prepara en casa o consume en un restaurante.

ol) Está claro que la audiencia se está transformando profundamente, en el sentido de que está asumiendo roles inéditos y llevando a cabo actividades sin comparación en la historia de los medios de comunicación. Pero también se está fragmentando y expandiendo y esto implica un serio riesgo para las organizaciones de medios que no están interesadas o lo suficientemente abiertas e informadas para acompañar el fenómeno. La audiencia está en todas partes y, como vimos en el capítulo anterior, en todo momento. La audiencia es un flujo distribuido y autónomo que tiene el control total de su trayectoria, y lo que producimos en la industria de los medios tiende a tener valor y precio deflacionarios porque ya no somos los únicos que contamos con los medios de producción y la logística y canales de distribución. De hecho, y esto se ve cada vez más claramente en los procesos de distribución, cada vez dependemos más de la audiencia para construir valor.

Si la digitalización de la información y la masificación de las herramientas para generar y publicar contenidos no sólo volvió más barata la producción, volvió a los medios programables y personalizables.¹⁶ Si los medios son programables es porque cada miembro

¹⁶ Lev Manovich, *El lenguaje de los nuevos medios de comunicación* (Paidós, 2006).

de la audiencia es un programador.¹⁷ Muchos de ellos no sabrán escribir una sola línea de código, pero se las arreglan para configurar su dieta informativa¹⁸ y propagar lo que les interesa entre aquellas personas que les interesa hacerlo.

La audiencia entendida como una porción de mercado circunscripta al territorio físico de distribución puede ser actualmente una definición irrisoria e ingenua. La audiencia, además, ya no se compone por todas aquellas personas que desean conscientemente consumir los contenidos de una marca o un medio: quienes estamos a cargo de sitios de noticias sabemos que cada vez son más quienes se cruzan con nuestros contenidos en Internet, o los encuentran en forma aleatoria y casual, volviendo a las estrategias de SEO tan impor-

¹⁷ En una clase publicada por Flaco.org (*Cultura audiovisual, medios y televisión. Conversación entre Eliseo Verón y Luis Alberto Quevedo*), Eliseo Verón se exclama sobre cómo "el receptor se ha vuelto programador". No hay enlace porque está dentro de una plataforma cerrada para alumnos. Reproduzco un fragmento: LAQ: Sin embargo, tanto la aparatología, los medios y los usos están cambiando todo el tiempo.

EV: Sí, pero allí tenés dos fenómenos muy distintos. Una cosa son las prácticas (los usos) que se transforman de manera permanente, y otra es el negocio que se estructura a partir de los soportes. No hay un medio de comunicación –en el sentido histórico– en el puro cambio: los medios necesitan siempre de una configuración discursiva estabilizada, de una tecnología que se vuelva rutina, de lo contrario no tenemos "medios" en el sentido estricto. Y aquí se nos presenta otra discusión: si la cuestión de los medios la pensamos puramente como acceso plural tenemos que ver bajo qué condiciones se está produciendo este acceso; si son redes las que se están constituyendo o son simplemente prácticas individuales. La construcción de redes (este fenómeno que ahora se llaman las "redes sociales") es complejo y no se resuelve solamente en un *show* que me propone "volverme amigo" de alguien. Muchas veces se confunden a los medios con los dispositivos. Los dispositivos, en sí mismos, no crean redes: las redes son vínculos sociales que se construyen. Y para el mundo de los negocios (que veníamos hablando) esta distinción resulta estratégica. Muchas veces el negocio se está haciendo con el uso de la red misma y en otros casos son las empresas las que crean esas redes (por ejemplo, los mercados de compra-venta). Pero esta hiperactividad de los navegantes, de los consumidores, de los ciudadanos, es todo un problema para la política, para los negocios, etc. Hay un fenómeno nuevo al que debemos prestar atención: la inserción del receptor en el sistema. Eso es básicamente el fenómeno nuevo. El receptor se ha vuelto programador.

¹⁸ Alejandro Piscitelli, *Nativos Digitales. Dieta cognitiva, Inteligencia Colectiva y Arquitecturas de la Participación* (Santillana, 2009).

tantes como las marcas, los últimos bastiones de valor y credibilidad de los medios de comunicación.

La audiencia, por otro lado, ya no es una masa amorfa de personas (incluso en algunos casos ni siquiera son personas, sino también robots y algoritmos). Sabemos más que nunca sobre la audiencia. Contamos con una cantidad de información muy valiosa sobre cada uno de sus miembros, sus hábitos y el uso que hacen de los productos y servicios que les ofrecemos *online*. Contamos con una capacidad de segmentación sin precedentes. Pero poco hacemos con ese conocimiento. Casi no hay en los medios especialistas en traducirlos a nuevas prácticas profesionales. Subvaluamos esa información quizá porque no todos comprendemos todavía que la audiencia ha cambiado dramáticamente y ya no será jamás lo que supo ser.

Lo mismo vale para el contenido editorial, los servicios y la publicidad. En ese sentido, estamos ofreciendo a los anunciantes espacios publicitarios *online* como si se trataran de espacios de vía pública.

La frontera entre productores y consumidores se está desdibujando cada vez más. No se trata de hablar de prosumidores, periodismo ciudadano o entornos participativos. Se trata, sí, de un nuevo animal mediático. De una nueva especie que está transformando la cadena alimenticia de una ecología hasta hace pocos años endogámica y autoreferencial.

La audiencia, como el tiempo, el valor y la organización se vuelve inasible. No tenemos categorías eficientes para entenderla y, sin miedo a equivocarme, diría que quedaron obsoletas buena parte de las teorías que durante el siglo pasado intentaron estudiar el fenómeno. La audiencia ya no puede ser pensada como un componente más en la vida de los medios. Ya no tiene sentido que hablemos de ella sin establecer pautas que conecten con conceptos críticos como tiempo, valor y organización.

Cuando la información era escasa y el tiempo abundante, los medios de producción, publicación y circulación eran muy costosos, y estaban en manos de las empresas periodísticas y editoriales. Ahora la información es abundante, el tiempo escaso y el costo de las he-

tramientas tiende a cero. De repente, los *publishers* están en el lugar equivocado. Y nosotros, quienes los producimos, junto con ellos en una zona de incertidumbre sin igual. Los recursos diferenciales ya no son los medios de producción, sino el tiempo. Y la audiencia tiene el control de esa variable.

Los amateurs toman la bastilla

Lo que hasta hace poco entendíamos como una porción de mercado se está transformando en otra cosa. La audiencia está construyendo y asumiendo en tiempo real un rol híbrido, clave en la vida de los medios. Ya no porque compren el diario, miran un programa de televisión o visitan un sitio Web. Tampoco porque comenten las noticias de las ediciones *online* de los diarios. La audiencia se está convirtiendo en la médula funcional de los medios. Y su rol clave no es el consumo *per se*. Tampoco lo es la producción de contenidos como muchos todavía creen.

La audiencia actualmente es la médula y el motor de la distribución de contenidos. La circulación de contenidos nunca antes estuvo tan optimizada, fue tan precisa y estuvo tan expandida como alineada con los intereses de la audiencia como ahora. La audiencia propaga el contenido hacia donde debe ir. La audiencia recibe el contenido que le interesa sin importar los canales de distribución que un medio de comunicación utilice o quiera fortalecer. La circulación está totalmente fuera de control tal y como era entendido durante el siglo pasado.

El fenómeno más significativo en torno a las audiencias para la economía de los medios es la amateurización masiva de la producción de contenidos y su circulación potencialmente ilimitada. La propiedad y el acceso a los medios de producción, publicación y distribución siempre fue una de las diferencias sustanciales entre periodistas y audiencia. Se supone, y se cuenta que no es así, que un periodista es mucho más que eso. Que hay que saber contar historias, validar fuentes y todos los clichés que el microclima se repite a diario y en cuanta conferencia sea posible y haya oportunidad.

La amateurización de la publicación está haciendo estallar las reglas del juego de medios y periodistas.¹⁹ No se trata de meros consumidores, es decir, personas que además de consumir, producen información. Entender de otra manera a la audiencia es, en primer lugar, entendernos los periodistas de otra manera a nosotros mismos, entender de otra manera el valor que solíamos agregar y llevar a otra dimensión la especialización de nuestro trabajo.

Los amateurs, la audiencia, están asumiendo roles otrora reservados en exclusiva para quienes trabajaban en la industria. El impacto, como veremos más adelante, no sólo se puede traducir en una redefinición de la profesión periodística y del rol de los medios de comunicación en la sociedad, sino sobre todo en un desplazamiento gradual de la cadena de creación de valor hacia afuera de las organizaciones periodísticas.

Los nuevos sindicatos de distribución

Las audiencias son los nuevos sindicatos de distribución. Controlan los flujos de circulación de contenidos. La empresa de medios más poderosa del mundo no podría de ninguna forma competir con esa capacidad y escala. La eficiencia con la que la audiencia actualmente genera la distribución era impensable hace sólo diez años.

Esta situación cambia las reglas del juego y el *core* del negocio de los medios. Si las organizaciones de medios no tienen el control de cómo se distribuye su contenido no están en una posición favorable como antaño, cuando esa capacidad estaba totalmente en su poder.

Entender que la audiencia es el nuevo sindicato de distribución podría ser un sinónimo de catástrofe para los medios que tienen atados sus modelos de negocios a la circulación y a los soportes de distribución.

¹⁹ Jeff Howe, *Crowdsourcing. Why the power of the crowd is driving the future of Business* (Three River Press, 2008).

Cuál es la misión de los *publishers* en un mundo donde la audiencia produce contenidos,²⁴ tienen el total control de la circulación y es blanco, a la vez, de los productos y servicios de los medios corporativos y de los medios sociales, podría ser un marco de reflexión clave para entender la coyuntura de la industria pero, sobre todo, para diseñar las nuevas estrategias de reinención de la organización y de los productos.

La transformación que supone esa pregunta retórica está a la altura de no menos que una transformación industrial que desplaza con su advenimiento toda certeza cultural y estabilidad financiera que configuraban el marco en el que los medios de comunicación generaron dividendos durante el siglo pasado, al mismo tiempo que construían marcas poderosas de las que actualmente viven y todavía son un capital, *a priori*, irremplazable.

El algoritmo es una resonancia de la audiencia

Los algoritmos y los robots también son parte de la audiencia. Quienes trabajamos produciendo medios *online* sabemos que una parte importante de la audiencia conformada por humanos, probablemente entre el 20 y el 50 por ciento, accede a nuestros contenidos por sugerencia de ecuaciones artificiales y no necesariamente por recomendación de su red social. Los algoritmos de los buscadores muy particularmente consultan los contenidos que producimos en los medios decenas y hasta centenares de miles de veces cada día, para poder mediar de la forma más eficiente con la audiencia que los consulta.

En el gremio periodístico, el ombliguismo fomenta dos miradas maniqueas sobre los algoritmos: la del bien y la del mal. No hay mucho margen para pensar entre las dos, menos para hacer: su aparición salvará el negocio o liquidará a los periodistas. O la versión pro: las dos cosas a la vez: salvará al negocio liquidando a la profesión.

²⁴ Clay Shirky, *Here Comes Everybody: The Power of Organizing Without Organizations* (Penguin, Reprint edition 2009).

Algoritmo suena a automatización. Suena a hacer más rápido y más barato un trabajo específico. De ahí su síntesis de ruina cultural y panacea financiera, según el lugar que ocupemos en la discusión.

Está claro que esas dos miradas atrasan. Y que probablemente las dos estén equivocadas o, mejor dicho, sean marcadamente incompletas. Se trata del miedo histórico a la autonomía de las máquinas aplicado a una profesión que padece y no aprovecha la plena alza de incertidumbre que atraviesa y podría contar a su favor. Entender a los algoritmos de otra manera, menos reduccionista, es una misión intelectual mayúscula para repensar lo que hacemos en esta industria donde, se suponía, nada podía ser automatizado.

En mayo de 2010, en el edificio del diario *El Universal* de México, una veintena de periodistas de medios *online* de América Latina nos reunimos durante una semana, en el marco de un taller que organizó el Grupo de Diarios de América (GDA). Asistieron además, como invitados internacionales, Jean-François Fogel y Gumersindo Lafuente. Fogel y Lafuente ofrecieron las exposiciones centrales. El resto de los días, periodistas de los diarios digitales que conforman el GDA exponían sobre su trabajo, logros y desafíos.

Una mañana de esas, Fogel disparó una frase sobre el final de su exposición: "El algoritmo es una resonancia de la audiencia". Como suele pasar en estos casos, la afirmación pasó inadvertida, sin especial atención de nadie.

El concepto es un aporte valiosísimo. ¿Qué nos estaba tratando de decir? ¿Estaba totalmente consciente de lo que había sugerido? Fogel se cargó con esa frase una discusión gobernada por el sinsentido binario, y abrió para algunos de nosotros una nueva propuesta para entender la ecología de medios actual, que no está conformada solamente por medios periodísticos.

Lo primero que supone que un algoritmo sea la resonancia de la audiencia es que todo lo que hacemos –periodistas, medios y audiencias– está mediado por *software*. El algoritmo, como un concepto/agente de la ecología de medios, no es un mero mecanismo a través del cual reemplazar, acelerar y automatizar. Sería restarle

importancia y subestimar su impacto entenderlo en una forma tan reduccionista. El algoritmo da cuenta de las interacciones de la audiencia. Es una versión posible de la producción y de la circulación. También es una versión de la demanda de contenidos en un momento muy puntual del mercado.

Por otro lado, la afirmación de Fogel supone algo esencial: la audiencia opera de tal modo que pone a su favor al algoritmo. Se hace de recursos interoperables con el algoritmo de tal forma que incrementa su alcance y capacidad de consulta, consumo y manipulación de datos. Los algoritmos ya no son endogámicos. Cuentan sí con una porción variable de definiciones e instrucciones. Con todo, cada algoritmo es una forma de –en este caso– organizar la comprensión de la actividad de la audiencia.

⊗ La audiencia es el contenido

Que un diario *online* ofrezca contenidos de calidad –asumamos por un momento que ya nos pusimos de acuerdo en qué entendemos por calidad hoy–, noticias e información valiosa –asumamos por un momento también que ya nos pusimos de acuerdo en qué entendemos por valor– para sus lectores es cada vez más el soporte para otros productos y servicios que la misión y fin supremo de cualquier empresa periodística. La audiencia, para los anunciantes y para los propios usuarios/lectores, también es el contenido.

En un mundo donde la información se abrazó con la abundancia de manera irreversible, incluso los llamados contenidos de calidad, los filtros y las jerarquías editoriales que invocan al interés común, generan, de todos modos, un pastiche inconcluso que la nueva audiencia no atiende, y que aún gozan de relativo éxito por estar a caballo de formas de consumo de distinto origen que conviven.

¿Alguien puede seguir insistiendo en pensar que existe la información general, el interés común, la agenda nacional o local? ¿Las secciones? Una muestra cabal de ello, y que da lugar a esa pregunta retórica, es la seguidilla inapelable de fracasos que han mostrado

ser los medios hiperlocales.²¹ Salvo excepciones, la mayoría de ellos descansa en paz en el ciberespacio de las buenas intenciones.

La ingenuidad de tanto periodista silvestre en creer que el barrio, lo local, del usuario, de su lector, se circunscribe al vecindario físico donde duerme cada noche y recibe las cuentas cada mañana, sólo es la expresión más chata de la autoevangelización y la endogamia. Una forma de contarse a sí mismo que “esto es una propuesta diferente”, mal endémico heredado de la formación de un variado abanico de carreras relacionadas a la comunicación, hacer algo “diferente”, cuando ni siquiera se forma a los estudiantes para hacer lo mismo pero bien. Un porlomenismo nada desdeñable, dada la situación.

Incluso las secciones tradicionales de todo medio de noticias *online*, heredadas acríticamente de las ediciones impresas, expresan otra época y el diseño del mundo que se gestiona desde el poder: la economía, la sociedad, la política, etc. En la red, los medios no pueden ser el símil de un ministerio. Esas no son las categorías con las que los ciudadanos de a pie piensan/viven/hacen/transitan/dejan el mundo. ¿O los editores de los *online* van a seguir creyendo que las páginas de las secciones casi no generan impresiones ni atraen visitas sólo por cuestiones de diseño o arquitectura de la información? Las secciones no son atractivas porque, es posible y hasta muy probable, son la mayor desconexión de los medios respecto de sus lectores.

El vecindario de la audiencia no son sólo las IPs que se conectan desde calles aledañas. Buena parte del vecindario se virtualizó y en los medios, salvo excepciones, ni nos enteramos. De hecho, la redes sociales en la Web expresan en forma irrefutable esa situación.

Si ponemos en la mira la épica de Facebook o la lírica de Twitter, es fácil darnos cuenta de que si bien a la hora de monetizar esas propuestas las dificultades comerciales no desaparecen, anunciantes y clientes parecen más predispuestos y encantados –aunque abriendo todos los paraguas, prejuicios y miedos generacionales– por las

²¹ Rita Raley, *Tactical Media (Electronic Mediations)* (University of Minnesota Press, 2009).

redes sociales, aun cuando no las entienden o no saben cómo aprovecharlas.

En síntesis, lo que no terminan por aceptar –porque entender, lo entienden– medios, anunciantes, publicistas y centrales de medios es que si no van directo hacia la tormenta de interacciones que es la red, asumiendo ese diseño del mundo, el huracán cargará también con ellos, con sus productos y sus contenidos, sin reconocer trayectoria, vocación de servicio, credibilidad o experiencia. Ocurrió con la industria de la música y la del periodismo no parece tener seguros contra todo riesgo.

En Facebook, en Twitter, y por donde miren, la audiencia es audiencia, contenido, productor y agente de la circulación a la vez. No se trata de simples prosumidores. Se trata de otro diseño de los intereses, de otros criterios de atracción. Mientras muchos medios y periodistas se golpean el pecho jactándose de interfaces cocoliches y de los comentarios abiertos en las noticias que publican, la audiencia se lleva la fiesta de la información a otra parte.

En ese sentido, Facebook y Twitter son los pedagogos del nuevo periodismo. En las versiones *online* de los medios tradicionales, la audiencia sólo puede ver lo que escribieron los periodistas y con suerte comentar públicamente, siempre sobre lo que escribieron los periodistas, y sujetos a moderación de la elite.

¿Al final siempre discutimos sobre la *agenda setting*? No por mucho tiempo. La audiencia quiere ver a la audiencia. La audiencia quiere interactuar con la audiencia, y no sólo con un grupo de notables periodistas. La audiencia no sólo es prosumidora. La audiencia *setea* la agenda con secciones que son sus nodos y contenidos que son su red. La audiencia es el contenido.

Que esta parte del libro sirva al menos para preguntarnos esto: ¿Una noticia que revela quiénes la leen, comparten, comentan y editan, es más valiosa que una idéntica desde el punto de vista de la información pero que no ofrece esos componentes?

Antes de Gutenberg, después de Gutenberg

El modelo de la audiencia que viene no es comparable con la audiencia que se conformó al calor del desarrollo de la imprenta durante los últimos 500 años: la producción y circulación de contenidos están distribuidas y totalmente fuera del control de las organizaciones e instituciones. Los flujos parainstitucionales de creación e intercambio avanzan y mutan a una velocidad incomprensible para Estados y gobiernos, organizaciones y foros internacionales, medios y academia.

El mapa de las industrias culturales, que hasta hace sólo unos años nos indignaba con su asimetría Norte-Sur, se está haciendo añicos. El diseño unilateral de la emisión cultural, otrora poderoso hasta lo recalcitrante, se está volviendo inofensivo ante la emergencia de flujos culturales ubicuos e incontrolables.

Los medios de comunicación tradicionales, masivos y exponentes por ejemplaridad de la comunicación *broadcast* –uno a muchos– son descendientes del diseño del mundo que la modernidad propuso imprenta en marcha. Una forma posible e incompleta de administración. Organizar la realidad como un Estado moderno fue para los diarios impresos, la radio y para la televisión una forma de entender y contar “lo que pasa”.

Las secciones de cualquier diario son a la información lo que los ministerios a las sociedades. Una forma de organizar la gestión de los flujos sociales. Una forma de normalización basada en una inercia cognitiva que todavía seduce a muchos.

La diversidad cultural, mediada por una ecología tan conceptualmente concentrada, no fue más que notas al pie de los flujos estandarizados de los medios que, por naturaleza, siempre tuvieron como interlocutores más al poder que a la sociedad.

El profesor Lars Ole Sauerberg, del Institute for Literature, Media and Cultural Studies de la University of Southern Denmark, lanzó en 2010 una hipótesis provocadora que no tardó en recibir críticas demoledoras. Desde el grupo de trabajo “The Gutenberg

Paranthesis Research Forum",²² sugirió que el futuro está en el pasado. Que Internet constituye una oralidad secundaria, un paréntesis que se cierra quinientos años después de haber sido abierto por la imprenta. El mundo oral, que predominó en toda la historia previa a la invención de Gutenberg, estaría de regreso, pero ahora en versión hiperconectada. Una línea conceptual muy en sintonía con Marshall McLuhan y sus esbozos publicados en su libro *La Galaxia Gutenberg* (1962).

Internet es una fábrica de diversidad. La arquitectura de la red —que es su política—²³ cancela el monopolio. La otredad ahora está en alza. Lo diferente es valioso. La lógica de los nuevos medios traslada a las personas total libertad y consecuente responsabilidad para producir, distribuir, obtener y remezclar contenidos e interacciones. El fenómeno parece imparabile pese a los variados esfuerzos de regulación que nacen obsolesciendo.

El mayor desafío ahora es repensar la diversidad de la audiencia con nuevas categorías. Ya no como una compensación forzada para nivelar las ecuaciones corporativas de la emisión cultural *broadcast* o aprovechar oportunidades coyunturales, sino como flujos *broadband*: muchos a muchos.²⁴

Si el paréntesis Gutenberg se está cerrando y asistimos a una nueva era de la oralidad, la transformación de la audiencia podría ser mucho más profunda de lo que sospechamos. La industria de la prensa ha alcanzado su mayor crecimiento al ritmo que avanzó la alfabetización de la audiencia. Una alfabetización que tuvo como principal dinamizador e integrador social a la institución escuela, y como tecnologías protagónicas a la palabra escrita y al libro.

²² La página web del proyecto puede ser consultada en http://www.sdu.dk/Om_SDU/Institutter_centre/Ilkm/Forskning/Forskningsprojekter/Gutenberg_projekt.

²³ Lawrence Lessig, *Free Culture. The nature and future of creativity* (Penguin Books, 2005).

²⁴ Chris Anderson, *The Long Tail: Why the Future of Business is Selling Less of More* (Hyperion, 2006).

Si el profesor Lars Ole Sauerberg y su equipo están en lo cierto, si estamos asistiendo a un cierre gradual de un paréntesis muy extenso que habíamos entendido como un capítulo final de una historia reciente, el regreso de un mundo oral, probablemente también mucho más visual y simbólico, implique una transformación para la que no estamos preparados en la industria de los medios, y muy particularmente en el periodismo.

Sugerir la posibilidad de audiencias con necesidades, competencias e interacciones posteriores, por fuera o en paralelo del paréntesis Gutenberg podría implicar no menos que la demolición de una forma canonizada de pensar o producir medios de comunicación. En las organizaciones de medios, todos nuestros equipos, nuestros productos y servicios, nuestros circuitos de creación de valor y nuestros modelos de negocios están orientados a atender a una audiencia que quedaría del otro lado del paréntesis.

Si las audiencias optan por ese recorrido postGutenberg, la información será post periodismo. Al menos tal como lo conocíamos.

Hacia dónde nos llevan las audiencias

Nunca antes hubo tanta audiencia posible de alcanzar para los periodistas. Nunca antes hubo, tampoco, tantas capas y niveles posibles de mediación con la audiencia. Tantos soportes e interfaces para ofrecer nuestros productos y servicios informativos a ellas. Tantos contextos para conocerlas más, seguir su rastro y buscar las pistas de sus intereses.

En la era de la escasez informativa, el tiempo disponible de la audiencia era abundante. En ese entorno nacieron y crecieron los diarios impresos. Ahora, en la era de la abundancia informacional, el tiempo es escaso.

La temporalidad del consumo de medios de las audiencias —que parió, a finales del siglo XVIII, el concepto de "opinión pública" y a comienzos del siglo XIX, la preocupación por "las masas"—, deberíamos al menos sospecharlo, no es la misma que la de estos días.

De "los medios" se habla desde la década de los años veinte del siglo pasado y desde 1950 de "la revolución en las comunicaciones".²³

El periodismo nunca creció estrenando soportes, sino reinventando formatos y propuestas narrativas sintonizando su oferta con el tiempo y los hábitos de la vida cotidiana de su época. Los diarios primero, la radio y la televisión después, alcanzaron propulsión periodística mucho después de la gala del soporte.

Si hace 300 años, los diarios comenzaron a contribuir a modelar la "conciencia nacional" al hacer que los lectores se tomaran en cuenta como comunidad, ¿qué propulsan los nuevos medios cuando los usuarios son mucho más que "lectores" e interactúan entre sí?

Las formas de consumo cultural tienden a la pildorización y a lo intersticial. Cuando los medios llevaban a las audiencias, el destino no fue precisamente el paraíso. Ahora la industria entiende y acepta que las audiencias llevan a los medios, pero ¿hacia dónde?

Esa es, quizás, la pregunta del millón con la que cruzaremos de década y la que nos obsesiona a no pocos profesionales en esta parte del mundo.

Pongámoslo en estos términos: si cambia el periodismo y los medios, deshagámonos del conductismo, no necesariamente cambiará la audiencia. Pero si cambia la audiencia, cambia todo: el mercado, la profesión, la organización, los hábitos, los criterios de valor y calidad, todo.

Mientras escribo esto, abro Twitter y Gumersindo Lafuente, adjunto al director en el diario *El País*, de España, publica una frase que viene en sintonía con todo esto: "El reto que tenemos hoy medios y periodistas es demostrar a la audiencia que podemos ser útiles, relevantes, necesarios".

Preguntémosnos entonces, hacia dónde nos llevan las audiencias. Cuáles son los criterios de utilidad, relevancia, necesidad de

²³ Asa Briggs y Peter Burke, *De Gutenberg a Internet. Una historia social de los medios de comunicación* (Taurus, 2002).

las audiencias postGutenberg. ¿Estamos hablando de rejuvenecer el discurso y la categorización/clasificación/jerarquización de las noticias? ¿De realizar un esfuerzo histórico sobre la dieta informativa que ofrecemos? ¿De tener como antecedente narrativo mucho más a la televisión que a los diarios impresos?

¿De aceptar que ellas, las audiencias, también son parte del contenido? ¿De ser agnósticos del soporte? ¿De repensar el ADN del capital profesional de los periodistas?

¿De rediseñar la jornada laboral de los periodistas? ¿De ensayar modelos productivos orientados a proporciones y no a valores absolutos? ¿De rediseñar la oferta en torno a la temporalidad del consumo posible del producto?

Sin diferencia, no hay audiencia

Uno de los mayores desafíos para los medios *online*, antes que construir valor, es diseñar y construir diferencia. Sin diferencia no hay visibilidad y sin visibilidad no hay audiencia posible. La audiencia no es un rebaño de personas maleable, conducible y modelable que consume cualquier producto y servicio que podamos generar y ofrecerle.

En la industria de los medios periodísticos digitales, de cara a la audiencia, está ocurriendo algo muy similar a lo que ocurre con marcas de gaseosas, barras de cereales, jugos, zapatos, papel higiénico y de todo tipo de productos y servicios de consumo masivo: el mercado oferta a la audiencia en un *blur* extenso y asfixiante de propuestas interactivas y de contenidos que prometen lo mismo que cada uno de sus competidores. A veces, con un poco de suerte, pero aportando una diferencia mínima, en el precio, en el diseño de *packaging* o algún otro componente.

Si la audiencia no es un rebaño, los medios mucho menos pueden ser parte de un cardumen. Youngme Moon, una profesora Harvard Business School, publicó en 2010 *Different: Escaping the competitive herd*, un libro estimulante que invita desde la primera y hasta

la última página a salir del rebaño y producir diferencia. La autora reflexiona acerca de cómo el diseño de la diferencia es parte de la cadena de creación de valor cuando un sector tiende a cardumen. Y el sector en el que estamos trabajando, tiende a eso.

A veces no es tan importante saber qué se es como saber de qué huir. Pasa en el mundo de los negocios y en la literatura, en la política y en los medios, en la tecnología y la educación. En todos los sectores, industrias y claustros. En un mundo donde fluye la réplica, sólo tienen chances de destacar los intentos por construir diferencia, condición necesaria pero no suficiente en la empresa de diseñar valor.

Tenemos cada vez más capacidad de clasificar y cada vez menos de diferenciar. El mismo árbol de etiquetas desde el cual se diseñan productos, servicios, estrategias y *benchmarks*, que dan seguridad de planificación en las industrias inmaduras como la nuestra, prescribe la capacidad de empresas de todo calibre a la hora de producir diferencia y volverse relevante para la audiencia. Sin diferencia somos invisibles para la audiencia.

Nuestros medios no pueden ser parte de una extensa góndola de productos que se mimetizan unos con otros. Si en la góndola de medios *online* la audiencia debe retroceder un paso para tomar distancia e intentar hacer foco, estamos perdidos. La audiencia no nos va a encontrar. Hay que estar en otro lado, con otra propuesta. Pero todo esto empieza ya a inscribirse en otra de las discusiones que queremos dar en este libro: la del valor.

Tercera parte

El valor

Expansión: nuevos flujos de creación de valor agregado

Ahora sí nos vamos a meter en un problema: ¿Qué es el valor? ¿Cuál es? ¿Dónde está? ¿Quiénes lo producen? ¿Cómo circula? ¿Expira? ¿En qué condiciones y contextos fluctúa la trayectoria de su ciclo de vida? En un mundo donde la información tiende a materia prima, ¿cómo agrega o debería agregar valor el periodismo y los medios en un mercado donde su principal aporte fue, desde siempre, producir información?

Todo era muy simple: tiempo de consumo de medios muy definido, conformación de la audiencia altamente deducible, información en escasez y tecnologías para producir y distribuir información al alcance solamente de las empresas de medios. Ahora todo es mucho más complejo, o cambió demasiado en muy pocos años: tiempo de consumo de medios expandido y atomizado, conformación de audiencias híbridas, aleatorias, fluidas y participativas; información en abundancia y tecnologías para producir y distribuir información al alcance de toda la audiencia a cada vez a menor costo y con mayor facilidad de uso, abuso y usufructo.

La amateurización masiva de la producción de medios e información pone sobre la mesa una discusión sobre el valor agregado.

Impugna toda certeza sobre la calidad de nuestros contenidos, productos y servicios. Deja a la marca, única garante de lo que producimos en las organizaciones de medios, a la intemperie. La relación marca-valor, o logo-producto, ya no cuenta con la exclusividad de la fórmula de calidad. De eso nos encargamos en esta parte del libro.

Si todo es nuevo, "lo nuevo" es *commoditie*. Si la información abunda, la información en sí no añade valor. Si pudiéramos teletransportarnos físicamente de un lugar a otro del mundo en forma autónoma, muy probablemente la industria aeronáutica tendría desafíos similares a los que enfrentan actualmente las organizaciones periodísticas, los *publishers*. También es cierto que todos podemos conseguir alimentos y cocinarlos, y las herramientas apropiadas para preparar una exquisita cena en casa. Las recetas, por otra parte, se descargan y te las cuenta un amigo, o tu abuela. Sin embargo, la industria gastronómica no parece correr la misma suerte que la de medios. ¿Qué está pasando? *¿Where is the beef?*

All the news that's fit to print

La historia del periodismo es también la de la búsqueda incansable por encontrar una solución al problema de informar. Un problema que absorbe y acumula la complejidad de cada época que lo plantea, según avanza el desarrollo tecnológico, se transforma el diseño urbano, el mercado y cambian los hábitos y costumbres de las sociedades.

Desde sus comienzos, la industria del periodismo ha ensayado múltiples soluciones posibles a ese problema. Durante los últimos años, algunas empresas periodísticas, incluso, han invertido millones de dólares en el desarrollo de algoritmos artificiales con el propósito de dar con la respuesta correcta, de hallar una lista bien definida, ordenada y finita de operaciones: el diseño periodístico de la fórmula para informar con eficacia.

En 1896, cuarenta y cinco años después de su fundación, *The New York Times* planteó el problema a escala pública y se auto-propuso como la solución. El sensacionalismo informativo que

diarios como *New York World* y *New York Journal* ofrecían a las audiencias de la época brindó al *Times* la oportunidad de diferenciarse y ofrecer en sus ediciones sólo "las noticias dignas de ser publicadas".

El problema de la jerarquía de la información adoptaba así una nueva dimensión: ya no era sólo un problema de diagramación de la portada del diario o de diseño editorial de sus páginas: ante el nuevo mercado, la construcción de la jerarquía demandaba otras variables de inteligencia capaces de articular los criterios periodísticos con los intereses de las audiencias. *The New York Times* comenzaba así su vida como algoritmo. Un ejercicio diario para encontrar y ofrecer a sus lectores "All the news that's fit to print", lema que todavía acompaña su cabecera, contrato de lectura por antonomasia de la industria de los diarios.

Ahora que publicar es una posibilidad técnica y económica al alcance de muchos; ahora que publicar es un hábito de muchos: ¿Cómo se redefine el problema? ¿Es sólo una cuestión de jerarquías y de agendas? ¿Cómo sigue esta historia, la de la búsqueda incansable por encontrar una solución al problema de informar, cuando todos nos sentimos informados y capaces de informar?

¿Qué es el valor? ¿Cómo se propone? ¿Cuál es el ADN del valor que pueden ofrecer los medios y los periodistas? Una opción es respondernos siempre lo mismo y cerrar el libro: contenidos de calidad.

¿Todavía estás acá? Me alegra que no lo hayas cerrado porque creo que esa es de las discusiones más saludables que podemos dar quienes estamos trabajando para hacer mejores medios de comunicación. En todo caso, comencemos a responder con una pregunta. ¿Qué es la calidad? O mejor: ¿Cómo podemos averiguar qué es, si es que en algún lugar todavía está?

Labs en los medios online: casos y eficacia

En buena parte de las redacciones existen capas elementales de experimentación y prototipado, aunque en la mayoría de ellas esas

instancias se propulsan más por voluntad e inquietud de algunos de sus miembros que por dirección organizacional.

Un programador que prueba, un periodista que intenta, un diseñador que se olvida –¡por suerte!– de las verdades y los axiomas interactivos que les enseñan en la universidad. Más de la actitud,²⁶ que de la aptitud y del tiempo laboral formal disponible, es que crecen las raíces de los nuevos proyectos, productos, soluciones y servicios en los medios.

Generar productos, servicios y procesos internos de producción que tengan como ejes y objetivos la innovación editorial, comercial y tecnológica es, al mismo tiempo, una oportunidad y una obligación. Pronto será sólo una obligación.

Si toda o la mayor parte de la organización periodística se ocupa del día a día, poco se puede innovar sobre la oferta del medio, los modos de producirla y las arquitecturas participativas de la audiencia. Eso explica que muchos portales *online* –sobre todo en América Latina– adopten con retardo muy pronunciado y dificultades las innovaciones producidas, por ejemplo, en el contexto de la Web 2.0.

Nunca es un buen momento, el presupuesto no sobra, pero veamos algunos casos.

Hacks labs emergentes en los medios

Son contadísimos los medios que cuentan con laboratorios internos dedicados a la experimentación. Eso sí, aquellos que tienen algún equipo más o menos sistemático de experimentación logran construir diferencia. Algunos ejemplos:

The New York Times. Tiene un equipo de innovación y desarrollo que trabaja fundamentalmente en dos grandes direcciones de experimentación: APIs (del inglés, *Application Programming Interface*) y presentaciones interactivas. El Interactive News Team de *The New*

²⁶ Seth Godin, *Linchpin: Are You Indispensable?* (Portfolio Hardcover, 2010).

York Times está integrado por una docena de periodistas/programadores. Dos innovaciones que ese equipo produjo son, por ejemplo, Congress API, que mide y ofrece en tiempo real la labor de los congresistas estadounidenses, y la Wine API, que permite convertir en información procesable y clasificar las reseñas de su catador de vinos estrella, de forma que los usuarios/lectores puedan buscar información a conveniencia. El equipo está conformado por profesionales híbridos que son periodistas con conocimiento de programación.

Los Angeles Times Projects. Quizás el más interesante desde el punto de vista periodístico. Desarrollan infinidad de proyectos a base de información pública disponible, además de la producida por el medio. Uno de los proyectos que más repercusión ha tenido fue el que muestra las esquinas de la ciudad de Los Angeles y alrededores, donde hay cámaras de monitoreo de tránsito vehicular.

BBC – Backstage. La BBC es uno de los medios pioneros en generar proyectos de innovación sobre desarrollos propios. Como *The New York Times*, está apostando por abrir sus APIs a la audiencia y desarrolladores externos a la compañía. Además permite trabajar con material producido por el medio, como fotografías, videos documentales y contenidos textuales.

The Guardian. El *Guardian* es un caso particular. Tiene infinidad de proyectos innovadores (incluyendo las APIs), pero no tiene un equipo de innovación propiamente dicho. En este medio trabajan bajo el concepto de buscar innovación permanente desde distintas áreas y con la tutela de la editora general y el desarrollador en jefe. Uno de los proyectos que más dio que hablar en cuanto a innovación fue la apertura de su Data Store en el 2009. Realiza los Hacks Days desde fines de 2008, que más abajo ampliaremos.

Mail & Guardian Online. El pequeñísimo periódico semanal sudamericano es un caso clave que muestra cómo innovar en los procesos productivos periodísticos para ahorrar tiempo, reducir costos y optimizar la oferta. La edición impresa tiene una circulación aproximada de 40.000 ejemplares y es reconocida por las investigaciones que publica. La versión *online* está conformada por un plantel de

17 personas, de las cuales cinco se dedican al desarrollo comercial, 3 son programadores y el resto periodistas (tercerizan el diseño). Con un plantel tan acotado, crearon un sistema de *tags* semánticos simples que clasifica la información en forma automática para poder reutilizar los contenidos para generar más y diferentes *outputs* para nutrir su oferta *online*.

20fourLabs. News24.com, el sitio de noticias más visitado de Sudáfrica, abrió su departamento de Research & Development, 20fourlabs.com, con un fuerte interés en aplicaciones móviles. El equipo lo integran 24 personas.

News Australia. Es uno de los dos sitios *online* periodísticos más grandes de Australia. Cuenta con un equipo de desarrolladores y periodistas dedicados a crear nuevas formas de diseño y visualización de la información. Se trata de un área de trabajo de experimentación que tiene como misión ofrecer a la audiencia lo que la audiencia quiere y busca, pero "sin que llegue a pedirlo". Buscan adelantarse a las interacciones y formatos del mercado.

Sin hackers, no hay periodismo

¿Cómo mide cualquier organización informativa la eficacia? Aron Pilhofer, a cargo del Interactive News Team de *The New York Times*, nos proponía pensar en esos términos cuando lo entrevistamos en Amphibia.com.ar, en el año 2009.²⁷

Si bien no es una pregunta para responder y expresa un desafío epistemológico de un calibre inusual en las discusiones sobre periodismo y medios en las organizaciones, en plan operativo podríamos sugerir cuatro variables clave para medir en forma combinada la eficiencia de un equipo interactivo de experimentación puertas adentro del medio.

²⁷ Entrevista completa, realizada con Rodrigo Orihuela, en <http://www.amphibia.com.ar/hablamos-con-aron-pilhofer-del-interactive-news-team-de-the-new-york-times/>.

- Tráfico: cómo impacta el desarrollo en las visitas e impresiones.
- Rentabilidad: cómo impacta el desarrollo en la monetización del medio.
- Reutilización de contenidos: en qué medida el desarrollo recupera contenidos propios o ajenos ya publicados y los ofrece con valor agregado, en un nuevo producto o servicio.
- Productividad: cómo incrementa, mejora y/o aumenta la calidad de los procesos productivos que el medio gestiona a diario.

Cultura hacker para periodistas: pasión y prototipado

Si el trabajo es una forma de libertad y la ética en el trabajo es la única forma de dejar de ser un esclavo, no hay mejor biblia para periodistas que la imponente obra de Pekka Himanen, *La ética del hacker y el espíritu de la era de la información*. Bibliografía obligatoria de todo experimentalista.

Los "Hack Days" de *The Guardian* son mucho más que acontecimientos *cool* de 24 hs. de duración para sintetizar en YouTube. Buscan ideas frescas y prototipado rápido de soluciones para llevar a la realidad y agregar valor al medio.

Kevin Anderson, hasta fines de 2010, editor de investigación digital de *The Guardian*, a quien entrevistamos en Amphibia.com.ar,²⁸ publicó algunos videos con micro entrevistas a los *media-hackers* que están implementando Arduino²⁹ *hardware* libre³⁰ sobre el que hemos hablado también en Amphibia.com.ar e incluso entrevistado a uno de sus padres, David Cuartielles³¹ para facilitar la tarea de los periodistas e incrementar la productividad del medio, por ejemplo, cuando se trata de administrar la participación de la audiencia.

²⁸ Entrevista completa, realizada con Rodrigo Orihuela, en <http://www.amphibia.com.ar/hablamos-con-kevin-anderson-del-guardian/>.

²⁹ La web oficial del proyecto Arduino es [Arduino.cc](http://www.arduino.cc).

³⁰ Neil Gershenfeld, *FAB: The Coming Revolution on Your Desktop—From Personal Computers to Personal Fabrication* (Basic Books, 2005).

³¹ Entrevista completa en <http://www.amphibia.com.ar/video-entrevista-con-david-cuartielles/>.

Hay que *hackear* a los medios. Los procesos productivos de las organizaciones periodísticas se burocratizaron a tal punto que los periodistas de jubilan en las redacciones, y los programadores y diseñadores se vuelen analfabetos interactivos. La oferta, en muchos casos, es tan desabrida que la audiencia ya ni la prueba y se anoticia de los acontecimientos en Facebook y en otras instancias de consumo de medios.

En esta industria, la crisis no es equivalente al cambio. Por el contrario, es una buena razón para contraerse, volverse más conservadores e ir a "lo seguro", que ya no es seguro. Sin *hackers*, no hay periodismo

El psíquico de la hoja de cálculo en *New York Times*

Que la academia tome nota y elabore un plan para los tiempos que vienen en su empresa de formar periodistas y comunicadores. Una de las contrataciones de *The New York Times* durante 2010 nada tuvo que ver con lo que se enseña ni con lo que se aprende en los claustros universitarios. La alianza con el sitio FiveThirtyEight.com no sólo es una muestra de la necesidad de contenidos y perspectivas renovadas, también es un indicador sobre cómo está cambiando el diseño de los perfiles profesionales que los medios necesitan.

New York Magazine apodó a Nate Silver, fundador de FiveThirtyEight.com, como "El psíquico de la hoja de cálculo".³² En abril de 2009, la revista *Time* lo incluyó en su lista anual de las 100 personas más influyentes del mundo. ¿Por qué? ¿Qué hace? ¿Qué tiene? ¿Qué puede? ¿Qué sabe?

Nate Silver vive en New York, pero nació en Michigan el 13 de enero de 1978, estudió Economía y se convirtió en el analista estrella de la política norteamericana durante 2008. Ese año pronosticó los resultados (acertó en 49 de 50 estados) de las elecciones presidenciales de los Estados Unidos, cuando Barack Obama se convirtió en el primer presidente negro de ese país.

Se destacó —por no decir que les pasó el trazo olímpicamente— sobre todos los analistas políticos de los Estados Unidos. Mientras las plumas más sagaces de los medios se aferraban al análisis político tradicional, Silver pateó el tablero.

Él no investiga. Simula, procesa y concluye. Publicó sus primeras predicciones bajo el pseudónimo de "Poblano", pero cuando se percató de que daba en el clavo una y otra vez, comenzó a firmar sus proyecciones con su nombre real en su *blog*: FiveThirtyEight.com.

La clave de su éxito fue pensar y actuar como ingeniero, no como periodista. Adaptó a las condiciones de análisis político el sistema que había creado para hacer proyecciones sobre el desempeño de los jugadores de la liga de baseball, PECOTA³³ (Player Empirical Comparison and Optimization Test Algorithm). Terminó escribiendo artículos y columnas para medios como *ESPN.com*, *Sports Illustrated*, *Slate*, *The New York Sun* y *The New York Times*.

Cuando le piden una opinión sobre algún asunto, como las elecciones o la ley de matrimonio gay en determinado Estado, Nate Silver no sale a la calle, moleskine en mano, a tomar la temperatura de la gente haciéndole preguntas. Procesa en su *laptop* toda la información digital disponible sobre el tema en cuestión, construye variables, juega con la aleatoriedad, simula artificialmente escenarios cientos de miles de veces y proyecta resultados. Sabe que vive en un cosmos de datos y que quien sepa cómo procesarlos puede hacer la diferencia. Y *The New York Times* paga por quienes pueden generar eso: diferencia y valor agregado.

Los contenidos de calidad: *Why so serious?*

La discusión sobre los contenidos de calidad de los diarios digitales se avivó durante 2010, cuando decenas de directivos de medios en todo el mundo manifestaron estar evaluando el cobro por contenido en sus ediciones *online*. Todos los periodistas estamos a favor de los contenidos de calidad. Sin embargo, pocas veces se discute qué es

³² The Spreadsheet Psychic, *New York Magazine*, 12 de octubre de 2008 <http://nymag.com/news/features/51170/>.

³³ <http://en.wikipedia.org/wiki/PECOTA>.

la calidad actualmente, o qué podría ser, y existen posiciones tan distantes unas de otras como las de Pepe Eliashev³⁴ y Michael Wolff³⁵.

¿Un artículo bien escrito, una investigación realizada en forma impecable, una crónica sin nada que quitar, un video bien editado, una infografía que se entienda o un especial multimedia con todos los adornos del *flash*? ¿Esos son contenidos de calidad? Sí, también. Pero tampoco importa.

Dada la asfixia financiera que padecen los medios, la anemia conceptual de la industria y el interés creciente de las audiencias por otro tipo de entornos de interacción e información, lejanos a los diarios *online*, quizá sería prudente dejar de guardar la cabeza como el avestruz y mirar qué están haciendo para reinventarse las industrias vecinas, como la del entretenimiento, por ejemplo, que lidia cada instante con la llamada "piratería", la producción doméstica de contenidos y, sin embargo, se mueve, cambia, prueba, evoluciona y se expande.

La industria del entretenimiento, no en su totalidad pero sí en muchos casos como en el de la producción cinematográfica y televisiva, está dando vuelta la situación, y haciendo de la piratería y la producción *low cost* —fenómenos originalmente temidos, denunciados y "barbarizados"— motores de expansión para el sector en otras direcciones.

Las "amenazas" de réplica, reproducción, alteración y distribución del producto por canales no tradicionales se están interpretando en la industria del cine, o en el sector de las series de TV, como oportunidades orientadas hacia formas más sofisticadas de consumo, que están más relacionadas con la conexión y experiencia social que con la compra de una caja de plástico, una entrada al cine o cualquier otro producto material y/o cerrado. Es por ello que se vuelve cada vez más urgente pensar/hacer transmedia, ya sea en la producción y/o en la instancia prosumidora.

Esa mirada renovadora, que podría mirar a los ojos a la industria discográfica o a la industria de los medios, y preguntarles "Why so serious?", es la mirada de productores que buscan valores y prácticas que puedan mantener unida a la gente cuando se fragmentan las instituciones. Buscan, también, cómo desarrollar nuevas habilidades —incluso de cortísima vida— y explorar capacidades potenciales a medida que cambian las demandas de la realidad.

Richard Sennett, en su libro *La cultura del nuevo capitalismo*, trabaja esos conceptos y algunos otros, que son también instrumentos de cirugía sin anestesia para la discusión sobre el trabajo y la calidad productiva. "El orden social emergente milita contra el ideal del trabajo artesanal, es decir, contra el aprendizaje para la realización de una sola cosa realmente bien hecha; a menudo este compromiso puede ser económicamente destructivo. En lugar de esto, la cultura moderna propone una idea de meritocracia que celebra la habilidad potencial más que los logros del pasado" (Sennett).

La industria del entretenimiento se está transformando precisamente en ese sentido. Los productores de alto nivel, lejos de embotarse con las posibilidades de la tecnología y sentirse al borde de un gran cambio trascendental —como frecuentemente ocurre en la industria de los medios digitales vinculada al periodismo, y como ya ocurrió con quienes fueron aplastados por el derrumbe de la economía digital de las *puntocom* en el año cero de este siglo—, están diseñando otros criterios de calidad que —no desplazan— conviven con los ya fortalecidos otrora por la industria.

La contundencia en calidad de producciones como *Batman*, *Matrix* o *Lost*, por poner tres ejemplos universales, no es posible explicarla porque estén increíblemente filmadas o cuenten con guiones fuera de serie como el de los hermanos Wachowski, una bomba hipertextual sin precedentes, con centenares de vínculos apuntando a la filosofía, matemáticas, literatura, neurociencia, biología, religión, misticismo, computación. Enlaces que constituyen en conjunto una demanda compleja para las audiencias pero que la recompensan con mayor disfrute y capacidad de "hacer algo" a partir del consumo.

³⁴ Pablo Mancini, Los periodistas de Pepe Eliashev, <http://www.amphibia.com.ar/los-periodistas-de-pepe-eliashev/> (Amphibia.com.ar, 3 de enero de 2010).

³⁵ Michael Wolff explica por qué el mundo "necesita" Newser.com <http://www.amphibia.com.ar/michael-wolff-explica-por-que-el-mundo-necesita-newser.com/>.

La calidad en esos tres casos, y tantos otros, desborda el producto y el productor, y empieza a explicarse a sí misma en tanto y en cuanto agrega valor a la experiencia de postconsumo. La calidad del producto, o de los contenidos de esas producciones, no radica exclusivamente en el producto. No son sofisticadas, como en el caso de *Matrix*, porque son obras abiertas. Sino también porque son experiencias abiertas de consumo, con múltiples recorridos y posibilidades de asociación y consumo colectivo complementario en distintas plataformas.

Cuando los periodistas hablamos de contenidos de calidad, o de reinención de la industria, somos ambivalentes y particularmente contradictorios. A veces parecería que vamos por el camino de la discografización sin retorno. En otras ocasiones intentamos seguir los pasos de industrias tan ágiles y mutantes como la del entretenimiento o la del *software*, en las que la calidad radica en la interacción, en la intervención y en la experiencia.

La discusión sobre los contenidos de calidad indefectiblemente supone una discusión sobre la réplica, el valor de uso, el valor de cambio de la información y la postura de los medios ante las nuevas formas de consumo, experiencia y reelaboración.

La calidad no parece ser –o está dejando de ser– algo fabricado por una elite para que otros puedan digerirla linealmente. La calidad se parece cada vez más a algo que se coproduce, comparte y reelabora mientras se distribuye. La calidad está más cerca de palabras como reelaboración, participación o experiencia que de valores como prolijidad, estabilidad o destreza técnica.

Steven Johnson, y su magistral *Everything Bad Is Good for You: How Today's Popular Culture Is Actually Making Us Smarter*, siempre está de vuelta.³⁶

³⁶ El libro de Steven Johnson es una referencia obligada. Además de un *best seller* es un aporte invaluable que desmonta toda clase de juicios y prejuicios sobre la cultura popular.

El valor del contenido está en otra parte: el texto propone, el paratexto dispone

Internet es una fábrica de paratextos sobre los más diversos temas. Cientos de miles de *blogs*, foros y miembros de redes sociales hacen lo suyo respecto de los políticos, los jugadores de fútbol, el mundo del espectáculo y, por supuesto, los contenidos de los medios, entre muchísimos otros asuntos públicos. De hecho este texto es un paratexto de *Show Sold Separately. Promos, Spoilers, and Other Media Paratexts*, el último libro de Jonathan Gray, publicado por NYU Press.

La calidad no está necesariamente basada en la producción original ni invalidada por la gratuidad y la reproducción. En una economía de sentido basada en la propagación y en la transformación, lo que no se puede manipular carece de valor.

Show Sold Separately. Promos, Spoilers, and Other Media Paratexts analiza precisamente ese fenómeno y renueva la mirada sobre el análisis de la gestión de contenidos y la producción de valor. Jonathan Gray se enfoca en cómo se construye el sentido y el valor de la experiencia de usuario respecto de las propuestas periféricas a los relatos madre. Se trata de una investigación *off-screen*, centrada en la industria audiovisual, que pone el acento en los paratextos: publicidades, adelantos, *trailers*, entrevistas, foros, redes sociales, noticias, reseñas y objetos que comodelan medios y mensajes, producción y distribución, sentido y valor.

Gray sostiene que los paratextos juegan un rol clave, incluso más importante que el producto en sí, respecto de cómo las audiencias construyen sentido. El autor no da rodeos y entiende que los paratextos son parte del texto. A veces planeados, otras previsibles, la mayor parte imprevistos, productores, audiencias y anunciantes crean cantidades industriales de paratextos.

Jonathan Gray ofrece argumentos, casos, experiencias y comenta por qué buena parte del negocio de los medios está migrando a la producción de paratextos, a las pautas que conectan relato oficial, versiones y discusiones, objetos y reelaboraciones.

El verdadero comienzo muchas veces no está en el producto, sino en la periferia referencial. Google es un proveedor de paratextos. Y si el paratexto nos prepara para el texto, su producción –dinámica e incontrolable por naturaleza– debe ser parte del proceso creativo y no sólo elementos de una campaña publicitaria.

Los paratextos, interpretados a destiempo, errónea e irreversiblemente por la industria discográfica, están siendo parte sustancial de la reconversión de la industria audiovisual, cada vez más aterrizada en el entretenimiento y la experiencia y menos en la producción de contenidos.

La inclusión de la producción de paratextos en la gestión de contenidos, como la “adopción” de fans que propone Henry Jenkins, es uno de los aportes sustanciales de Gray en *Show Sold Separately. Promos, Spoilers, and Other Media Paratexts*.

Cómo reutilizar estos conceptos en el periodismo, y concretamente en los sitios *online* de los diarios, es sin duda un ejercicio de largo aliento que los que trabajamos en ese terreno tenemos que hacer.

Eliseo Verón publicó en la edición del domingo 22 de noviembre de 2009, del diario *Perfil*, una columna titulada “Periodismo y plusvalía”,³⁷ que da en el clavo sobre el futuro de la industria de las noticias, y que no puede estar más alineada con las propuestas de *Show Sold Separately* y del universo transmedia en general: “Es verdad que cualquier discusión relativa a las condiciones determinadas de un negocio sólo puede abarcar un fragmento de la cadena de creación de valor. Pero entonces habría que preguntarse si los lugares de producción de plusvalía no se están acaso desplazando, y lo que ocurre es tal vez que algunos actores, como resultado de la evolución tecnológica, se encuentran de golpe en el lugar equivocado”.

A ver qué inventamos.

³⁷ Nota completa en <http://www.diarioperfil.com.ar/edimp/0420/articulo.php?art=18262&ed=0420>.

Si no se propaga, se pudre

Esa es la propuesta de un documento exquisito difundido por Convergence Culture Consortium, con Henry Jenkins como vocero estrella. ¿La hipótesis de *If It Doesn't Spread, It's Dead: Creating Value in a Spreadable Marketplace*³⁸? La circulación y la transformación generan valor sobre los contenidos y redefinen el sentido de los mensajes.

Para Jenkins y los suyos, se hace añicos la promesa de la viralidad que supone audiencias infectadas involuntariamente por el mensaje de las marcas, se desvanecen los sitios-catedrales y el nuevo *framework* para los medios no puede estar compuesto sino por una estrategia híbrida que los prepare para ser modificados y redistribuidos.

Todas las profesiones fueron creadas para resolver un problema concreto. Si, simplificando, los periodistas y los medios se especializaron en producir y distribuir contenidos (al punto que hasta los modelos de negocios están atados a la distribución) para sociedades con una vida cotidiana compuesta por tiempo abundante y escasez informativa, cómo se reorganiza la industria ante la amateurización masiva (¿e irreversible?) de la producción, publicación y distribución.

Para Jenkins y equipo, lejos de ser un peligro, como lo interpretó la industria discográfica, la propagación y la reelaboración de contenidos por parte de las audiencias es una oportunidad radical para una reconversión inevitable.

Fresco, claro y divertido, *If It Doesn't Spread, It's Dead: Creating Value in a Spreadable Marketplace* nos propone vernos con nuevos ojos y redefinir lo que comúnmente entendemos por calidad.

SEO: el nuevo *Top Of Mind* postindustrial

Un verdadero dolor de cabeza para muchos periodistas y un presupuesto extra para toda redacción *online*. Algo que puede hacerse a

³⁸ Enlace a la descarga del paper: http://convergenceculture.org/research/Spreadability_double-sided-print_final_063009.pdf.

la ligera o puede también agregar valor a cualquier medio digital: el posicionamiento en buscadores.

SEO, por su sigla en inglés *Search Engine Optimization*, es decir, "Optimización para motores de búsqueda", es un conjunto de técnicas –generalmente percibidas como oscurantistas– que tienen como propósito final lograr que una página web determinada esté lo más cercana posible al primer lugar en los resultados de búsqueda generados a partir de una frase o palabra ingresada en un buscador como el de Google.

Entre un tercio y la mitad del tráfico que tienen los medios *online* provienen de motores de búsqueda. Esto quiere decir que entre un tercio y la mitad de quienes acceden a un medio *online* no tienen la más mínima intención de consultar ese medio en particular, sino que caen en él debido a que un buscador les indica que allí hay disponible un contenido que refiere al tema de su interés.

Lo que a su vez quiere decir que si bien la marca del medio probablemente siga siendo el mayor capital que la empresa cuenta en su haber, buena parte de su audiencia es aleatoria y producto del posicionamiento del contenido.

Pongamos un ejemplo pre Internet. Cuando íbamos a comprar el diario o a suscribirnos a una revista, sabíamos exactamente qué publicación queríamos leer. Elegíamos la marca: "Llevo la revista Noticias y Clarín", podría decir cualquiera de nosotros hace unos cuantos años al vendedor de diarios.

Lo que está pasando en Internet es otra cosa. Si bien entre la mitad y tres tercios de la audiencia visita un sitio específico, entre un tercio y la mitad no está buscando una publicación concreta y sí un contenido específico: "Discurso de Néstor Kirchner", "Toma de rehenes en Almagro", "Estado del tránsito", "Maradona", "Luciana Salazar", etc. La audiencia quiere esa información, y la quiere ahora, en el momento en que se produce la búsqueda.

Entre un tercio y la mitad de la audiencia de los medios *online* no busca diario de cabecera ni a su periodista favorito. Busca con-

tenido. Busca un detalle. En todo caso, y en función de la posición de los resultados, optará entre los sitios arrojados por el motor de búsqueda que esté usando y en función de los que mejor se adecuen la búsqueda realizada.

El poder de la marca sigue siendo muy fuerte. Incompensable. Pero hay dos fenómenos funcionando en paralelo a la marca, y creciendo cada vez más, aportando cada vez más audiencia, que en los medios debemos atender con especial atención.

Por un lado, el posicionamiento en resultados de búsqueda. Por el otro, el porcentaje hoy minúsculo pero en permanente alza de propagación de contenido: una parte de la audiencia está visitando nuestro medio porque un amigo suyo en Facebook o una persona a la que sigue en Twitter, o simplemente *por chat*, le sugirió que vea determinado enlace que le está compartiendo. En síntesis, la audiencia ahora también se encarga, en parte, del sindicato de distribución.

La audiencia está ahora compuesta por, además de humanos, algoritmos de búsqueda e indexación. No podemos desatender esa realidad.

El SEO es el nuevo *Top Of Mind* postindustrial. Cualquiera de nosotros puede asociar conceptos de televisión en vivo, periodismo de calidad, investigación o entretenimiento a marcas muy concretas disponibles en el mercado impreso y *online*. Pero son excepciones los casos en que algunos de nosotros asocia, por usar los mismos ejemplos, "Discurso de Néstor Kirchner", "Toma de rehenes en Almagro", "Estado del tránsito", "Maradona", "Luciana Salazar", etc. a una fuente específica. Por eso, como audiencia, usamos buscadores.

Durante la primera década del siglo XXI, las técnicas de SEO en la mayor parte de medios han sido ejecutadas por programadores, y en su mayoría contratados como consultores externos. El SEO será cada vez más importante, porque es una forma de gestionar el volumen e infiltrarse entre las toneladas interminables de contenido que cualquier búsqueda arroja y posicionarse entre los primeros.

El SEO se está convirtiendo cada vez más en una actividad de altísimo valor agregado. Donde los periodistas pueden y deben intervenir con especial dedicación, atendiendo a esa nueva audiencia mutante pero irreversible y en permanente reproducción que son los algoritmos.

Una vez, cuando vivía en Perú, a principios de 2009, el grupo para el que trabajaba lanzó al mercado un nuevo diario deportivo. Uno de los días de la primera semana del diario en la calle el director de ese diario me contó algo que siempre recuerdo cuando pienso en el SEO: "Hoy me levanté, bajé al kiosco y compré un ejemplar, pero no me lo llevé. Le pedí a la señora que me lo vendió que se lo quede, pero que lo reubique porque lo tenía ahí abajo apilado con el resto de diarios, casi no se veía. Le dije que se quede con el dinero y con el diario, pero que lo ponga más arriba, al lado de *El Comercio*". Eso también fue SEO.

Que me reemplace un algoritmo

Es el miedo de los periodistas digitales, incluso el de aquellos más integrados, optimistas o tecnofílicos. El fantasma del periodismo artificial, de un modelo de prensa sin humanos, atormenta a la mayoría de los hacedores de los diarios *online*.

¿Puede pasar? Va a pasar. ¿Y cuál es el principal argumento en favor de esa hipótesis vestida de profecía? El siguiente: buena parte de la oferta actual de los diarios *online* podría ser producida por algoritmos.

¿Por qué somos los arquitectos de nuestra propia ruina? Porque sin darnos cuenta, y con bastante poca imaginación, terminamos emulando con humanos instrucciones y procesos que un algoritmo infante puede ejecutar satisfactoriamente.

Hay un punto clave que casi siempre pasamos por alto: todavía, las investigaciones duras, de las que habla la gente, las que hacen tambalear a un ministro o responder a un presidente, son aquellas publicadas en las ediciones de papel, sobre todo en esta parte del

globo que muchos llaman América Latina. Para sumar argumentos: es primicia en digital únicamente cuando a la mañana siguiente, cuando el diario esté en la calle, la noticia será de público conocimiento.

Analicemos rápidamente el caso de los diarios *online* argentinos: canibalizan los contenidos originales de las ediciones impresas, se cuelgan de esas primicias y ornamentan los portales con cableras de las agencias y refritos de diarios del interior del país o del exterior. En el *corpus* de artículos publicados en un día de trabajo, son la excepción aquellos producidos especialmente, y desde cero, para el *online*.

Cualquier redactor de un diario digital hace, sabe y hasta padece lo que aquí resumimos: su mundo profesional está compuesto por una cablera, un *feed reader* y el *dispenser* de agua con el que interactúa cada una hora.

Los argumentos que pretenden explicar, y muchas veces justificar, esa situación son atendibles. Cualquier editor puede confirmarlo, se trata, una vez más, de la escasez de recursos, la falta de ingresos y la dificultad para monetizar la publicación.

No es novedad que la mayor parte de los diarios *online* son deficitarios y sostenidos económicamente todavía por los hijos de Gutenberg. Tampoco es novedad que lo más caro de una redacción *online* son los periodistas, no las máquinas ni los servidores.

Para complicar las cosas, la publicidad *online* es todavía una porción minoritaria de la inversión total en medios y, aunque crece todo los años, parece improbable que pueda dar vuelta la situación si no renueva el concepto —trasladado linealmente del papel— de vender espacios, modelo que responde a la economía de la escasez de los medios industriales.

Ahora bien, si la mejor solución para esta situación es dejar de hacer periodismo y tener una tropa humana de redactores que emulan la indexación que los algoritmos ya pueden hacer con creces, estamos en problemas.

Había que hacer periodismo

Suena muy duro decirlo así pero no deja de ser real: actualmente, buena parte de las redacciones *online* pueden prescindir de los redactores, dejar que lo artificial se ocupe del rastreo y la indexación de información y ocupar a los editores en editorializar la publicación, jerarquizar las noticias y semantizar los títulos. Aviso para los que están conteniendo los insultos: no creo que esa sea la solución, aunque un modelo así tenga mucha más fuerza y sea más realista. En ese sentido, *newser.com* se lleva todos mis aplausos y admiración.

El componente más débil de este argumento, y que hay que tomarse el trabajo de monitorear y hacer un seguimiento de hormiga, aparece con la pregunta sobre quién genera la información a indexar. La capa original de contenidos, sean noticias importantes o irrelevantes, debe estar redactada por seres humanos para que luego pueda ser indexada por algoritmos. A lo que respondo –e insisto en– que cuando analizamos las últimas cien noticias indexadas por Google News, vemos que la amplia mayoría está generada por agencias, por redactores de agencias, y no por medios ni diarios digitales.

Saco en limpio tres cosas de toda esta discusión: en primera medida: hay que reinventar el modelo de negocio de los diarios *online* (hay que vender ideas, no sólo espacios). La segunda afirmación que me animo a hacer es que, lejos de atentar contra el trabajo de los periodistas, los algoritmos y las capas artificiales de los medios son aliados clave para el futuro del periodismo. Y la tercera, que se cae de madura, es la siguiente: hay dos formas de que no te reemplace un algoritmo: o sos quien los crea, u orientás tu trabajo y habilidades hacia la inteligencia y la creatividad, agregando valor a lo que hacés, sumando un plus de ingenio, oportunidad y asociación.

Hay que trabajar duro y generar *outputs* de creatividad. Porque eso de humanos cumpliendo horario en una redacción física, pican-do cables y comiendo *frutigrans*, es cosa del pasado. Casi, casi, una forma de esclavitud. Dejemos eso para los algoritmos, que lo hacen

muchísimo mejor. Los periodistas son gente divertida que vive de (lo que tiene en) la cabeza.

En serio, que me reemplace un algoritmo

La idea fuerza sobre la que se sostiene el concepto de periodismo artificial es que buena parte de la oferta actual de los diarios *online* podría ser producida por algoritmos.

Los artículos publicados en *Amphibia.com.ar* sobre el tema, y las escasas referencias disponibles, apuntan, siempre, a algunas capas –no a todas– de la producción y distribución de contenidos. El periodista español Pepe Cervera nos sintetiza mejor y más claro de lo aquí hemos podido expresarlo: "Lo que jamás vas a poder hacer es competir con la máquina en lo que mejor hace la máquina: producir mucho, homogéneo y barato. Tendrás que producir poco, diferente y de alto valor añadido".

Ahora, lo que quiero decir con esto es lo siguiente: esa idea no sólo se aplica a los redactores y periodistas que se desempeñan en medios digitales, sino a toda la organización. De hecho, la publicidad *online* hace rato que está algoritmizada.

Ninguna organización de medios está algoritmizada al 100 por ciento aún, es obvio. Pero todas al menos ya cuentan con una capa artificial de gestión, y AdSense es un claro ejemplo de ello, un denominador común.

¿Por qué un modelo publicitario algoritmizado como AdSense tiene mucha más potencia que cualquier otro? ¿Sólo porque opera en la larga cola? Claro que no. Su mayor valor radica en la oportunidad del contexto y la calibración matemática de la visualización de anuncios según espacios virtuales, horarios y locaciones geográficas.

AdSense es un agregador semántico de posicionamiento de contenidos publicitarios, casi enteramente artificial e infinitamente más eficiente que el mejor equipo de ejecutivos de cuentas que se pueda

imaginar para gestionar semejante volumen de anuncios. No es sólo una "máquina estúpida", precisamente porque no produce un sólo *output* en serie y homogéneo. AdSense es un algoritmo limitado pero a la carta, personalizable, con decenas de variables posibles de manipular. Y eso lo convierte en cualquier cosa menos en una porción artificial boba.

No ocurre en los diarios *online* con más tráfico, que pueden vender algunos *banners* por varios miles de dólares, pero cualquiera que trabaje en algún *online* de mediana envergadura sabe que los ingresos por AdSense representan a veces hasta casi la mitad de las ganancias y encima no alcanzan para pagar los sueldos del equipo humano del área comercial, que tampoco se sostiene a sí mismo. La ecuación costos-utilidades en esos contextos es demoledora.

Pero salgamos de las áreas comerciales. La gestión de cualquier medio, por más pequeño que sea, genera un volumen burocrático para funcionar heredado de los medios industriales que paraliza la era de la fluidez. No me llamaría la atención que pronto veamos emerger allí también capas artificiales de gestión del medio. Una organización que genere contenidos con motores artificiales y valor con periodistas humanos probablemente deba cambiar también sus modelos remunerativos, quizá en función del valor agregado o rendimiento medible. En un caso de ese estilo, no serían poco probables escenarios donde el m-Payment (un *boom* en Asia³⁹) automatizado, equalizado con el desempeño humano, jueguen un papel clave en la dinamización o reinención de la organización periodística.

Una cosa está más o menos clara, aunque no sobren los ejemplos: en la nueva ecología de medios híbridos, el volumen es artificial, la diferencia es humana, y la calidad y rentabilidad, un producto de esa alianza.

³⁹ Liao Yun Qing, ZDNet Asia, *Asia rings in mobile payment numbers* <http://www.zdnetasia.com/asia-rings-in-mobile-payment-numbers-62200952.htm> (22 de junio de 2010).

La nueva retórica de las noticias

Lo primero que habría que aclarar es que, hoy, nadie está muy seguro sobre qué es lo que está en crisis. Sencillamente no hay acuerdo. ¿Los medios? ¿Los periodistas? ¿El método de la profesión? ¿Las marcas? ¿La relación con la audiencia? ¿Los modelos de comunicación? ¿Los contenidos y los criterios de calidad? ¿Las noticias? ¿La retórica de las noticias? ¿Los soportes? ¿Los modelos de negocios? ¿Los modelos productivos? Agreguen todas aquellas variables que crean y ensayen combinaciones posibles. Se van a volver locos.

El pilar de la crisis no es tanto la falta de definiciones como la incapacidad para entender las definiciones que necesitamos de otra manera. No estamos planteando las preguntas que necesitamos. No estamos observando, estamos recordando.

No todo está perdido. Las formas de consumo cultural están ganando cada vez más terreno en las discusiones sobre periodismo. Mientras en el gremio se sigue discutiendo sobre periodismo en sí, aislado de toda transformación social e industrial, sobre el producto, la distribución, los modelos de negocios, etc., los aportes más sustanciales los están haciendo quienes se interesan cada vez más por los hábitos de la audiencia y el contexto de consumo (el último libro de Clay Shirky, *Cognitive Surplus*, avanza en esa dirección).

Jack Fuller acaba de publicar en 2010 un libro sensacional: *What Is Happening to News. The Information Explosion and the Crisis in Journalism*. El tipo sabe de qué está hablando. Además de unas cuantas novelas y libros sobre periodismo, un Pulitzer en su haber y decenas de años en la industria de los diarios (fue el hombre del *Chicago Tribune*), Fuller se posa en los últimos avances de la neurociencia para intentar explicar qué le pasa a las noticias. ¿Por qué atraen más las malas que las buenas noticias, el conflicto que la cooperación? ¿Cómo explica la neurociencia que la intimidad de un personaje público "venda" más que una cuestión de Estado? Y la mejor: ¿Por qué lo que ocurre ahora es percibido como más importante que lo que ocurrió hoy más temprano o ayer? (él no lo hace, pero es muy sugerente este punto para pensar las arquitecturas de los sitios de noticias).

Olvídense de las categorías que usan para pensar a los medios. Fuller viene con las suyas. Abandonen también cualquier solución para "el viejo orden". Desháganse además de cualquier discusión transitoria como qué debe hacer un periodista en las redes sociales o cualquier otro tema similar.

Fuller sostiene que el modelo tradicional de contar las noticias no funciona más. La nueva retórica de las noticias está en el centro de su análisis. En su libro no concluye que el viejo orden ha colapsado, sino que parte de esa premisa. Mientras más baja el costo de procesamiento y conectividad, más se aceleran los flujos de información y más opciones informativas hay disponibles. El proceso de elección para la audiencia es cada vez más complejo. En palabras de Fuller: "Esto implica una catástrofe económica para el modelo de los diarios" y "estamos sólo en el comienzo de un proceso irreversible".

Jack Fuller se encarga en buena parte del libro de cómo las nuevas modalidades y ofertas de distracción cambian la forma en que (nos) pensamos y percibimos el entorno. Estamos en la era de la "continua atención parcial". Despliega su capacidad de análisis sobre el impacto en el negocio de las noticias cuando la televisión por cable hizo su aparición en la vida de miles de millones de personas, primero HBO en 1975 y luego la CNN en 1980. Diez años después, cuando el producto comenzaba a formarse como hábito de consumo de medios, la circulación de los diarios comenzó a caer.

El cable no sólo dio renovada competencia en el mercado de las noticias, sino que sobre todo construyó alternativas de distracción a las noticias. ¿La gente consumía las noticias porque hasta entonces sólo había, en su mayoría, noticias disponibles?

La eterna lucha entre lo que la gente "quiere" saber y aquello que "debe" saber según los medios, ocupa también buena parte del desarrollo de Fuller: "cuando la competencia es intensa, los *players* están obligados a dar a las audiencias aquello que las audiencias quieren, para que sobreviva el negocio". Indígnense. Miren que bonito ejemplo ofrece: la noticia más leída del *LA Times* durante todo 2005 fue "el perro más enojado del mundo".

Adiós a la mentalidad Blockbuster

Fuller lo dice sin que se le mueva un pelo: la gente no toma en serio a los periodistas porque la confianza está rota. Russell Hardin decía que la confianza está basada en "encapsular intereses": confío en vos porque considero que es de tu interés tomar en serio mis intereses. Y para complicar más las cosas, en la nueva era es posible simular la confianza, incluso entre personas que no se conocen.

Los estudios que cita el autor demuestran que la gente cree más en las historias o se muestra más proclive a leerlas cuando sus pares son quienes las han propuesto, y no necesariamente cuando los editores son quienes las proveen. La gente duda más del periodismo que de los medios sociales porque a los periodistas las reclaman neutralidad, objetividad, parcialidad, y a los *bloggers* y otros nuevos actores de la comunicación, no. En la red, dice Fuller, "la autoridad no significa nada (...) el periodista ya no es objetivo, nunca lo fue. Lo que debe ser objetivo es el método".

Así lo ilustra: la gente confía en Google porque Google no es un sistema endogámico que deja el posicionamiento de los posibles resultados sólo en manos de su algoritmo. La gente confía en Google porque una parte de él está fuera de control, totalmente en manos de la audiencia. Por decirlo fácil: el *pagerank* se comporta según la audiencia enlaza y no según la empresa prescribe. Es muy discutible, pero se entiende lo que Fuller quiere decir.

Su hipótesis es que aun cuando la publicidad no se estuviese desdplomando, la industria de los diarios estaría de todas maneras en un problema: "La retórica de las noticias tendrá que cambiar radicalmente" y son cada vez más necesarios "una nueva metodología para hacer periodismo y un nuevo set de obligaciones" para la profesión.

Periodismo Starbucks

Las noticias son como el café: algo fácil de conseguir en cualquier lado, aunque en pocos lugares bueno y a la temperatura y precio adecuados. Se puede preparar en casa o te lo puede ofrecer un amigo, o

servir una máquina. Las noticias son como el café: uno decide cuánto tiempo dedicarle según las circunstancias en las que se encuentra: estar apurado y destinarle menos de un minuto, tener tiempo e intentar disfrutarlo, incluso acompañarlo con algo más. También compartirlo con alguien, usarlo como excusa para una conversación, para diluir el tiempo de una espera o distraernos cada algunas horas durante un día extenso en la oficina. Las noticias son como el café: quizás en los medios podemos aprender algo de la experiencia Starbucks.

Impertérritos ante los relatos endogámicos que asfixian por igual a industria y academia, continuamos buscando casos, experiencias y testimonios con desafíos comunes a los que enfrentan los medios. ¿Hay que, también, salirse de los medios para volver al periodismo? Las industrias del *software*, videojuegos, música, móvil, series y cine nos inspiran constantemente con sus ensayos de reinención. Pero ahora también la que produce algo tan ordinario, corriente y cotidiano como las noticias es la industria del café.

Préstense al juego: los diarios digitales están como Starbucks en la década de los ochenta. Durante esos años Starbucks se dedicaba, desde hacía una década, a la venta de granos y máquinas para café. Cuando el empresario Howard Schultz se incorporó a la empresa, en 1982, propuso ampliar la operación a la venta de café al paso. Sus socios rechazaron de plano la posibilidad porque, dijeron, los distraería de su objetivo original. Schultz se fue por las suyas y abrió una cadena de cafeterías, Il Giornale. Pocos años después compró Starbucks. En 1992 ya cotizaba en bolsa y en 1996 comenzaba su proceso de internacionalización abriendo en Tokio el primer local fuera de los Estados Unidos. Diez años después Starbucks contaba con más de 7.500 cafés en todo el mundo. Actualmente abren uno en alguna parte por cada día laborable.

¿La clave de Howard Schultz? La convicción de convertir lo ordinario –el café– en algo extraordinario –la experiencia de tomarlo.

Joseph A. Michelli escribió y publicó *La experiencia Starbucks. 5 principios para convertir lo ordinario en extraordinario*. Un libro motivador y casi de autoayuda para quienes tienen hambre por el crecimiento y entienden que, en un mundo donde todo se descarga, la

experiencia es lo único que no se puede piratear. La experiencia es donde tenemos que sembrar las estrategias de valor agregado de lo que producimos. Si lo leen olvidándose de que se trata de una compañía internacional dedicada a la compra, tostado y comercialización de café: los cinco principios son de gran utilidad para intentar hacer mejores medios.

Schultz es el arquitecto del concepto del "Tercer lugar". Sabía que el consumo de café estaba concentrado en dos instituciones de la vida moderna, el hogar y el lugar de trabajo. De ahí el despliegue en cuanto al diseño de los locales de Starbucks, que aunque nos gusten más o menos, todo está puesto ahí por una razón: la construcción y la propuesta de una experiencia para las micropausas que imponen las grandes ciudades.

Sólo ese concepto aislado ya es valiosísimo para los medios. ¿O cuándo fue la última vez que nos preguntamos cómo y dónde se leen las noticias? O mejor todavía: ¿cuál es o podría ser el "tercer lugar" del periodismo? Den una mirada a estos extractos de los principios de la experiencia Starbucks:

Principio 1: Aduéñese

En relación con este principio el ejecutivo de Starbucks Howard Schultz dijo: "No estamos en el negocio del café sirviendo la gente, estamos en el negocio de la gente sirviendo café".

Principio 2: Todo es importante

Un pequeño detalle a menudo marca la diferencia entre el éxito y el fracaso, aun los detalles que los clientes no pueden llegar a percibir. Si no se cuidan los detalles, los clientes que no estén satisfechos se irán indefectiblemente a otro lado.

Principio 3: Sorpresa y disfrute

Los clientes quieren recibir aquello que es predecible y consistente, quieren seguridad, pero también quieren algo que permita evitar el aburrimiento y salir de la rutina cotidiana.

Principio 4: Resista

Este principio requiere de líderes que distingan entre clientes que quieren que sus inquietudes sean resueltas y aquellos individuos que nunca se detienen y siempre se quejan, disfrutan de la queja y nunca están realmente satisfechos. Para resistir es necesario desarrollar un conjunto de habilidades complejas que permitan crear negocios y construir relaciones interpersonales aun cuando uno se confronte con situaciones teñidas por la crítica excesiva, el escepticismo, la irritación o la reserva.

Principio 5: Deje su huella

Los líderes de negocios exitosos se han dado cuenta que una cuestión clave de su éxito consiste en dejar una huella, una marca poderosa en sus comunidades.

Conceptuales, pero utilitarios, los cinco principios podrían volverse soluciones tangibles adaptados a la realidad y el momento que vive cada organización de medios. Podría ser un ejercicio de creatividad orientado a resultados si tomamos estos principios e intentamos hacer algo con ellos en las empresas periodísticas. Al fin y al cabo, informarse y entretenerse siempre serán, como el café, hábitos cotidianos de la mayoría de nosotros. Hagamos algo con esto.

Modelar herramientas para hacer periodismo *online*

Si el futuro de los medios y del periodismo es agnóstico del soporte, también es artesano⁴⁰ de sus propias herramientas productivas. No sólo las redacciones *online*, en su mayoría, funcionan como lo hacían las de la década de los años cincuenta. Una deuda que tenemos los periodistas con nosotros y nuestra profesión es repensar la relación que tenemos con las herramientas que utilizamos, como ya lo hicieron y lo están haciendo todas las industrias y sectores.

La crisis de los medios –conceptual, productiva e interactiva, y mucho después, consecuentemente, financiera– es también una crisis del instrumentalismo profesional que sistemática e irreversiblemente naufraga en las aguas de obsolescencia.

Saber de qué se trata la última aplicación creada en la cuna de la Web 2.0 no te hace mejor periodista, aunque sí te empapa con una ecología de interacciones que es tu deber profesional probar y conocer, usar y proyectar. Aun así, la sensación es que no alcanza, y las pruebas y casos de éxito en los medios, también en su mayoría, están protagonizados por aquellos que modelan sus propias herramientas, además de importar las que ofrece el entorno.

Hasta qué punto es posible hacer una propuesta periodística *killer* cuando el mejor *content management system* (CMS), aun haciendo gala de la estabilidad y la escalabilidad, está construido con categorías y conceptos arcaicos para manipular información.

Usamos las mismas herramientas para generar productos y servicios completamente diferentes. Quizá es porque algunos publicadores se hicieron tan transparentes para los periodistas que los gestionan que no se dejan ver.

Por otra parte, el uso de una herramienta modela la práctica diaria pero mucho más el rediseño conceptual de los proyectos, las publicaciones, los productos y los servicios que genera el medio.

Las herramientas que usamos a diario están cargadas de conceptos subyacentes y metáforas, de tramas profesionales, de supuestos sobre la audiencia y prejuicios sobre los contenidos y su disponibilidad. Incluso sobre el núcleo de negocio del medio que las implementa. Están cargadas también de algunas ideas compartidas, instituidas, sobre cómo funciona o debe funcionar un equipo *online*, cómo se consume la información en red y hacia dónde se ramifican las arquitecturas de participación de los usuarios.

Uno de los problemas clave en todo este asunto es que los productos y servicios periodísticos ya no se ven, ya no se leen, ya no se escuchan. Ahora se usan. Y no sólo eso: en países de mayor desa-

⁴⁰ Richard Sennett, *El artesano* (Anagrama, 2009).

rollo tecnológico y con los índices más bajos de brecha digital, el 75% del consumo mediático se realiza combinando varios medios o realizando otras tareas.

De la adaptación a la creación: Henry Jenkins lo ha repetido hasta el cansancio, pero si alguna vez lo leímos sabemos olvidarlo cada mañana. ¿O nos vamos a contar a nosotros mismos que los bárbaros invaden territorio y generan nuevas reglas y valores con iguales metodologías y herramientas que disponen los ocupados? Es que por eso es tan maravilloso el libro de Alessandro Baricco: precisamente porque, más que de la invasión bárbara en sí, se dedica a analizar los rastros y la técnica de la invasión.

Lo que a veces no terminamos de entender o aceptar es que la red no es un territorio en disputa. Que en la red, el territorio se extiende según la capacidad de procesamiento de datos, de las personas y de sus herramientas, ya sean las últimas baratijas 2.0, algunos servidores o la propia mente, aunque casi siempre todo junto y a la vez.

Pero aterricemos todo esto y démonos de patadas con los sistemas de gestión de contenidos, bendición y maldición conjunta de toda redacción *online*. ¿De verdad alguien puede seguir pensando que con un CMS estándar y media docena de módulos o *plugins* (lo que la mecánica llama "parches") es posible dar nacimiento a una propuesta periodística innovadora, aun con el mejor equipo de redacción y diseño? Y cuidado, que acá estamos hablando desde el confort de no meternos con los modelos de negocios.

Cuando acudimos a elegir qué CMS usar, no estamos haciendo otra cosa que optar por una serie de variables, de limitaciones operativas y conceptuales. Cuando en 2007 montamos 20palabras.com, un proyecto de periodismo distribuido con veinte periodistas escribiendo noticias con no más de veinte palabras, por ejemplo, nos encontramos con ese problema y terminamos con dudosa eficacia adaptándonos al *porlomenismo* tecnológico.

Las funcionalidades se pagan o se descargan, los conceptos se crean y rediseñan con el uso. Porque está claro que los diarios ya no se leen, ahora se usan, y los periodistas –aunque no lo hagamos o

muchos no lo hagan– ya hace rato que no nos dedicamos solamente a publicar notas. Y la audiencia tampoco se limita a leerlas.

El deseo se moviliza cuando la potencia se divorcia de la práctica. Y eso pasa cada vez más en la cultura del nuevo capitalismo, como le gusta llamarla a Richard Sennet, donde cada día sabemos más y podemos menos.

Los CMS son, por un lado, una expresión de las arquitecturas organizacionales y, por el otro, una metáfora de los niveles de eficacia. Las dificultades más comunes radican en que los publicadores interpreten el diseño de un nuevo producto, se mimeticen con las interacciones de la audiencia y proyecten las prácticas profesionales, los contenidos, los productos y los servicios hacia una instancia distinta a la de una mera imprenta digital en tiempo real. Y no al revés, acomodando las ideas a la oferta de un *content management system*.

Buena parte de los CMS que conocemos operan con categorías premodernas. Marcan la cancha de audiencia y periodistas. Para qué contarnos los beneficios de la escalabilidad cuando ese crecimiento está limitado a la proyección de categorías interactivas devaluadas, en desuso y propias de la endogamia de toda organización.

En buena parte de los casos, las categorías con que se administra cualquier CMS conocido no sirven. No sólo porque se basan en las funciones elementales de publicación de información y administración de contenidos, sino porque nada tienen que ver con los procesos productivos orientados más a la eficacia que las rutinas periodísticas burocráticas, más a la interacción de/con la audiencia que a las visitas únicas y la posibilidad de publicar más o menos rápido.

Las respuestas primero están en las prácticas profesionales y culturales, de un lado, y del otro, y sólo después, en el código que las exprese. Si los CMS son parte de la arquitectura biológica de la organización periodística, entonces son puras tripas que permiten sobrevivir y respirar, pero no dan sentido todavía al alma y aura de la organización en tanto sujeto de nuevas prácticas.

También es cierto que esto sucede porque muchas veces los programadores están a diez mil años luz de las categorías desvencijadas con las que opera el periodismo. Modelar herramientas implica dar una inyección de potencia a la capacidad de operar en un contexto, pero sobre todo de intervenirlo y diseñarlo.

Sin periodistas que entiendan código, sin programadores que se interesen por el nuevo periodismo, parece imposible.

Cuarta parte

La organización

La organización es poder

Los medios más exitosos son aquellos que cuentan con los equipos mejor organizados. El talento individual todavía seduce, pero muchas veces es inútil. La voluntad personal contagia y motiva, pero en el largo plazo se vuelve impotente. La innovación es organizacional,⁴¹ o no es. El problema que tenemos en la industria de los medios es que no todos ni todo el tiempo sabemos –mucho menos estamos de acuerdo en– qué significa estar adecuadamente organizados para alcanzar resultados y metas.

Recetas y modelos organizacionales se promocionan, se venden y se compran como la solución mágica a momentos, problemas y desafíos organizacionales completamente distintos. Dos mitos dominan el problema. Por un lado, la creencia generalizada de que “faltan recursos”. El jefe de redacción y editor promedio coincidirán, ante la adversidad, los nuevos desafíos y la rutina cotidiana, en que falta personal. Que con unos cuantos periodistas más sería posible hacer tal y cual cosa, mejorar tal y cual otra. Se engañan, al igual que ejecutivos de variado calibre –y este es el otro mito–, que apuestan buena parte

⁴¹ Dee Hock da cuenta y testimonio en *El Nacimiento de La Era Caótica* (Granica, 2001) de cómo fue la experiencia del rediseño organizacional de VISA ante la digitalización del servicio.

de su presupuesto anual en la incorporación de uno o dos talentos,⁴² confiando en que portan la capacidad de obtener y podrán exhibir los mejores resultados gestionando la ineficiencia generalizada.

Precisamente, uno de los problemas mayúsculos que tenemos en los medios es que no sabemos medir la eficiencia⁴³ con nuevos parámetros. Entender cómo hacerlo es el paso previo a poder diseñar y gestionar una organización a la altura de un mercado mutante como en el que nos toca trabajar.⁴⁴ Los criterios de eficiencia de antaño ya no sirven. No se traducen en lectoría. No se traducen en influencia. No se traducen en prestigio. A veces hasta dinamitan la marca. No se traducen en monetización. No funcionan. No le sirven ni importan a nadie.

La arquitectura de la organización que heredamos del modelo de comunicación *broadcast* —de los diarios, la televisión y la radio— es lenta, ineficiente, inmadura, pantanosa, rígida, burocrática y desmotivadora. Parecería que en los medios, a veces, algunos creen que el mercado está equivocado. Si es así, eso es improbable. Hasta donde sabemos, el mercado todavía sigue siendo la suma de las necesidades de la gente. Pero no siempre las atendemos debida o adecuadamente.⁴⁵ Creemos que podemos decirle a la gente qué necesita y en qué formatos. Así nos va.⁴⁶ En la mayoría de medios *online* se desploman

⁴² Malcolm Gladwell, *Outliers: The Story of Success* (Little, Brown and Company, 2008).

⁴³ Para profundizar la discusión sobre cómo medir la eficiencia en las organizaciones de medios publicamos una entrevista que hicimos con Rodrigo Oribeola a Aron Pilhofer, editor del Interactive News Team de *The New York Times*. Está disponible en <http://www.amphibia.com.ar/hablamos-con-aron-pilhofer-del-interactive-news-team-de-the-new-york-times/>.

⁴⁴ Al respecto James C. Goodale del *New York Times* entrevista en febrero de 2010 a Michael Wolff, fundador de *News.com*, para el programa de televisión *Digital Ego*. El video completo en <http://www.youtube.com/watch?v=Cv0rSG-ly9o>.

⁴⁵ Tony Schwartz, *The Way We're Working Isn't Working: The Four Forgotten Needs That Energize Great Performance* (Free Press, 2010).

⁴⁶ Los informes de mediciones de la empresa comScore muestran cómo las audiencias están invirtiendo cada vez más tiempo al consumo de información producida por medios sociales. La agenda de la participación gana terreno y tiempo de consumo disponible ante las propuestas de los medios corporativos.

los índices de visitantes únicos y tiempo de permanencia en los sitios de noticias ante la emergencia de sitios de redes sociales que sí atienden o interpretan oportunamente qué demanda la audiencia.

Durante buena parte de su extensa historia, los medios de comunicación impulsaron su éxito mediante la incorporación de estrellas individuales. Es muy probable que esa estrategia esté en crisis: es momento de dejar de creer en las estrellas y empezar a creer en los sistemas.⁴⁷ Modos de organización y producción que nos permitan hacer mejores medios, para ofrecer un servicio a la audiencia, para que la audiencia pueda vivir mejor. El rediseño⁴⁸ de la organización es clave.

La lógica modular del *software* invade la organización

La metáfora de *La Catedral y el Bazar* nos puede ayudar a pensar esto. El libro es sensacional, controvertido y movilizador.⁴⁹ Lo escribió en 1997 uno de los *hackers* más famosos del mundo, Eric S. Raymond. Es un ensayo sobre y en favor del *software* libre. Pongámoslo fácil. Un ejemplo: la Wikipedia es el bazar la Encarta la catedral. ¿Se entiende? Pongamos otro: la *blogósfera* de un país es un bazar. Los medios de comunicación de ese mismo lugar, cada uno de ellos, son una catedral. Una compañía discográfica es una catedral y Groovespark⁵⁰ es un bazar.

Las catedrales son rígidas y los bazares flexibles. Las catedrales son lugares especiales. Los bazares, lugares corrientes, de paso, de

⁴⁷ Malcolm Gladwell, *Lo que vio el perro* (Taurus, 2010).

⁴⁸ Chip Heath, *Switch: How to Change Things When Change Is Hard* (Crown Business, 2010).

⁴⁹ En la Wikipedia se exponen una serie de lecciones enumeradas en 'La catedral y el bazar' que no tienen desperdicio http://es.wikipedia.org/wiki/La_catedral_y_el_bazar.

⁵⁰ Es un motor de búsqueda de música a demanda que permite a los usuarios crear *playlists* en función de sus intereses. Actualmente su modelo de negocio está basado en la publicidad en su sitio web mediante *banners* y en la aplicación móvil que tiene un costo de 9 dólares al mes y ofrece acceso ilimitado al servicio de reproducción.

uso cotidiano. Las catedrales se remodelan cada muchísimos años, sobre todo después de que la naturaleza se encargó de ellas, y los bazares son modulares, cambian todo el tiempo, se organizan y reorganizan. Las catedrales "venden" siempre lo mismo. Operan por repetición y su narrativa es impermeable a los contextos históricos. Los bazares rediseñan su oferta permanentemente. Las catedrales son generalistas: ofrecen un producto, un discurso, para muchas personas. Los bazares son agregadores: tienen muchos productos para muchas personas. Las catedrales son *broadcast* y los bazares son *broadband*. Las catedrales siempre estuvieron y estarán en el mismo lugar. Los bazares se mudan y remodelan.

La construcción de catedrales, o puentes y represas, se lleva adelante mediante métodos de "peso pesado", gobernados por la rigidez y estructuras estrictas, heredadas de lo que en ingeniería se llama desarrollo en cascada. Esa lógica metalúrgica industrial invade y sofoca a los medios de comunicación tradicionales. Los bazares y los nuevos medios *online* operan o pueden operar con otras metodologías. Con metodologías ágiles,⁵¹ enfocadas en obtener resultados parciales permanentemente y no siendo necesariamente cortoplacistas o tacticistas.

Las metodologías ágiles fueron inventadas cuando el desarrollo de *software* ya no era viable mediante los procedimientos tradicionales de la ingeniería. Los medios de comunicación aún se ven a sí mismos como *publishers*. Y eso es parte sustancial del problema. Las metodologías y flujos de trabajo estandarizados durante décadas comienzan a dejar de ser eficientes para producir nuevas experiencias de consumo para la audiencia.

Con modelos de negocios históricamente atados a la distribución de soportes con valor agregado, aún se ven como productores de contenidos. Es un error. Los medios de comunicación deben verse a sí mismos como empresas de *software*. Todo, todo lo que producen está mediado por *software*. Todo lo que produce un periodista y distribuye un medio está mediado por *software*. Todo lo que la au-

⁵¹ Alistair Cockburn, *Agile Software Development* (Addison-Wesley Professional, 2001).

diencia consume, distribuye y produce está mediado por *software*. Sin *software* no hay periodismo, ni medios, ni audiencia, ni calidad. Tampoco hay negocio ni publicidad. Sin *software* no hay relación con el mercado.⁵²

La lógica del desarrollo de *software* está invadiendo a las organizaciones de medios y muy particularmente a los procesos de trabajo internos. Entenderlo de esa forma es una ventaja comparativa y no implica dejar de enfocarse en el negocio de los contenidos. Implica, sí, que estalla el *mindset* de la organización y aparece la oportunidad de renovar la mirada sobre el propio medio y sobre la industria.

El código fuente de las redacciones

Las arquitecturas de las redacciones de los diarios *online* parecen réplicas de las redacciones del siglo XX. La organización de los recursos humanos y tecnológicos es idéntica a la de hace un siglo. El mapa de los perfiles periodísticos, técnicos y comerciales ha sido calcado de los medios industriales. La oferta de los medios digitales (salvo por ser en su mayoría gratuita y más actualizada) no parece poder diferenciarse sustancialmente de la de los diarios de papel.

Hablamos de interfaces, de cómo escribir en un medios *online*, de segmentación de audiencias, de SEO (*Search Engine Optimization*) y SEM (*Search Engine Marketing*), de interacciones y participación, de *adserver*s y de toda una serie de temas que debemos atender, pero siempre lo hacemos desde el centro del huracán: la organización periodística.

Las redacciones han sido, hasta ahora, el templo incuestionable del periodismo. Y los artifices de la supuesta innovación, sus fieles más conservadores. Si queremos rediseñar nuestra oferta, quizá también resulte necesario actualizar la factoría. ¿Si todas las industrias lo hacen, por qué el periodismo no?

⁵² Lev Manovich, *El lenguaje de los nuevos medios de comunicación* (Paidós Iberica, 2005).

Porque al final, seguimos produciendo lo mismo y la oferta de la industria sigue intacta: noticias, artículos y columnas de opinión, entrevistas, infografías, secciones, espacios publicitarios, espacios de participación e interacción, clasificados, y un poco más de faltas de ortografía. Y en el mejor de los casos es lo mismo pero más rápido.

¿Estamos haciéndonos las preguntas adecuadas sobre cómo va a cambiar la rentabilidad de la empresa y la calidad del producto?

Si hasta los proyectos en ciernes de nuevos medios que logran interfaces fuera de serie, o textos grandiosos en calidad, caen en la misma solución organizacional: un equipo periodístico diseñado hace un siglo condimentado con programadores. Miren los *staff* de cualquier medio y lo comprobarán: editor jefe, editores, redactores, cronistas, diseñadores, el comercial de turno, el lugar vacío del corrector despedido durante la última crisis.

El código fuente de las redacciones de los medios *online* ha tenido algunas actualizaciones, sí, es verdad. Si bien hasta ahora hemos sido muy conservadores en la arquitectura de las redacciones, los recursos humanos, la conceptualización de la audiencia y las unidades informativas que ofrecemos a nuestros lectores, hemos podido potenciarnos con la capacidad de actualización y síntesis de contenidos, dinamizado la participación de la audiencia, y beneficiado con los ritmos de edición y corrección.

Sin embargo, los perfiles profesionales que integran las redacciones *online* tampoco parecen muy distintos de aquellos que hacían periodismo hace unas décadas atrás. ¿Lo peor? Se nos pide lo mismo que hace 50 años, pedimos lo mismo que hace 60 y ofrecemos lo mismo que hace 100. Como no se cansa de repetírmelo el periodista José Cervera cada vez que hablamos, "tenemos un problema de producto; no tenemos un producto lo suficientemente atractivo".

La arquitectura actual del periodismo —los perfiles profesionales, las redacciones, los productos que ofrecemos, los modelos de negocios, todo— continúa siendo muy similar a la de los años cincuenta, y parece muy difícil que con una infraestructura así resulte posible sobrevivir en un contexto sociocultural que nada tiene que ver con

aquellos años. Mucho se habla de la crisis de la prensa gráfica, pero ¿la de los *online*?

El código fuente de las redacciones —*online* y *offline*— necesita actualizaciones para adquirir nuevas funcionalidades y reinventar la oferta. Porque como si se tratara del *software*, en la industria del periodismo, tarde o temprano, vamos a tener que aceptar que ya no existen los productos cerrados, los soportes inmortales ni las audiencias cautivas.

Las fotos que tomamos al porvenir siempre salen movidas, pero no es difícil saber que llevarán las de ganar aquellos que logren rediseñar el modelo de organización periodística.

Integración expandida

Debemos ser agnósticos del soporte.³⁵ Sepultemos la discusión Internet vs. Papel. La integración de redacciones es una oportunidad invaluable para rediseñar la organización de medios, aunque como siempre ocurre tengamos ejemplos para defender esa estrategia como así también para defenestrarla. Lo que está en juego no son los formatos de distribución ni cómo quedarán dispuestas las mesas de trabajo en la redacción. La eficiencia de los equipos y el valor de lo que producen están en el ojo del huracán.

Los medios tienen el desafío de volverse empresas mucho más eficientes. La escala corporativa que adoptaron hasta fines del siglo pasado se vuelve insostenible. El negocio se está reduciendo y atomizando a la vez. La integración de redacciones es apenas un primer paso hacia un rediseño organizacional y de producto mucho más profundo e inevitable.

Es un error seguir centrandó el debate de la integración en la guerra Internet vs. Papel. En la coyuntura extrema que atravesamos, con medios periodísticos tradicionales inmersos en una doble cri-

³⁵ Jean François Fogel y Bruno Patiño. *La Prensa sin Gutenberg. El periodismo en la era digital* (Punto de Lectura, 2007).

sis financiera y de credibilidad, y con medios digitales que aún no encuentran modelos de negocios sustentables, lo primero que tenemos que hacer es declararnos agnósticos del soporte. Y enfocar todo nuestro esfuerzo en el periodismo y el futuro del negocio.

Todo diverge: el *hardware*, los soportes y los formatos son la expresión más acelerada de la divergencia. Una barra de progreso similar, aunque no tan veloz, está compuesta por las nuevas audiencias, las habilidades de los periodistas, las estrategias publicitarias y las nuevas narrativas. La expansión para el periodismo es, en ese contexto, potencialmente ilimitada.

Atar los modelos de negocios y la creación de valor a un soporte específico fue rentable durante mucho tiempo. Pero como ocurrió en la industria discográfica, la digitalización del consumo cambió las reglas del juego. Los medios enfrentan la tarea de ir al encuentro de las audiencias en soportes cada vez más diversos, en distintas temporalidades de la vida cotidiana y con productos múltiples.

La convergencia de redacciones atiende ese fenómeno. Y es, sobre todo, un proceso, no un resultado. Su mayor desafío es diseñar un equipo periodístico integral y encontrar fórmulas de trabajo para atender mercados con tiempos de consumo y soportes cada vez más diferenciados y cambiantes. Estamos migrando de la economía del *broadcast* (un producto para muchos), a la economía del *broadband* (muchos productos para muchos).

Gerentes y editores de toda la región vuelan decenas de miles de kilómetros por año en busca de la receta perfecta para la integración. Consultoras de variado calibre ofrecen servicios para dejarnos integrados. Durante estos diez años hemos visto de todo.

El faro de la integración en el que hablamos convertido a *The New York Times* comenzó a dejar de iluminarnos en 2009, cuando la crisis financiera internacional terminó por desestabilizarlo. Aprendimos también a tomar con pinzas la integración del *Guardian*, que motivó a media industria: es propiedad de un fideicomiso sin fines de lucro que puede correr los riesgos que otros no.

En la Argentina, *La Nación* comenzó hace unos cuantos meses un proceso gradual *sui generis*, poniendo el acento en la transferencia de habilidades y la colaboración entre periodistas. *El País*, en España, comenzó en marzo de 2010 una integración con una marcada prioridad en su edición *online*. ABC publicó ese mismo mes un videoclip en Youtube con los "resultados" de la integración física recién consumada. También los hubo arrepentidos: 20 Minutos integró en 2007 y desintegró en 2009. ¿Qué hacemos?

Integración a lo Dr. House

Buena parte de los procesos de integración de redacciones tienen mucho de la filosofía del Dr. Gregory House, el protagonista de la serie de televisión estadounidense estrenada en 2004 por la cadena FOX. A cargo de un Departamento de Diagnóstico Médico, Dr. House recibe pacientes muy complejos. Su forma de tratarlos invierte el procedimiento formal de la medicina: prescribe primero y diagnostica después. Somete a los pacientes a un proceso de investigación lógico-empírico, exponiéndolos a sus hipótesis hasta encontrar soluciones.

El periodismo y los medios son pacientes difíciles en esta época en la que todo termina topándose con Internet, un entorno donde las reglas, especializaciones y procedimientos, productos y servicios, están en permanente revisión. En ese contexto, la integración de redacciones es una prescripción con diagnóstico postergado. Como Dr. House, estamos sometiendo a nuestro paciente –la industria, el medio, la profesión, la nosotros mismos!– a una serie de hipótesis. Un tratamiento de integración que tiene un componente de experimentación, de prueba y error, inusual en los medios.

Durante la primera década del siglo XXI, en las organizaciones de medios aprendimos que el código fuente de las redacciones necesita actualizaciones. Comenzamos puertas adentro, reorganizando los equipos, funciones y objetivos. La asociación de la producción a los soportes de distribución aún es compleja de extirpar del *mindset*

de la profesión. Pero la amateurización masiva de la producción³⁴ de contenidos nos está llevando a repensar, incluso, el concepto de integración.

Las audiencias nos están dando cátedra. Modos de organización inéditos en su escala, división espontánea del trabajo, colaboración como infraestructura y ubicuidad en coberturas, están volviendo a las audiencias parte central de la vida de las redacciones. La gestión de contenidos está mutando radicalmente su naturaleza. Antes enfocada en la producción interna, ahora atiende también a los materiales y conversaciones distribuidos por toda la red.³⁵

La expansión irreversible de la cadena de creación de valor está cambiando el negocio de los medios. La producción de plusvalía se está descentralizando. La redacción, antes un lugar, ahora es un organismo vivo. La aparición de los *Community Managers* y los *Social Media Editors* fue el primer intento de los medios de integrarse con las audiencias y mimetizarse con las arquitecturas participativas de Internet.

La integración de redacciones puertas adentro es un proceso para poner a prueba nuevos mecanismos de eficiencia en la gestión de contenidos. La integración expandida con las audiencias es parte de un cambio más profundo que se gesta silenciosamente y sin demasiada planificación.

El cambio en los medios es un proceso en marcha. Algunos anuncian integración, otros buscan formas de colaboración y convergencia parcial. Con toda probabilidad, buena parte de la diferencia entre el periodismo que pasó y el que viene sea el *management*.³⁶ La

³⁴ Clay Shirky, *Cognitive Surplus: Creativity and Generosity in a Connected Age* (The Penguin Press HC, 2010).

³⁵ Dedicué toda mi presentación en el *Workshop "La Gestión de Contenidos en la Sociedad Globalizada"*, realizado en 2009 en la Universidad Austral, a ese concepto: la gestión de contenidos que están distribuidos: <http://www.youtube.com/watch?v=qQs5H2XuPMo>.

<http://www.youtube.com/watch?v=h13-Bu19Ozo>

<http://www.youtube.com/watch?v=SKA1U9eYPKs>.

³⁶ Scott Branson, *Making Ideas Happen: Overcoming the Obstacles Between Vision and Reality* (Portfolio Hardcover, 2010).

gestión de equipos y contenidos ha desbordado la fábrica de noticias del siglo pasado. La nueva fábrica, además de integrar múltiples perfiles profesionales y estar enfocada en la producción de valor, estará expandida.

Los sitios Web que más crecen, también aquellos que son rentables o están alcanzando su *break even point*, tienen todos un denominador común: no sólo han revisado su forma de organizar la producción, también están ampliando su cartera de productos y servicios. Los saltos que dan son de calidad y diversidad. Transversalmente a esos conceptos están cediendo cada vez más control a la audiencia. ¿Quiénes tienen el control en la portada de Google? ¿Y en la de Yahoo!? ¿Cuál de los dos sitios factura más? En los medios, *The Huffington Post*, *Politico.com*, *Newser.com* y *Lepost.fr* trabajan en esa dirección. Del rediseño de la organización al rediseño del producto.

Planificación vs. experimentación

Si somos las historias que nos contamos, mucho más somos las guerras que encaramos. Soldados de las batallas binarias, en las que optar es la peor estrategia, conjugar y expandir parecen posibilidades desconocidas. Cátedras, seminarios, talleres, artículos, teorías y avalanchas imparables de *twitts* sintetizan y reducen los desafíos de los nuevos medios en un "verdadero o falso" que, con toda probabilidad, es falso.

Una de las intenciones subyacentes de este libro es incendiar esas dicotomías y construir otra discusión, con ejes múltiples. Importarlas de la primera a la segunda década del siglo XXI no será otra cosa que seguir tirando piedras contra el tejado desvencijado de la industria. Renunciemos a la neurosis que cree que piensa entre A o B, Y, como dice Chris Anderson en *Free* (Hyperion, 2009), *Think AND, not OR*.

Por favor, que nadie pregunte sobre estos asuntos. No sólo no tenemos respuestas, tampoco las estamos buscando: Internet vs. Papel; Virtual vs. Real; Google vs. Diarios; Redes Sociales vs. Medios; Calidad vs. Cantidad; *Remix* vs. Original; Valor vs. Velocidad;

Creatividad vs. Monetización; Conversación vs. Contenido; Agregación vs. Participación; SEO vs. Experiencia de usuario; Gratis vs. Pago; Blogs vs. Periodismo; *Crowdsourcing* vs. Centralidad; Caos vs. Orden; Integración vs. Separatismo; Romanticismo editorial vs. Pragmatismo comercial; Marca vs. Críticas; Edición vs. Redacción; Multimedialidad vs. Textualidad; Oralidad vs. Escritura; Nativos vs. Inmigrantes; Disenso vs. Productividad; Hacer vs. Pensar; Audiencias vs. Periodistas; Soportes vs. Profesión; Flujo vs. Jerarquía; Brevedad vs. Profundidad; Cooperación vs. Competencia; Coherencia vs. Audacia.

Modelos productivos: por qué importan más que los de negocios

La desorientación sobre los posibles modelos de negocios para los medios *online* no parece encontrar rumbos medianamente conducentes. Todos incompletos y complementarios, la venta de impresiones resiste todavía a la demanda por *clicks* de los clientes, los micropagos son un riesgo que pocos se atreven a asumir, y hasta las propuestas más ilusas e insólitas tienen lugar.

Clay Shirky escribió en 2009 y publicó en su *blog* un artículo brillante y demoledor al respecto: *Newspapers and Thinking the Unthinkable*.³⁷ Shirky es uno de los mejores cirujanos del tema. Apoya el bisturí donde pocos: abre los tejidos del vínculo entre modelos de negocios y modelos productivos:

(...) hay gente comprometida en salvar a los diarios demandando saber: "Si el viejo modelo está roto, ¿qué funcionará en su lugar?". Y la respuesta es: Nada. Nada va a funcionar. No existe un modelo general para los diarios que reemplace lo que Internet rompió. Con la vieja economía destruida, las formas de organización perfectas para la producción industrial deben ser reemplazadas con estructuras optimizadas para operar con datos digitales.

³⁷ Es posible leerlo completo en <http://www.shirky.com/weblog/2009/03/newspapers-and-thinking-the-unthinkable/>.

Todos los días aparecen en los *Blogs* vinculados a la industria de los medios digitales cientos de comentarios sobre los posibles modelos de negocios para las ediciones impresas y *online* de los diarios. Cada quien con su teoría, especulación o intuición. Cada maestrillo con su librito. Ideas, propuestas y hasta confabulaciones encuentran espacios en los debates.

¿Tiene sentido buscar modelos de negocios revolucionarios sin diseñar modelos productivos de cambios graduales, basados en la modularización de la organización mediante metodologías ágiles? Cada vez parece más improbable el hecho de que, una mañana de éstas, alguien dé en el clavo de la monetización y todos puedan importar modelo, receta y solución. ¿Podremos construir nuevos productos con fábricas viejas?

En América Latina, y me animo a decir también en el mundo hispanoparlante, la factoría y la oferta de la industria periodística en Internet no sólo padece una profunda desactualización, también parece desconectarse cada vez más de la orientación de las interacciones y los contenidos que los usuarios están protagonizando.

Algunos se enfrascan en especulaciones sobre los posibles calendarios para la desaparición de los medios impresos. Otros se preguntan quién va a salvar al periodismo. Todos buscan modelos de negocios, pero pocos avanzan un terreno que tarde o temprano habrá que recorrer: la experimentación sobre modelos productivos sustentables. Porque, aceptemos esto, ya no habrá un renovado modelo de monetización para un arcaico modelo productivo de la información.

Sin nuevos modelos productivos para la organización periodística, ni contextos interactivos de utilidad comprobable para las audiencias, nada tenemos que hacer los periodistas en la Internet inmediata.

La discusión sobre los nuevos modelos de negocios todavía evade los esbozos sobre nuevos modelos productivos. Algunos están haciendo cosas realmente disruptivas, buscándole la vuelta a la reutilización de contenidos, aunque los puntos de inflexión surgen de

proyectos concebidos cien por ciento *online*. Huffingtonpost.com, Newser.com³⁸, son sólo dos muy conocidos en cuanto a modelos organizacionales y productos sin par.

Huffingtonpost.com, Newser.com y FiveThirtyEight.com, comentado en la parte sobre *El valor* de este libro, son tres casos clave sobre nuevos modelos productivos en la industria del periodismo. Claro, están en una fase absolutamente experimental y todavía no encuentran el santo grial. Merecen tiempo, al menos lo intentan.

Más temprano que tarde, la discusión sobre los modelos de negocio desembocará en la de los modelos productivos. Lo mejor está por venir: la nueva (des)organización³⁹ periodística.

Cómo formar periodistas cuando no sabemos qué van a producir

En marzo de 2010 estuve en Huesca, en España, con motivo del Congreso de Periodismo Digital que se realiza todos los años allí. Desde hace tres años, un día antes del encuentro al que acuden en masa cientos de estudiantes y profesionales de la industria iberoamericana, se realiza un *workshop* cerrado cien por ciento en *off the record*, del que participan periodistas que están a cargo de medios *online*. En ese contexto, me tocó compartir mi mirada sobre la formación de periodistas ahora que, se supone, todo ha cambiado.

Nobleza obliga, no voy a revelar quiénes son ni qué dijeron los colegas con quienes me tocó compartir ese debate, ni los comentarios de quienes lo escucharon. Sin embargo, a continuación, pongo *on the record* algunas cosas que dije y otras que pienso sobre el rediseño profesional de los periodistas.

³⁸ Con Rodrigo Orihuela entrevistamos en febrero de 2009 a Michael Wolff, el fundador de Newser.com. En parte de la entrevista cuenta cómo están organizados para producir el medio: <http://www.amphibia.com.ar/hablamos-con-michael-wolff-de-newsercom/>

³⁹ Scott Lash trabaja sobre el concepto de desorganización en un capítulo de su libro *Crítica de la información* (Amorroteta Editores, 2005).

No tengo la menor idea acerca de cómo debe ser diseñada la formación de los "nuevos periodistas", porque no tengo la menor idea de qué tenemos que producir. Mi aporte (en ese debate generalmente simplificado y polarizado, de un lado más periodismo como el de antes, con sus valores y tradiciones, y del otro más periodistas multimedia, multitarea y un poco orquesta) es ser un vocero de la incertidumbre que, lejos de paralizar, abre camino a la prueba y el error, a la experimentación, y a alguna forma de pensar el periodismo sin necesariamente estar atados a las formas conocidas para producirlo como diarios/programas/crónicas/primicias/portales/sitios/etc.

Sería muy fácil y muy deshonesto responder, con aires de certeza, a la consigna sobre cómo formar una nueva generación de periodistas. Entiendo que la industria se cuenta a sí misma que sabe y que, muchachos, acá hay que saber contar historias, abrazar al multimedia y disparar algunos *twitts* (como también se cuenta y premia especiales multimedia que ni el 10 por ciento de la audiencia del medio que lo produce mira o valora). Me quedo con la incertidumbre.

En definitiva, esa incertidumbre retórica y saludable que propongo, afirma en el fondo que lo que conocemos y hacemos ahora como periodismo digital, poco tiene que ver con la maduración de las nuevas narrativas, soportes y géneros. Afirma, en el fondo, que como el cine a 100 años es más importante desconocer y experimentar que preocuparse sobre cómo funciona el cinematógrafo, cuánto pesa y cómo proyecta. Afirma que es más importante acercarse al oficio y probar, errar y lidiar con la experiencia, que dar por recibido a un futuro improbable que supuestamente llegó para quedarse.

Los nuevos Méliès

Hace 100 años el cine no conocía el montaje, ni el trucaje, ni el sonido, ni el color, no era siquiera una industria inmadura, no había *starrysystem*, ni ciencia ficción, ni postproducción. Y lo que conocemos de la época, no es lo que se enseñaba, sino lo que se hacía. Lo que hacían aquellos pocos que no les interesaba en lo más mínimo hacer fotografía en movimiento (nuestro periodismo digital) sino otra cosa.

Con todo, me refiero a que las instancias de formación tienen la oportunidad invaluable de convertirse en instancias de producción, simulación y experimentación. Instancias propicias para el accidente. Sólo después puede haber teoría y reflexión. Para qué reproducir certezas improbables y rutinas perocederas, cuando la oferta de libertad y lugar para la imaginación de la industria y el contexto sólo conoce los límites que nosotros le ponemos. La incertidumbre no es una forma de pesimismo, es una compuerta para afirmar la realidad y construir posibilidades.

A principios del siglo pasado, el mago Méliès inventó por accidente un recurso crucial para el lenguaje del cine: el trucaje. Un día, rodando en la Plaza de la Ópera, un desperfecto en su cámara lo obligó a detener la filmación. Cuando logró repararla, continuó con el rodaje, que hasta ese día era puro documento de la realidad. Mientras Méliès reparaba la avería, el pedazo de vida cotidiana que estaba registrando continuó fluyendo. Pero algunas horas después, las cosas cambiarían para siempre: El Ómnibus Madeleine-Bastille que pasaba delante de su cámara en el preciso instante en que ésta dejaba de funcionar, se convertía, durante el revelado, en el coche fúnebre que pasaba por ese mismo lugar cuando, reparación consumada, Méliès retomaba la filmación. Poco después, en su filme *Escamotage d'une dame chez Robert Houdin* hacía desaparecer a una mujer.

Méliès fue siempre un experimentalista. El anticristo que hoy asusta al gremio periodístico: un hombre orquesta que diseñaba el vestuario, pintaba sus propios decorados, desarrollaba efectos especiales precarios, armaba maquetas, oficiaba de director, intérprete y guionista.

Medios y academia se privan de las instancias accidentales. Buscan y se cuentan certezas profesionales cuando tienen en sus manos el mejor contexto: un entorno cambiante que admite prueba y error, ensayo, invención, aprendizaje y codiseño de mercado de una industria inmadura. El periodista orquesta no es sólo flexibilización laboral y varios periodistas al precio de uno. Es, por sobre todas las cosas, un sujeto de nuevas prácticas que si no hace no puede entender. Es, en ese sentido, un proceso, no un nuevo perfil.

Una pista (y una) apuesta: remixología

Si tuviera que apostar, como lo hago un par de veces al año cuando doy clases en el Magíster de Comunicación y Periodismo Digital en la Universidad Mayor, en Chile, por un camino para la formación, apuntaría/apunto a la tallerización radical: si los medios tienen que volverse laboratorios de experimentación, las clases de periodismo más aun. La bibliografía es extensa, buena parte en inglés y las referencias a los autores son constantes, pero no para reproducir ideas sino para repensar lo que hacemos.

En ese sentido, la formación de los nuevos periodistas tiene que ser una formación que tenga en cuenta el contexto. Si les enseñamos a producir diarios digitales, además de aburrirnos, poco van a poder hacer/pensar. Tenemos que encontrar formas de que el periodismo crezca cuando crece Internet y avanza la digitalización de la vida cotidiana y no que, como sucede, pierda terreno cuando esos procesos avanzan.

Digámoslo así: si el nuevo perfil del periodista tiene mucho de DJ, que descarga y remixa, la organización periodística no puede parecerse a una empresa discográfica. El rediseño del perfil profesional va por una avenida paralela al rediseño del producto periodístico, ahora más abierto, híbrido y manipulable que nunca.

Mi apuesta en ese sentido es contribuir a diseñar productos remixables y reelaborables. Y a remixar y reelaborar contenido disponible. Asociar contenidos de calidad con contenidos llamados originales es una propuesta tan a destiempo que no siempre es rentable para las empresas periodísticas ni atractiva para las audiencias. No se trata de que el contenido original cada vez importe menos sino que ya no es lo único que importa al momento de crear valor. Lo que sí está tomando cada vez mayor relevancia es la experiencia del usuario en el contexto de consumo y la apertura del producto para poder ser compartible y personalizable.

Los *publishers* se están oxidando en la postura "yo produzco, ustedes consumen y comentan". Ese modelo no funciona en la sociedad red, donde todo se edita, la web se publica en forma distribuida y los contenidos, como el código, se reutilizan.

Se trata de un contexto donde, como sintetiza Henry Jenkins en *Fans, bloggers y videojuegos* (NYU Press, 2006), "el consumo deviene producción; la lectura deviene escritura; la cultura del espectador deviene cultura participativa [...] El texto único se hace añicos y se convierte en muchos textos en la medida en que encaja en la vida de quienes lo utilizan, cada quien a su manera, cada quien para sus propósitos [...] Como los cazadores furtivos de Certeau, los fans cosechan campos que no cultivaron y recurren a materiales que no son obra suya, materiales ya disponibles en su entorno cultural [...] Impertérritos ante los ladridos de los perros, las señales de 'prohibido el paso', y las amenazas de las acciones judiciales, los fans ya se han apropiado de esos textos delante de las narices de sus propietarios".

La única salida posible para evitar la "discografización" del periodismo, para impedir que la industria de las noticias corra la misma suerte irreversible que ya padece la industria de la música, es que los periodistas se conviertan en los mejores y más audaces DJs. Sujetos activos que generan objetos abiertos para *sampling* social que las nuevas audiencias ejercen en el lejano oeste informacional.

Data curators

Desde el momento en que alguien ingresa a la red y la usa como plataforma de producción y distribución de datos, contenidos y conversaciones, se encuentra con un desafío y forma de subsistencia básica: la selección.

La curaduría de contenidos digitales se ha vuelto una práctica social extendida que adopta niveles participativos variados, pero subyace en todas las actividades en la red. Es la forma de respirar *online*. A mayor abundancia informativa, mayor necesidad de selección. Esto es moneda corriente en las redes sociales Twitter y Facebook, donde todos estamos compartiendo enlaces a contenidos que están publicados "en otra parte".

Cuál fue el acierto inicial de Google si no la automatización de criterios de catalogación, rastreo y búsqueda de información,

Newser.com es la versión periodística de los *data curators*: no produce contenido original, se sirve de los disponibles, los indexa, filtra y remixa. Digg.com y Meneame.net son los máximos exponentes de la curaduría de contenidos en comunidad, al igual que Flickr y sus *pools de tags* en la fotografía. Qué es Del.icio.us si no una gran obra colectiva de catalogación, la síntesis de cientos de miles de prácticas cotidianas de selección; no son los enlaces favoritos, son los enlaces favoritos de todos. ¿Facebook no es un algoritmo de curaduría social? Ni hablemos de Amazon.com...

Contamos con herramientas y aplicaciones *online* que facilitan y dinamizan el procesamiento de información. Los RSS Readers son, en ese sentido, quizá el ejemplo por antonomasia. Rastrear el contenido actualizado de las fuentes que interesan a sus usuarios, pero son meros instrumentos si quienes los usan no logran construir categorías de filtrado y catalogación, dotarlos de un sentido posible de organización.

Quienes los usan lo saben: ordenar la información de un lector de *feeds* personal es una tarea que obliga tomar decisiones y construir criterios personales de procesamiento de datos que, invariablemente, cambiarán.

Hace más de 500 años, la imprenta planteó desafíos similares, aunque a menor escala. A medida que los libros se multiplicaban, las bibliotecas tuvieron que ser cada vez más grandes. Y a medida que aumentaba el tamaño de las bibliotecas, se hacía más difícil encontrar los libros. Quienes confeccionaban catálogos tuvieron que decidir si ordenaban la información por temas o alfabéticamente por nombre de los autores. Clasificaciones que tenemos súper naturalizadas y que cualquier librería de mala muerte ostenta, fueron decisiones nada fáciles que hubo que tomar antaño.

La red reinventa a una escala impensable el proceso de selección. La abundancia de datos es tal que, a veces, una buena selección es más valiosa que la producción de contenidos originales. En la red, las cosas no están en un sólo lugar, sino en varios y clasificadas con tantos criterios como curadores hay.

Los métodos de clasificación de datos del siglo XXI no parecen necesitar de los consensos de catalogación que tanto esfuerzo les ha llevado construir a generaciones de bibliotecarios, editoriales y otros sujetos e instituciones encargados de la administración de los saberes.

Si bien el periodismo todavía no se hace cargo del desafío –salvo excepciones como Newser.com y El Selector del lamentablemente discontinuado Soitu.es, entre otros casos– más temprano que tarde tendrá que aprobar para su universo de objetivos el de filtrar, reunir y ofrecer contenidos oportunos, producidos por otros –incluso por la competencia– para la audiencia del medio.

La misión de cubrir lo que ocurre en la red, además de lo que ocurre fuera de ella, demanda habilidades profesionales totalmente nuevas y alianzas con procesos artificiales y comunitarios con la audiencia.

La mayor parte de los periodistas que trabajan en redacciones *online* son en alguna medida *data curators*. El problema es que a veces su universo de selección se reduce a una cablera y el proceso de publicación a no dejar rastro de la fuente original. Un prejuicio sin sentido que sólo encuentra un límite cuando el medio pierde seguridad: con la muerte de Michael Jackson, hasta *The New York Times* atribuyó la noticia a una fuente *iy* en el título! El miedo a errar puede lo que la ética a veces no.

La organización de medios con *games mechanics*

Los videojuegos sacan lo mejor de quienes los juegan. Te fuerzan a mostrar tu mejor versión. En primer lugar demandan una atención particularmente enfocada. Exclusiva. Requieren concentración extendida en el tiempo. La dispersión es un lujo que el *gamer* no puede darse si quiere obtener los resultados que el videojuego le propone.

El *gamer* siempre tiene algo importante y preciso que hacer. Está ocupado resolviendo problemas para poder avanzar. Sabe que si se distrae pierde. No tiene tiempo que perder. Sabe que tiene mucho por delante y está estimulado, comprometido con su causa. Decidió estar haciendo lo que está haciendo, lo disfruta y lo prioriza.

El *gamer* se siente permanentemente al borde de lograr las metas y es por ello que pasa mucho tiempo intentando alcanzarlas. Esto se debe en parte a que las propuestas de los videojuegos, en cada una de sus etapas, están pensadas para eso: para que sea posible alcanzar las metas y los resultados, pero sólo por quienes son capaces de concentrarse y esforzarse lo suficiente para dar con los caminos y estrategias adecuadas.

La sensación de estar al borde de alcanzar una meta es una fuente de energía positiva, automotivación y optimismo para sortear obstáculos. Los *gamers* siempre piensan que es posible, incluso cuando por poco, poquísimo, no lo logran.

Los *gamers* tienen siempre, o así lo sienten, un propósito épico. Creen sinceramente que pueden cambiar el mundo. O al menos ese mundo en el que están interviniendo. Actúan como si tuvieran superpoderes. Como si cualquier cosa fuese posible.

Los *gamers* están orientados a resultados. Hacen lo que hacen para lograr algo. Lo hacen porque “se compraron” la propuesta del videojuego. Muchas veces, cada vez más, para alcanzar las metas, los videojuegos los fuerzan a colaborar con otros *gamers* para resolver problemas comunes. Y esa es otra lección de los videojuegos: sin interacción no hay productividad ni eficiencia. Mucho menos resultados.

En buena parte de los casos, esa colaboración está coproducida entre personas que no se conocen, que viven a miles de kilómetros de distancia, con brechas culturales, económicas y sociales que los separan. Y aquí hay otro aspecto importantísimo que podría ser un aporte para esto de pensar el periodismo con *games mechanics*: los *gamers* establecen relaciones con desconocidos, lazos de confianza ante situaciones adversas y colaboración. Saben que solos es imposible, no pueden.

Otro aspecto clave de la atracción que producen estos entornos es el *feedback* permanente. Cada acción que el *gamer* realiza tiene un efecto concreto, visible, y consecuencias. Esto, naturalmente, les ofrece información valiosísima sobre su desempeño. La prueba y el error es la forma de aprendizaje más común en estos entornos. El *gamer*

siente la curva de aprendizaje en carne viva y, cuando aprende, se siente más poderoso. Más capaz. Siente que si sabe más, puede más. Y el *feedback* de otros jugadores o del entorno donde se despliega el juego es clave en ese proceso.

Empatía, compromiso, confianza, productividad y consumo colectivos, orientación a resultados, *feedback* y pasión son moneda corriente en los videojuegos. ¿Cómo se produce un medio *online* en el que la audiencia se sienta mejor, se sienta más capaz, más conectada? ¿Qué características debería tener para sacar lo mejor de la audiencia? Lo mismo vale preguntarse sobre los contenidos puntualmente.

Pero sobre todo vale para los equipos que producen medios *online*. ¿Qué implica pensar equipos con *games mechanics*? ¿Además de la definición de metas parciales y reglas, cómo deberían cruzarse los ADN de periodistas, programadores, diseñadores y *gamers* para hacer mejores medios?

En *Amphibia.com.ar*, y en este libro, insistimos en que hay que aprender mucho de la cultura de la producción de *software* libre. Sin ética *hacker*⁶⁰ hoy no tiene sentido trabajar en esta industria. ¿Pero de los juegos? ¿Qué hay en la cultura de los videojuegos y en el perfil del *gamer* promedio que podría convertirse en una inyección de valor en el universo de los *publishers*? Ahí parece haber algo. Mientras más escarbamos en la industria y cultura de los videojuegos,⁶¹ más encontramos lógicas de producción y consumo que renuevan la po-

⁶⁰ Lo repetimos como un eslogan en toda conferencia, pero es mucho más que eso: "Sin ética *hacker*, no hay periodismo posible". El libro *La ética del hacker y el espíritu de la era de la información* (2002), escrito por el finlandés Pekka Himanen (con prólogo de Linus Torvalds y epílogo de Manuel Castells), ha sido traducido a decenas de idiomas y un manual actitudinal y una guía axiológica. Está disponible en la Web.

⁶¹ Toda la producción de Jane McGonigal, del Institute For The Future (www.iftf.org) trabaja enfocada enfocada en ese sentido: en cómo la cultura de los videojuegos y sus prácticas podrían ser muy beneficiosas llevándolas al mundo "real". En *Ted.com* se puede ver su conferencia al respecto: sostiene que buena parte de los problemas podrían ser resueltos tan fácilmente como a veces lo es en los entornos inmersivos de los videojuegos.

tencia de nuestro negocio y profesión. Los medios y el periodismo nunca tuvieron nada que ver con los videojuegos. Una dosis de *games mechanics* no nos dará otra vida —como si esto realmente fuese un videojuego— pero podría ayudarnos a pasar a la siguiente etapa. La misión sigue siendo la misma: salvarnos de nosotros mismos.

La organización de medios es parte de lo que obsolece y de lo que se está reinventando. Aptitudes y actitudes individuales y colectivas están en transformación. Subyace, claro está, una negociación interna permanente entre la autoridad compuesta por la jerarquía y la autoridad constituida por el conocimiento. Nunca antes estuvo tan claro que el capital de los medios son la marca y los recursos humanos. En ese contexto, el desafío es extremo: después de décadas optimizando modelos de negocios, ahora toca mirar hacia dentro y repensar los modelos productivos.

Quinta parte *Hacks*

Tres casos para *hackear* el periodismo

No sobran los casos de éxito. No sobran, siquiera, los intentos por alcanzarlo. Los nuevos medios periodísticos contadas veces logran deshacerse de las restricciones que más los limitan y retienen. Existen muy buenas ideas mal ejecutadas, y existen también muy malas ideas bien ejecutadas. La brecha entre el concepto y la realización a veces termina por transformarse en un abismo insalvable.

Sin embargo, actualmente tres proyectos *online* de distinta naturaleza editorial y tecnológica están haciendo historia. Son tres verdaderas topadoras de la innovación periodística que, cada una en la zona en que opera, están logrando derribar formas arcaicas e inflexibles de hacer y pensar el periodismo, de rediseñar lo históricamente entendido como medio de comunicación.

Están *hackeando* el periodismo porque lo están dotando de funcionalidades disruptivas. Están reprogramándolo para resolver problemas que nunca antes tuvo que enfrentar el negocio y la profesión. Están planteando con sus acciones nuevas preguntas y nuevos problemas en el universo de la prensa. Fluidez, flexibilidad y originalidad son parte de su ADN.

Wikileaks.org, Huffingtonpost.com y Newser.com están dándole vueltas a una tuerca que ya no parecía poder girar más. Tienen algo

en común: el producto final de cada uno de ellos se distingue del *bit* que conforma la oferta estandarizada del mercado de las noticias.

Son formas embrionarias de medios, que nadie puede saber a ciencia cierta cómo evolucionarán ni en qué se terminarán por transformar. Pero que tienen un valor en sí mismo: propuestas fuera de serie, experimentales, que se apartan de la tradición de la industria y se acercan a ensayos concretos y esbozos para el nuevo periodismo.

Laboratorios transparentes que exponen su experimentación en público. Una verdadera fase concentrada de periodismo molecular, que disocia el contenido de las formas y avanza sobre territorios inexplorados. Polémicos, estimulantes, audaces, Wikileaks.org, Huffingtonpost.com y Newser.com han comenzado a trazar su trayectoria en esto de *hackear* el periodismo.

Wikileaks: el Napster⁶² del periodismo

Wikileaks (del inglés *leak*, "fuga", "goteo", "filtración [de información]") es, con toda probabilidad, la propuesta más disruptiva de los últimos años. El sitio fue lanzado en 2006 y comenzó a operar en 2007. Su fundador y portavoz es Julian Paul Assange, un periodista, programador y activista de Internet australiano. En sus primeros cuatro años de vida, Wikileaks publicó más documentos clasificados que todo el resto de la prensa mundial en su conjunto durante la historia.

Se define como una organización mediática internacional sin ánimo de lucro que publica en su sitio *online* informes anónimos y documentos filtrados con contenido sensible en materia de interés

⁶² Fue un servicio pionero de las redes P2P. Permitía a los aficionados a la música compartir sus colecciones de MP3 fácilmente con otros usuarios. Más información en <http://es.wikipedia.org/wiki/Napster>. Hablamos sobre Wikileaks como el Napster del periodismo en una entrevista que le hicimos a Pepe Cervera y publicamos en Amphibia: <http://www.amphibia.com.ar/wikileaks-entrevista-con-pepe-cervera/>.

público.⁶³ Su filosofía es preservar el anonimato de las fuentes que realizan las filtraciones. El modo de entender y usar la tecnología es clave en este proyecto. Está al servicio de las fuentes y de garantizar que el contenido circule y se propague.

La idea original de Wikileaks al momento de su lanzamiento, inspirada por Wikipedia, consistía en que las personas escribiesen y publicasen análisis de los documentos que la organización de Assange filtraría. Pero rápidamente cayeron en la cuenta de que ese modelo no sería viable: la enormidad de la información a analizar dejaba fuera de juego cualquier cuidando corriente por falta de tiempo y competencias. Así fue que comenzaron a establecer alianzas con medios de comunicación de todo el mundo para publicar las filtraciones.

La publicación de un video del asesinato de dos periodistas de la agencia Reuters en Bagdad, los diarios de la guerra de Afganistán (92.000 documentos), los registros de la guerra de Irak (*Irak War Logs*, 391.831 documentos filtrados desde El Pentágono) y los papeles del Departamento de Estado de los Estados Unidos (*Cablegate*, 251.187 de cables), tuvieron como resultado, además de un pedido de captura internacional para Assange, un protagonismo indiscutible de Wikileaks en las organizaciones de medios.

Los volúmenes de información, las fuentes de donde fue conseguida, las formas de procesarla tecnológica y editorialmente, las alianzas con los medios para difundirla y la logística para sostener en funcionamiento a Wikileaks, fueron blancos de polémicas en todo el mundo. Y, por supuesto, en el seno del gremio periodístico particularmente.

Julian Assange se define a sí mismo como periodista, pero la mayor parte de los periodistas no lo ven como un igual, lo ven como un programador. Muchos de los políticos que fueron víctima de sus filtraciones, como un terrorista.

⁶³ En Youtube está disponible *The Wikileaks Documentary*, que relata la historia con testimonios e imágenes sorprendentes: <http://www.youtube.com/watch?v=PvmfOaZ34PkSVI>.

Wikileaks mostró en muy poco tiempo que en el caos de la red y la información a escala, el periodismo puede ir mucho más allá que usar la tecnología sólo para hacer lo mismo de siempre pero en tiempo real. Probó que el valor de la información no sólo se produce desde o en las redacciones periodísticas de los *publishers* establecidos.

En Wikileaks, además, tienen claro algo que fue expuesto en este libro: la circulación de la información es ahora incontrolable, y esa nueva naturaleza de los datos, lejos de ser una amenaza, podría capitalizarse como una oportunidad: la organización de Assange puso a descarga un enigmático archivo llamado *insurance.aes256* (o "archivo de seguro", en español). Pesa 1,39 Gb y está cifrado con Advanced Encryption Standard (AES), también conocido como Rijndael (pronunciado "Rain Doll", en inglés). Es posible descargarlo pero se necesita de una clave para abrirlo. No se ha especificado su contenido, pero muchos especulan con que se trataría de una filtración cuya contraseña se haría pública en caso de que WikiLeaks sufriera algún ataque grave que hiciera que la organización quedara incapacitada para continuar con sus publicaciones.

A los efectos de este libro vale destacar del caso Wikileaks las siguientes características:

1. Organización ubicua, distribuida: el medio está en todas partes, no en un país.
2. Nueva relación propuesta a las fuentes de información: del derecho a reservar la fuente al derecho a encriptarla.
3. Los *publishers* tradicionales como amplificadores de un contenido generado por fuera de las redacciones.
4. Wikileaks como el Napster del periodismo: la descarga, la copia y la distribución al servicio de garantizar el acceso a la información.
5. El rediseño de la relevancia de los análisis por sobre la información bruta: la filtración sin inteligencia es invisible a los ojos de la audiencia.

The Huffington Post: un *publisher* mutante

¿Un *blog* expandido? ¿Un diario *online* hecho por amateurs? ¿Una comunidad de información, columnistas y contenido personalizado? The Huffington Post es, o fue, todo eso y mucho más en las distintas etapas de su corta y exitosa historia. Fue lanzado el 9 de mayo de 2005, fundado por Arianna Huffington, Kenneth Lerer y Jonah Peretti, como un agregador y colector de contenido disponible en Internet.

En 2011 no existe congreso sobre periodismo *online* o nuevos medios en que no sea una referencia obligada para reflexionar sobre distintos asuntos. Sus resultados son contundentes: un tráfico aproximado de 25 millones de usuarios únicos mensuales y un abanico de temas y columnistas marcadamente más amplio y renovado que cualquier sitio *online* de diarios, revistas o canales de televisión conocidos. El 7 de febrero de 2011, AOL compró The Huffington Post por 315 millones de dólares.

The Internet Newspaper: News, Blogs, Video, Community (en inglés, Diario de Internet, Blogs, Video, Comunidad) es la descripción oficial de su cabecera. El HuffPo, como se lo conoce popularmente, es una extraña cruz de *blog*, diario y comunidad con una organización tan híbrida como mutante produciéndolo todos los días del año, las 24 horas del día.

No hay datos oficiales sobre su estructura corporativa ni diseño organizacional, pero hasta antes de la adquisición de AOL, según colegas que visitaron las oficinas del medio de Arianna Huffington en New York (una griega sexagenaria, divorciada del congresista republicano Michael Huffington, y cuya primera incursión en Internet fue una página web llamada *Resignation.com*, desde donde pedía la renuncia del entonces presidente de Estados Unidos, Bill Clinton), el HuffPo cuenta con aproximadamente 200 profesionales en planilla: unos 110 periodistas, 50 desarrolladores, 25 ejecutivos de ventas y marketing y 15 en administración y recursos humanos.

El HuffPo tiene a buena parte de su equipo distribuido en distintos países como India, Reino Unido, Ucrania, Suecia y Chile, ade-

más de los Estados Unidos, para poder ofrecer cobertura editorial y desarrollo tecnológico *full time*. Buena parte de su éxito, según ellos mismos lo explican, se debe a una integración radical del contenido que publican con interacciones de los usuarios desde las redes sociales en, desde y por fuera del dominio huffingtonpost.com.

El concepto de diseño interactivo en The Huffington Post es innovador y fuera de serie: *usar es publicar*. Cualquier interacción de los usuarios en el sitio tiene resonancia directa en las redes sociales en las que opera. Es el Amazon de los contenidos editoriales: toda clase de relaciones entre contenido, interacción y red social del usuario se entremezclan en la propuesta de Arianna Huffington, quien en 2003 se lanzó como candidata a gobernadora de California en los Estados Unidos.

Si bien no dinamitaron las secciones tradicionales de los medios, como Política, Economía o Deportes, han logrado renovar la oferta y distinguirse de sus competidores con nuevas secciones como Comida, Religión, Impacto, Divorcio y varias ediciones locales, como la de Chicago y New York.

No existen actualmente estudios que analicen el diseño de sus contenidos ni las fuentes de donde provienen, pero la fórmula es poco común y podría ser diferenciada por tres partes de igual proporción: contenido original, contenido agregado y contenido de colaboradores que tienen sus *blogs* en el sitio.

El hipertexto es su *killer app*: es posible ingresar al sitio, hacer clic en la nota principal y ser derivados a la competencia sin previo aviso. Ante todo, enlazan. Mientras en buena parte de las redacciones *online* en América Latina se discute sobre si enlazar o no a la competencia, The Huffington Post avanza sin permiso ni cuidado. Y mal no le va.

A los efectos de este libro vale destacar del caso The Huffington Post:

1. Organización 24 horas: no hay tiempo, la producción integral del sitio migra de usos horarios para seguir a la audiencia.

2. La audiencia como parte sustancial de la creación de valor: los contenidos están vivos cuando muestran qué hace la audiencia con ellos.

3. Hablarle a la gente, no al poder: los temas clave son aquellos que son importantes para la vida cotidiana de la audiencia, y no para los claustros del poder político solamente.

4. Pragmatismo tecnológico: interoperabilidad con plataformas externas que fomenten y faciliten la participación.

5. Amateurización masiva de la producción de contenidos: lo que para muchos medios podría ser una amenaza, lo ven como una oportunidad: "Si tienes algo que decir, dílo en el HuffPost".

Newser: la eficiencia de ¿la nueva noticia?

Salió a disputar una porción de audiencia en los Estados Unidos en octubre de 2007. Capitanado por el periodista Michael Wolff, columnista de *Vanity Fair* y autor de una biografía imperdible sobre el magnate de la prensa Rupert Murdoch, *The Man Who Owns the News*, Newser.com se ganó un lugar rápidamente en el mercado de medios.

Desde su inicio rompió moldes. Con un lema hereje para la tradición periodística, *Read less, know more* (en inglés, Lea menos, sepa más), Newser se deshizo del compromiso histórico de la profesión con la producción original y, algoritmo de indexación mediante, comenzó a sintetizar las noticias que publican diarios *online*, gratuitos y de pago, *blogs* y toda clase de sitios de contenidos.

Logró llamar la atención de la industria. Su interfaz se salió de la norma mostrando un mosaico no jerárquico de noticias que los contados editores de Newser se encargan de digerir para ahorrarle tiempo a la audiencia. El concepto es muy sencillo: leen las noticias por vos y te cuentan, muy brevemente, qué hay de nuevo.

Haciendo honor a su lema, no tardaron en ofrecer secciones como "NY Times in 60 Seconds", "Nine at Nine", "Best of the Glossies" o

"Pundit Watch". La audiencia de Newser no sólo puede buscar información por temas o secciones, sino también por fuentes. Es posible acceder al resumen de *The New York Times* o al de la revista *Rolling Stone*, por ejemplo.

Las noticias en plan *abstract*, resumizadas siempre con enlaces a las fuentes, y la posibilidad de optimizar y personalizar la experiencia de los usuarios de una manera poco convencional para los medios, literalmente ecualizando los contenidos a gusto entre dos extremos, *hard* y *soft*, marcaron la diferencia desde la primera hora.

Newser.com no cubre los hechos de forma directa. Trabaja con la información disponible *online* y le añade criterio, la ilustra, la complementa y editorializa y, sobre todo, la sintetiza. La tecnología que desarrollaron para filtrar los contenidos con precriterios –y sobre la que poco se *explayan*– es otra de las características que distingue al medio propiedad de Highbeam Research. Así lo resumió Wolff: "Tenemos una tecnología que lee miles de fuentes de información, las filtra y arroja resultados a nuestros editores basándose en criterios preseleccionados. Luego los editores y redactores hacen una selección final".

No obstante, una de las apuestas más audaces de Newser.com es funcionar con una arquitectura de redacción que nada tiene que ver con la de cualquier medio tradicional: "Junto con personal de tecnología, nuestro equipo editorial tiene un puñado de editores y redactores, que escriben noticias, seleccionan las fotos y resumen los artículos", explica Wolff.

Wolff también contó que la audiencia de Newser "es de entre 30 y 45 años y prefiere obtener información de uno o dos sitios y no navegar múltiples sitios de noticias para enterarse de lo que pasa. En algún sentido, nuestro público se asemeja a los lectores de un diario de una gran ciudad una generación atrás".

Una redacción amorfa con un costo operativo bajo, un algoritmo aliado, una interfaz poco común, personalización y, sobre todo, síntesis y simplicidad son algunas de las claves que hacen de Newser un sitio de noticias fuera de serie.

Vale destacar del caso Newser:

1. Rediseño de la noticia: la brevedad como valor agregado sobre el contenido.
2. Reutilización y remixado de contenidos: la agregación como valor añadido y diferencial del medio que la realiza.
3. Eficiencia en el consumo: a mayor abundancia informativa, mayor postproducción periodística. La síntesis de contenidos y el ahorro de tiempo como servicio a la audiencia.
4. Conceptualización de la nueva audiencia: ya nadie es lector de un sólo medio. Ofrecer una selección posible, un criterio, dentro de un sólo sitio. El conjunto es lo nuevo.
5. Equipo reducido: la escala de la organización es ridícula comparada con el tamaño de una unidad de negocios digitales dentro de una empresa periodística tradicional.

Obsolescencia vs. reinención de las fábricas de noticias

La coyuntura de la industria es paradójica. Obsolescencia y reinención del negocio y de la profesión se disputan el futuro. Los dos destinos tienen chances de protagonizar el porvenir. Como dijo Lafuente en el prólogo, mientras algunos interpretan esta transición como un apocalipsis profesional, otros la entendemos como una oportunidad para reencontrarnos con la esencia del periodismo, o para reinventarla.

Contribuir a que el destino sea el renacimiento de la profesión en un nuevo ecosistema mediático es una fuente de energía, y un motor que debería propulsar la innovación y reinención en la industria.

La obsolescencia de productos, estrategias, métodos y herramientas no implica que la misión del periodismo haya perdido sentido, incluso ante la enormidad de los volúmenes de información

que la audiencia consume y manipula a diario. Lidar con ello es ahora, también, nuestro trabajo. Entender cómo infiltrarse en ese problema es ahora, también, nuestra obligación, pero sobre todo una oportunidad invaluable.

Hackear el periodismo es modificar el diseño funcional que la profesión estandarizó hasta la llegada de Internet a la vida de miles de millones de personas. *Hackear* el periodismo es aceptar que los periodistas somos parte de la solución, pero también somos parte del problema. La audiencia no está equivocada. Los anunciantes no traicionaron a los soportes. Los soportes nunca fueron inmortales. Internet no apareció para arruinar la fiesta de la información y los contenidos. Mucho menos la de la prensa.

Fluidez, flexibilidad y originalidad son tres componentes clave de la innovación. Son también tres características esenciales en el rediseño profesional y corporativo que, de hecho y empujado por la mutación del mercado, está en marcha en menor o mayor medida en todo el mundo.

Si ciertas condiciones de la evolución tecnológica y social no se apartan demasiado de la trayectoria que están trazando, la téttrada propuesta en este libro, compuesta por tiempo/audiencia/valor/organización, debería ocuparnos durante los próximos años. No sólo en el registro del pensamiento y la reflexión, sino sobre todo en el de la acción.

Con toda probabilidad, el tiempo y la audiencia constituyan ya dos fenómenos de mutación significativos para las empresas de medios. La transformación en torno a la agregación de valor y en cuanto a la forma y escala de la organización no tardará en llegar e imponernos su agenda de mutación. La resonancia de los cambios en el tiempo y contexto de consumo de medios y en los nuevos hábitos de la audiencia se hará sentir, con cierto retraso pero no por eso con menos fuerza, en la cadena de creación de valor y en el diseño organizacional. Con ellos, los flujos de trabajo y las prácticas periodísticas comenzarán una revisión mucho más compleja y profunda que la actual.

Si la téttrada sirve al menos como un antídoto contra el actual protagonismo de los soportes y de la tecnología en sí misma por sobre cualquier otro asunto, tendrá buena parte de su misión cumplida. En un entorno de medios donde reina la conectividad, los soportes pierden cada vez más parcelas de gobierno.

En esta última parte del libro, la propuesta es sintetizar posibles relaciones y pautas que conecten los cuatro puntos de referencia tiempo/audiencia/valor/organización. Se trata de una serie de afirmaciones, reflexiones y preguntas que sólo la experimentación que nos permitamos ejercer durante los próximos años hará posible que encontremos esbozos de respuestas incompletas pero adecuadamente encaminadas. De eso se trata este laboratorio.

El propósito de ofrecer estas preguntas es comenzar a construir un filtro en la incertidumbre, un conjunto de opciones para acotar reflexiones que puedan ser traducidas en alcanzar los resultados que, asumo, todos perseguimos. Hacer mejores medios: Más relevantes. Más transparentes. Más abiertos. Más rentables. Más útiles. Más divertidos.

Tiempo - Audiencia

Los hábitos y contextos de consumo de medios se expanden, se fragmentan y se transforman al ritmo que aumenta la capacidad de conexión intersticial. ¿Cómo se redefine la histórica batalla por el tiempo de atención disponible de la audiencia en un escenario de dispersión creciente y conectividad de continua interrupción? ¿De dónde parte esta discusión, del tiempo o de la audiencia? ¿Cuáles son los componentes clave para que, en los medios, recuperemos la iniciativa en el diseño de ofertas innovadoras que se adelanten a la demanda de la audiencia y puedan ser absorbidas naturalmente por ese contexto donde la interrupción reina y las micropausas de la vida cotidiana gobiernan?

Si los contextos y hábitos de consumo impulsan la obsolescencia de productos y servicios tradicionales, ¿cuáles son los indicios que ofrece el cambio y que deberíamos saber interpretar para rediseñar

la oferta? ¿Cómo afecta esto directamente a la producción de los contenidos editoriales? ¿La distracción como modelo de negocio?

Audiencia - Organización

La audiencia produce y distribuye cada vez más contenidos. Incluso los algoritmos –audiencias de otra naturaleza, pero audiencias al fin– lo hacen. Si todos somos *publishers* y los circuitos de circulación de la información son imprevisibles y están bajo un control distribuido, totalmente distinto de control que conocíamos, ¿cómo se redefine el rol de los medios tradicionales? ¿Qué tipo de la relación deben proponer las organizaciones de medios cuando sus audiencias se sienten informadas y aptas, también, para informar?

¿Qué espera, si es que algo espera, esta nueva audiencia –activa, participativa, informada, ágil y distribuida, cazadora furtiva de contenidos– de los medios periodísticos? ¿Exponen estas audiencias nuevas formas de organización postindustriales? ¿La organización de medios es una forma social declinante en el caos de la sociedad en red? ¿En qué medida estamos dispuestos y podemos gradualmente adaptar nuestros sistemas jerárquicos de reglas y procedimientos a metodologías ágiles basadas en el conocimiento y la interacción?

Tiempo - Valor

Hasta ahora, el valor que agregaban los medios estaba circunscrito a la oportunidad y a la calidad de información que podían ofrecer. Si en la nueva ecología de medios interactivos el recurso más escaso es el tiempo –y no la información, que ahora abunda– cuya fragmentación se expande al ritmo del rediseño espacio/temporal de la vida cotidiana, ¿cómo se redefine la creación de valor agregado de los medios?

En una ecología de medios donde los soportes oscilan entre la divergencia radical y la transparencia absoluta, donde la información es expansiva y todo está en una nube a la que es posible acceder y conectarse con casi cualquier dispositivo, en casi cualquier momento y desde cualquier lugar, ¿dónde está el valor? ¿La producción de

brevedades editoriales dinamita el valor asociado a la profundidad de los contenidos? ¿La producción de píldoras periodísticas impugna los criterios de calidad estandarizados? ¿La oportunidad está en el contenido o en el momento y entorno de consumo?

Valor - Organización

La cadena de creación de valor se desplaza hacia fuera de las redacciones. La gestión de los contenidos y la emergencia de las instancias participativas desbordan las plataformas y soportes de las marcas de los medios. La audiencia negocia la definición del valor con las organizaciones. ¿De dónde proviene el valor y cómo se compone?

¿Cuáles son los nuevos criterios de construcción de valor agregado en instancias de distribución, remezcla y consumo de contenidos? ¿El valor de cambio de la información tiende a cero? ¿El valor de uso de la información está en alza? ¿Por qué el precio es deflacionario? ¿El valor ya no está solamente inscripto en la cadena de producción de las organizaciones de medios? ¿Es posible hablar de producción paraorganizacional del valor? ¿Cómo afecta esto al trabajo de los periodistas y al de los directivos de las compañías?

Audiencia - Valor

¿En qué medida parte del valor editorial de la producción y la circulación de la información está producido por la audiencia? Si la transformación y distribución de contenidos agregan valor sobre lo que producen los medios, ¿en qué lugar queda para la marca, otrora garante de la credibilidad, atractor de anunciantes y capital irremplazable de las empresas periodísticas? ¿Cómo se redefine la producción y la percepción de la calidad y la excelencia ante una nueva generación de audiencia que es consciente de ser partícipe de la producción? Si el producto es también la experiencia de consumo, ¿en qué dirección deberían expandirse las competencias y habilidades profesionales de los periodistas y las métricas de los *publishers*?

Organización - Tiempo

Si el tiempo es una variable crítica para el negocio de los medios, en tanto escasea para la audiencia y repele las narrativas tradicionales que ofrecen los medios en sus publicaciones. ¿Cómo y en qué medida se redefinen los productos y servicios editoriales respecto de la vida cotidiana de la audiencia?

Los flujos de tiempos productivos de los medios de comunicación fueron diseñados para una forma de circulación de la información periódica y controlada. ¿En qué dirección debería rediseñarse la organización del trabajo y los equipos en un mercado de operación ubicua 24 horas? ¿Aguantará la organización de medios semejante desafío? ¿Cómo?

Bibliografía

- Alonso, Andoni; Arzoz, Iñaki, *Cibergolem, La quinta columna digital. Antitratado comunal de hiperpolítica*, Gedisa, 2005.
- Anderson, Chris, *Free. The Future of a Radical Price*, Hyperion, 2009.
- _____, *The Long Tail: Why the Future of Business is Selling Less of More*, Hyperion, 2006.
- Barbier, Frederic, *Historia de los medios. De diderot a Internet*, Colihue, 1996.
- Baricco, Alessandro, *Los bárbaros. Ensayo sobre la mutación*, Anagrama, 2008.
- Belsky, Scott, *Making Ideas Happen: Overcoming the Obstacles Between Vision and Reality*, Portfolio Hardcover, 2010.
- Bogost, Ian; Ferrari, Simon; Schweizer, Bobby; *Newsgames: Journalism at Play*, The MIT Press, 2010.
- Brea, José Luis, *Cultura_RAM. Mutaciones de la cultura en la era de su distribución electrónica*, Gedisa, 2007.
- Briggs, Asa; Burke, Peter; *De Gutenberg a Internet. Una historia social de los medios de comunicación*, Taurus, 2002.
- Casacuberta, David, *Creación colectiva. En internet el creador es el público*, Gedisa, 2003.
- Cockburn, Alistair, *Agile Software Development*, Addison-Wesley Professional, 2001.

- Contreras, Pau, *Me llamo Kohfam. Identidad hacker: una aproximación antropológica*, Gedisa, 2003.
- Doctor, Ken, *Newsnomics: Twelve New Trends That Will Shape the News You Get*, St. Martin's Press, 2010.
- Fogel, Jean François y Patiño, Bruno, *La Prensa sin Gutenberg. El periodismo en la era digital*, Punto de Lectura, 2007.
- Fuller, Jack, *What Is Happening to News. The Information Explosion and the Crisis in Journalism*, University Of Chicago Press, 2010.
- Gladwell, Malcolm, *Outliers: The Story of Success*, Little, Brown and Company 2008
- _____, *Lo que vio el perro y otras aventuras*, Taurus, 2010.
- Godin, Seth, *Linchpin: Are You Indispensable?*, Portfolio Hardcover, 2010.
- Gray, Jonathan, *Show Sold Separately. Promos, Spoilers, and Other Media Paratexts*, NYU Press, 2010.
- Hagel, John; Seely Brown, John; Davison, Lang, *The Power of Pull: How Small Moves, Smartly Made, Can Set Big Things in Motion*, Basic Books, 2001.
- Heath, Chip, *Switch: How to Change Things When Change Is Hard*, Crown Business, 2010.
- Hock, Dee, *El Nacimiento de La Era Caordica*, Granica, 2001.
- Howe, Jeff, *Crowdsourcing. Why the power of de crowd is driving the future of Business*, Three River Press, 2008.
- Igarza, Roberto, *Burbujas de Ocio, nuevas formas de consumo cultural*, La Crujía, 2009.
- _____, *Nuevos medios. Estrategias de convergencia*, La Crujía, 2008.
- Jenkins, Henry, *Convergence Culture: Where Old and New Media Collide*, NYU Press; Revised Edition, 2008.
- _____, *Fans, Bloggers, and Gamers: Media Consumers in a Digital Age*, NYU Press, 2006.
- _____, *If It Doesn't Spread, It's Dead: Creating Value in a Spreadable Marketplace*, Convergence Culture Consortium, 2010.
- Johnson, Steven, *Everything Bad Is Good for You: How Today's Popular Culture Is Actually Making Us Smarter*, Riverhead Trade, 2006.

- Keen, Andrew, *The Cult of the Amateur: How Today's Internet is Killing Our Culture*, Crown Business 2007.
- Kluger, Jeffrey, *Simplexity: Why Simple Things Become Complex (and How Complex Things Can Be Made Simple)*, Hyperion, 2008.
- Lash, Scott, *Crítica de la información*, Amorrortu Editores, 2005.
- Lessig Lawrence, *Free Culture. The nature and future of creativity*, Penguin Books, 2005.
- _____, *Remix: Making Art and Commerce Thrive in the Hybrid Economy*, The Penguin Press HC, 2008.
- Li, Charlene; Bernoff, Josh, *Groundswell: Winning in a World Transformed by Social Technologies*, 2008.
- MacLeod, Hugh, *Ignore Everybody: and 39 Other Keys to Creativity*, Portfolio Hardcover; First Edition Edition, 2009.
- Maeda, John, *Las leyes de la simplicidad. Diseño, tecnología, negocios, vida*, Gedisa, 2010.
- Manovich, Lev, *El lenguaje de las nuevas medios de comunicación*, Paidós, 2006.
- Mcluhan, Marshall, *La Galaxia Gutenberg. Génesis Del Homo Typographicus*, Aguilar, 1962.
- Michelli, Joseph A., *La experiencia Starbucks*, Norma, 2007.
- Moon, Youngme, *Different: Escaping the competitive herd*, Crown Business, 2010.
- Piscitelli, Alejandro, *Nativos Digitales, Dieta cognitiva, Inteligencia Colectiva y Arquitecturas de la Participación*, Santillana, 2009.
- Raley, Rita, *Tactical Media (Electronic Mediations)*, Univ Of Minnesota Press, 2009.
- Raymond, Eric S., *The Cathedral & the Bazaar: Musings on Linux and Open Source by an Accidental Revolutionary*, O'Reilly Media, 2001.
- Rheingold, Howard, *Multitudes Inteligentes. La próxima revolución social*, Gedisa, 2004.
- Schwartz, Tony, *The Way We're Working Isn't Working: The Four Forgotten Needs That Energize Great Performance*, Free Press, 2010.
- Sennett, Richard, *El artesano*, Anagrama, Barcelona, 2009.

- _____. *La cultura del nuevo capitalismo*, Anagrama, 2006.
- Shirky, Clay, *Cognitive Surplus: Creativity and Generosity in a Connected Age*, The Penguin Press HC, 2010.
- _____. *Here Comes Everybody: The Power of Organizing Without Organizations*, The Penguin Press, 2009.
- Scolari, Carlos A., *Hipermediaciones, Elementos para una teoría de la comunicación digital interactiva*, Gedisa, 2008.
- Sugai, Philip; Koeder, Marco; Ciferri, Ludovico; *The Six Immutable Laws of Mobile Business*, Wiley, 2010.
- Surowiecki, James, *The Wisdom of Crowds*, Anchor, 2005.
- Taleb, Nassim N., *El cisne negro. El impacto de lo altamente improbable*, Paidós 2008.
- Tapscott, Don; Williams, Anthony D.; *Wikinomics: How Mass Collaboration Changes Everything*, Portfolio Trade; Expanded Edition, 2010.
- _____. *Grown Up Digital: How the Net Generation is Changing Your World*, McGraw-Hill, 2008.
- Torvalds, Linus; Diamond, David; *Just for Fun: The Story of an Accidental Revolutionary*, Harper Paperbacks, 2002.
- Weinberger, David, *Everything Is Miscellaneous: The Power of the New Digital Disorder*, Holt Paperbacks, 2008.

Tan disruptivo como estimulante. Tan provocador como sugerente. Un libro acerca de la desafiante tarea que tienen los comunicadores, y en especial los periodistas, cuando se trata de cohabitar entre viejas y nuevas formas de producir contenidos y de atraer audiencias.

Ofrece un modo diferente de auscultar lo que sucede en las profundidades de la producción periodística. Una mirada nada obsecuente, esperanzada y, simultáneamente, realista. Un mapa de navegación por las inquietantes aguas de la convergencia, de la fusión de lo actual y lo que está por venir. Con el sentido puesto en la evolución de los públicos, ofrece lo necesario para penetrar el núcleo funcional del periodismo y prospectar su evolución y las formas que podría adquirir en el futuro.

El libro evidencia una auténtica vocación por mejorar la práctica periodística, es decir, hacer un periodismo más útil y construir medios cultural y socialmente rentables, atendiendo los verdaderos intereses y necesidades de la audiencia y de los anunciantes, capitalizando los beneficios del nuevo ecosistema cultural-mediático y de las nuevas formas de consumo de contenidos. Este manual nada instructivo es la prueba más concreta de que existe un modo positivo de *hackear* el periodismo.

Pablo Mancini. Periodista, de reconocida trayectoria en Medios Digitales. Es Gerente de Servicios Digitales en Clarín Global (Argentina). Fue Gerente de Servicios Interactivos y Gerente de Contenidos en el Grupo El Comercio (Perú). Es profesor invitado del Magister Internacional en Comunicación y Periodismo Digital de la Universidad Mayor (Chile).