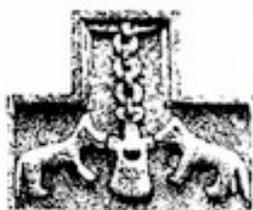


“LA CONVERGENCIA DE SALAS DE REDACCIÓN EN BOLIVIA: EL CASO DE LOS DIARIOS LA RAZÓN Y PÁGINA SIETE”

UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA

Estudios con Reconocimiento de Validez Oficial por Decreto Presidencial
del 3 de abril de 1981



LA VERDAD NOS HARA LIBRES

UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA

“LA CONVERGENCIA DE SALAS DE REDACCIÓN EN BOLIVIA: EL CASO
DE LOS DIARIOS *LA RAZÓN* Y *PÁGINA SIETE*”

TESIS

Que para obtener el grado de

MAESTRO EN COMUNICACIÓN

P r e s e n t a

VÍCTOR OLIVER QUINTANILLA SANGÜEZA

Director: Dra. Mireya Márquez Ramírez

Lectores: Dra. María Elena de Jesús Meneses Rocha

Mtra. Estela Margarita Torres Almanza

Por este medio declaro que esta entrega es fruto de mi propio trabajo y que, en la medida de mi conocimiento y confianza, no contiene material previamente publicado o escrito por otra persona, ni material que ha sido aceptado para la obtención de cualquier otro grado o diploma de la universidad o de otra institución de educación superior, excepto aquel cuyo debido reconocimiento ha sido realizado en el texto.

Víctor Quintanilla Sangüeza

Julio 09, 2013

Agradecimientos

Es mi deber mencionar primero que esta tesis corresponde a los estudios realizados con una beca otorgada por el Gobierno de México, a través de la Secretaría de Relaciones Exteriores, y por la Universidad Iberoamericana, a quienes les expreso toda mi gratitud.

Creo firmemente que la beca y los beneficios adicionales que de ella derivaron representan una más de las bendiciones que Dios y la Virgen han derramado en mi vida, y por las cuales doy gracias a cada momento.

Esta tesis definitivamente no habría sido posible sin el apoyo de mi asesora, la Doctora Mireya Márquez, a quien agradezco y admiro por su acertada orientación, paciencia, motivación y por su compromiso con la enseñanza y el rigor académico. Mi aventura en la maestría habría irremediamente fracasado sin su constante guía.

Debo reconocer también la útil retroalimentación de la Doctora Inés Cornejo y de mi panel de sinodales, conformado por la Doctora María Elena Meneses y la Maestra Margarita Torres.

Quiero agradecer a mis colegas y amigos de los diarios *La Razón* y *Página Siete* por darme parte de su tiempo y compartir sus experiencias. Sin su cooperación desinteresada, este proyecto no habría salido a flote.

Sin duda no ha sido fácil enfrentar este desafío lejos de mi país, mi amada Bolivia, y de los míos allá. Pero me encontré en México con gente maravillosa que me brindó su valiosa amistad. Gracias Sandra Martínez, Mariana García, Tania Paz, Ana Chaclán, Ángeles Velasco, Alma Díaz, Camila Troncoso, Jhennifer Sandoval, Andrómeda Martínez, Saúl Torres, Blanca Ramírez, José Luis Rodríguez, Zaira Campos, Eduardo Calderón, Paola Gallo, Katerine Castellanos, Tania Acosta, Luka Romero, Paola Vega, Elsa González, Dany Vázquez, Diana Barreto y Josué Ramos.

Aún en la distancia, he contado siempre con las palabras de aliento de mis queridos amigos Carla Hannover, Miguel Vargas, Mabel Franco, Patricia Cusicanqui, Daniela Romero, Roxana Pomier, Brenda Romero y Wendy Medina.

Quise dejar para el final a quienes son mi principal sostén en la vida: mi familia. Deseo manifestar mi más hondo cariño y agradecimiento a mis padres Elsa Sangüeza y Freddy Quintanilla, a mis hermanos Freddy y Gary, y a mi adorado sobrinito Freddy Arnold. Estaré siempre en deuda con ellos por haberme apoyado sin condiciones en este emprendimiento y por no haber permitido que la depresión y la nostalgia por la separación me impidan seguir adelante.

Resumen

Esta tesis examina la convergencia de salas de redacción impresa y digital en los diarios bolivianos *La Razón* y *Página Siete*. Lo hace a partir de las rutinas de producción de ambas redacciones, la política institucional de las organizaciones noticiosas, y la percepción profesional de los periodistas con relación al fenómeno. Estudios previos sobre el impacto de la tecnología en el periodismo concluyen que éste dejó atrás sus esquemas tradicionales; mientras que aquellos enfocados en la convergencia abordan la misma en tanto proceso de gestión, desarrollando modelos ideales de integración de redacciones. Al indagar en las particularidades del proceso de convergencia en un caso concreto, el boliviano, argumentamos que si bien la digitalización de las plataformas de comunicación ha implicado cambios en los periodistas y en su labor, la lógica del periodismo tradicional persiste aún en entornos convergentes. Además, encontramos que la convergencia se desarrolla, no como integración, sino como una cooperación ocasional de redacciones en términos de intercambio de datos y alertas mutuas de información.

El proceso de convergencia fue investigado con base a los diferentes factores asociados al mismo. En el primero, el de las rutinas de producción, exploramos el funcionamiento de las salas de redacción impresa y digital en cada periódico, sus encuentros y desencuentros, así como las tensiones que la convergencia genera. Asimismo, examinamos el papel de la política institucional —ligada al establecimiento de objetivos, la emisión de disposiciones internas y la asignación de recursos materiales y humanos— en el proceso de convergencia, con sus alcances y limitaciones. Por último, analizamos la percepción de los periodistas respecto de la convergencia, con énfasis en la relación entre ésta y su identidad profesional; así como las necesidades de capacitación que los nuevos entornos de trabajo les plantean, y si las mismas encuentran o no eco en sus medios.

Índice de contenidos

Agradecimientos	3
Resumen	4
Lista de Tablas	7
Introducción	8
CAPÍTULO 1. La producción de noticias y la cultura periodística	13
1.1. Las noticias como producto social	13
1.1.1. El enfoque organizacional	15
1.1.2. Estudios sobre periodismo en América Latina	16
1.1.3. Estudios sobre periodismo en Bolivia.....	19
1.2. El periodismo en tanto cultura.....	20
1.2.1. La cultura periodística en América Latina.....	22
CAPÍTULO 2. La convergencia: Entre el ideal de la integración y la complejidad del fenómeno	26
2.1. Definición y perspectivas de análisis.....	26
2.2. Modelos y niveles de convergencia	30
2.3. La convergencia en América Latina	39
2.4. La convergencia en Bolivia.....	43
CAPÍTULO 3. Metodología: Entender la convergencia a partir de los periodistas	46
3.1 Enfoque metodológico.....	46
3.2. Entrevistas en profundidad	48
3.3. Observación participante.....	50
3.4. Descripción y justificación de la muestra	54
CAPÍTULO 4. El encuentro ocasional de las redacciones	57
4.1. La relación entre redacciones	60
4.2. La visión gerencial sobre la integración de rutinas.....	66
4.3. Obstáculos y herramientas.....	68
4.4. El nuevo rol de los editores.....	70
CAPÍTULO 5. Las tensiones de la convergencia	74
5.1. La resistencia a colaborar	75
5.2. La resistencia a compartir contenidos	76
5.3. Culturas en conflicto	80
CAPÍTULO 6. La convergencia en cuanto objetivo institucional	83
6.1. Una variable transversal.....	83
6.2. Las redacciones digitales: orígenes y características.....	88
6.2.1. El tamaño de las redacciones.....	89

6.3. Plataformas prioritarias.....	92
CAPÍTULO 7. Percepción profesional en torno a la convergencia.....	95
7.1. La sombra del impreso	96
7.2. Retos y crecimiento a partir de los cambios	99
7.2.1. Capacitación, una tarea inconclusa.....	100
Conclusiones y recomendaciones.....	102
Lista de anexos	110
Anexo A. Lista de participantes	110
Anexo B. Cuestionario de las entrevistas.....	112
Anexo C. Ejemplos de entrevistas	113
Anexo D. Ejemplo de la sistematización e interpretación de datos.....	120
Anexo E. Ejemplos de los diarios de observación	123
Lista de referencias	125

Lista de Tablas

Matriz de convergencia-áreas de análisis: Alcance del proyecto (Tabla 1).....	32
Matriz de convergencia-áreas de análisis: Manejo de la sala de redacción (Tabla 2).....	33
Matriz de convergencia-áreas de análisis: Prácticas periodísticas (Tabla 3).....	34
Matriz de convergencia-áreas de análisis: Organización del trabajo (Tabla 4).....	36
Rutinas de producción de cada redacción y la relación entre ellas (Tabla 5).....	72
Política institucional relacionada con el proceso de convergencia (Tabla 6).....	87
Rasgos y conformación de las redacciones digitales (Tabla 7).....	94

Introducción

En los últimos años, los debates académicos sobre periodismo han puesto énfasis en los cambios que el desarrollo tecnológico y la consecuente digitalización de las plataformas de comunicación generan en la profesión y en quienes la practican (Pavlik, 2000; Scolari, Micó Sanz, Navarro Guere y Pardo Kuklinski, 2008; Bro, 2010). La tendencia en estos estudios es a dar por sentado, a nivel global, que la tecnología transformó la práctica periodística y produjo la ruptura de sus esquemas tradicionales o que al menos los pone en riesgo (Singer, 2003; Deuze, 2005). No obstante, no se trata de un fenómeno reciente. Según Pavlik (2000), el periodismo ha sido siempre configurado por la tecnología: la imprenta de Gutenberg no sólo hizo posible la impresión de la Biblia, también sentó las bases para la literatura y la aparición de los periódicos; así como el teléfono inventado por Graham Bell permitió la expansión de las telecomunicaciones y cambió la forma en la que los reporteros recolectan y reportan las noticias.

Lo novedoso ahora es que el fenómeno de la digitalización provoca —como lo anticipó De Sola Pool (1983; citado en Meneses, 2010) — la erosión de las fronteras entre los diversos medios de comunicación y la resultante convergencia de funciones en un mismo artefacto. Así, la palabra de moda es convergencia, entendida como la “cierta combinación de tecnologías, productos, personal y geografía entre las esferas antes distintas de la prensa, la televisión y los medios online” (Singer, 2004: 3, traducción propia); o descrita “en términos de una (creciente) cooperación entre salas de redacción y otras partes de la moderna compañía mediática anteriormente distintas” (Deuze, 2004: 140, traducción propia; citado en García Avilés *et al.*, 2008). De esta forma, los investigadores en periodismo se han centrado en la convergencia de salas de redacción, particularmente en relación con los cambios que la producción de contenido a través de diferentes soportes provoca en las rutinas de trabajo y las estructuras organizacionales (Quandt y Singer, 2009) de redacciones anteriormente separadas: la impresa, la digital e incluso la radial y la televisiva.

El presente estudio se enmarca también en la convergencia de salas de redacción, o lo que García Avilés (2008, 2009a) denomina “redacciones integradas”. Consideramos pertinente cuestionar el fenómeno como algo generalizado e indagar en las especificidades que adquiere en determinados contextos. Esto debido a que trabajos como el desarrollado por Hughes (2009) en México dan cuenta que la profesión no evoluciona de manera uniforme y que en ciertos ámbitos

adquiere rasgos que aluden a sistemas mediáticos híbridos¹. Si bien ideales tradicionales como la objetividad y la imparcialidad [parte del llamado “modelo liberal de periodismo”²] parecen dominar en muchas salas de redacción de países muy diversos —y uno puede encontrar similitudes en cuanto a rutinas profesionales, procedimientos editoriales y procesos de socialización—, aún persisten valiosas diferencias entre las culturas periodísticas nacionales (Hanitzsch, 2007). Estos matices nos llevan a entender el periodismo no como profesión — concepción asociada al esquema liberal y sus principios (Hallin y Mancini, 2004) —, sino en tanto cultura periodística, concebida como “la arena en la cual diversas ideologías profesionales luchan por la interpretación dominante de la identidad y la función social del periodismo” (Hanitzsch, 2007: 370, traducción propia).

La cultura periodística se manifiesta en el modo en que los periodistas piensan y actúan; puede ser definida como un conjunto particular de ideas y prácticas a través de los cuales los periodistas, consciente o inconscientemente, legitiman su rol en la sociedad y hacen su trabajo significativo para ellos mismos y para otros (Hanitzsch, 2007: 369, traducción propia).

Apelando de nuevo a las diferencias, podemos indicar que la convergencia de salas de redacción no es la misma de un país a otro. Ediciones digitales de diarios iberoamericanos como *El País* de España [en el cual convergen de cierta manera sus redacciones impresa y online] se han convertido en medios de referencia en la red (Albornoz, 2007). Frente a ello, experiencias en países de América Latina muestran un menor aprovechamiento de las nuevas herramientas tecnológicas en medios que combinan más de un soporte de comunicación (Tejedor-Calvo, 2010; Said y Arcila, 2011). Nuestro trabajo pretende contribuir a conocer un trozo de esa realidad mediática regional: el caso de Bolivia, en Sudamérica.

En cuanto a las perspectivas de análisis de la convergencia, la mayoría de las aproximaciones hacia ella resaltan su base tecnológica, lo que ha conducido al malentendido común de que la tecnología dirige el cambio en los medios, ignorando los factores sociales del proceso (Quandt y Singer, 2009). Asimismo, estudios realizados principalmente en Europa y Estados Unidos han examinado el tema desde un enfoque de gestión y han planteado modelos o

¹ Hughes (2009) concluyó que la interacción entre la creación de una nueva identidad profesional y la transformación a nivel social de la política y la economía en México disolvió la consolidada

² Hallin y Mancini (2004) señalan que dicho modelo, reverenciado en la teoría normativa y basado principalmente en la experiencia norteamericana, se ha difundido tanto por el mundo entero que otros conceptos de periodismo no están formulados claramente ni siquiera por los que los ponen en práctica. Sus ideales son los de una prensa “vigilante”, neutral e independiente.

niveles ideales de convergencia (Dailey, Demo y Spillman, 2005; citados en García Avilés y Carvajal, 2008), ignorando una vez el aspecto humano. Nuestro acercamiento —en cambio— no hace énfasis en el componente tecnológico ni en la convergencia como integración ideal de redacciones. Se centra más bien en analizar el fenómeno al interior de la organización noticiosa con base a tres elementos: las rutinas de producción de las redacciones, la política institucional del medio y la percepción profesional de los periodistas. El marco teórico escogido para ello fue el de la Sociología de la producción de noticias, área de estudio orientada hacia los procesos sociales que dan lugar a la producción de información noticiosa o periodística como las normas operativas dentro de los medios, las rutinas organizacionales y ocupacionales y los valores profesionales, entre otros (Hernández, 1997).

En América Latina, el también llamado periodismo convergente ha sido explorado a partir de los cambios que genera en los periodistas y sus rutinas (Meneses, 2010; López y Mellado, 2006; Zaragoza, 2002), o con base en el análisis formal de las versiones web de diferentes diarios de la región (Tejedor-Calvo, 2010; Said y Arcila, 2011). Nuestra investigación pretende indagar no sólo en lo que ha cambiado en el periodismo boliviano a raíz de la convergencia, sino también en aquellos aspectos del periodismo tradicional que permanecen y conviven con las nuevas estructuras, lógicas y prácticas. Apuntamos así a la complejidad de la convergencia, algo identificado ya por estudios previos (García Avilés *et al.*, 2009). Por otro lado, como ya mencionamos, buscamos ir más allá de la descripción de los contenidos publicados en medios digitales para ahondar en los procesos sociales que los generan.

En Bolivia, se han realizado trabajos, no sobre la convergencia como tal, sino acerca del periodismo digital (Cabrero, 2005; Tejedor-Calvo, 2010; Murillo, 2011; Said y Arcila, 2011). Si bien estos estudios dan cuenta del grado de aprovechamiento que el periodismo hace de las nuevas tecnologías, lenguajes y narrativas, no incorporan a los periodistas, sus rutinas, sus percepciones profesionales ni a la política institucional como objeto de estudio. Por ello era relevante efectuar una primera aproximación al conocimiento de la convergencia en el contexto boliviano, una que llene esos vacíos y los mencionados en los párrafos precedentes. Con un enfoque cualitativo, se realizaron dos estudios de caso en Bolivia, concretamente en los periódicos *La Razón* y *Página Siete*, ambos ubicados en la ciudad de La Paz, la sede del gobierno del país andino. El proceso de convergencia de salas de redacción impresa y digital fue

estudiado en ambos diarios bajo las siguientes preguntas de investigación, la primera general y el resto específicas:

- **¿Cómo se desarrolla el proceso de convergencia de salas de redacción impresa y digital en los diarios bolivianos *La Razón* y *Página Siete*?**
- ¿Cuáles son las rutinas de producción³ de las redacciones impresa y digital en los dos diarios y en qué condiciones y circunstancias llegan a encontrarse, si es que lo hacen?
- ¿Qué rol juega la política institucional⁴ en el proceso de convergencia de salas de redacción en ambas publicaciones?
- ¿Cómo perciben los periodistas de los dos periódicos la convergencia con relación a su identidad profesional y a las necesidades de capacitación que el proceso les plantea?

A partir de estas interrogantes, las cuales reflejan nuestros objetivos de investigación, el presente trabajo fue dividido en siete capítulos. El primero expone las dos corrientes teóricas que nos sirvieron como marco de análisis: la Sociología de la producción de noticias y la cultura periodística. Al explicar sus premisas —que incorporan conceptos como rutinas de producción, percepción profesional y estructuras organizacionales— y describir cómo las mismas han servido a estudios sobre periodismo en América Latina y en Bolivia, queremos mostrar la utilidad del mencionado marco teórico para examinar nuestro objeto de estudio. El segundo capítulo tiene como eje a la convergencia: las aproximaciones conceptuales a la misma, los estudios que la abordaron y las conclusiones a las que arribaron. Con ello identificamos no sólo los vacíos que nuestro proyecto pretende llenar; sino también los hallazgos que contribuyeron al mismo.

El tercer capítulo detalla la metodología empleada (cualitativa) y justifica su uso respecto de otros enfoques. Aborda además los métodos y técnicas a los que se recurrió (estudio de caso, entrevistas en profundidad y observación participante), su aplicación, y la forma en la que la información obtenida fue luego procesada. De la sistematización e interpretación de los datos se

³ De acuerdo con Zaragoza (2002), estas rutinas son los procesos de trabajo articulados en cada una de las tres fases de la producción informativa cotidiana: la recolección, selección y presentación de las noticias.

⁴ Según Altmeyden (2008), el contexto organizacional puede considerarse como el acuerdo o arreglo preestructurado que permite y restringe el trabajo de los periodistas. Citando a Giddens (1984), el autor afirma que las estructuras se entienden como la interacción entre los recursos y las normas de la organización, contenidas en su política institucional.

desprendieron precisamente los siguientes capítulos, los cuales se desarrollan en torno a nuestras variables de análisis y presentan nuestros principales hallazgos. Así, el cuarto capítulo se enfoca en las rutinas de producción de ambas redacciones (la impresa y la digital), su encuentro y la visión gerencial del mismo, los obstáculos y herramientas asociadas a los dos tipos de rutinas y el nuevo rol de los editores en el marco de la convergencia. Las tensiones que la convergencia de rutinas provoca y su explicación a la luz de la cultura periodística conforman el quinto capítulo. El sexto examina el rol de la política institucional en el proceso de convergencia, sus alcances y límites; así como su relación con los orígenes y características de las redacciones digitales analizadas, y con la prioridad asignada a cada plataforma. El séptimo capítulo explora la percepción profesional de los periodistas con relación a la convergencia, y la capacitación como necesidad (satisfecha o no) originada por un entorno que implica retos en cuanto a la adquisición de nuevas habilidades.

CAPÍTULO 1

La producción de noticias y la cultura periodística

Una porción de los estudios sobre periodismo han volcado la mirada a la producción de mensajes en los medios de comunicación, específicamente hacia los aspectos que intervienen en la misma: la creatividad, formación o los valores profesionales, en el plano individual; y los objetivos de la institución periodística, sus decisiones o la influencia del mercado, en el nivel organizacional. Estos y otros elementos constituyen el objeto de estudio de la Sociología de la producción de noticias. Por otro lado, la diversidad de valores profesionales y prácticas periodísticas también puede ser analizada a partir de la cultura periodística, expresada en la manera en la que los periodistas actúan. Las premisas de ambas perspectivas teóricas, así como su aplicación en el ámbito académico, serán abordadas en el presente capítulo con el objetivo de mostrar su utilidad a la hora de explorar la convergencia de salas de redacción en Bolivia con base en las rutinas de producción, la política institucional y la percepción profesional de los periodistas.

1.1. Las noticias como producto social

Como otras corrientes teóricas en el campo del periodismo, la llamada Sociología de la producción de noticias nació en Estados Unidos. Hernández (1997) ubica así su origen en la década de los setenta, cuando surgió una tendencia de investigación llamada *Media Sociology* que buscaba dar cuenta de los factores que intervienen en los procesos de producción de mensajes de los medios de comunicación. La autora señala que aunque este tipo de análisis puede aplicarse a diferentes productos culturales elaborados por los medios (películas, telenovelas, libros y otros), el campo de estudio se ha ido desarrollando en torno a la información periodística bajo diversas denominaciones, según la preferencia de cada autor: *Newsmaking Studies* (estudios de la producción de noticias), *Sociology of Journalism* (sociología del periodismo) o *Sociology of News Production* (Sociología de la producción de noticias).

Según Hernández, las primeras reflexiones sociológicas sobre la naturaleza de las noticias, efectuadas por Robert Park y Walter Lippmann, rechazaban que éstas fueran un reflejo de la sociedad, idea implícita en el concepto de “periodismo objetivo” que reinaba entonces. “Para ellos, la noticia era un producto social, una reconstrucción de la realidad” (Hernández, 1997: 217), noción adoptada en los setenta como la primera especificidad que ahora presentan los análisis de la producción de mensajes de los medios. Las segundas tienen que ver con el rol

de las organizaciones noticiosas, pues el primer contexto para determinar cómo ocurre la producción noticiosa es el de las normas operativas dentro de los medios, menciona la autora.

McQuail (1994: 187, citado en Hernández, 1997) afirma que la investigación relativa a los medios vistos como organizaciones comienza a constituirse en tradición de estudio cuando la producción de los mensajes deja de verse sólo como el resultado de la creatividad, capacidad, valores personales o formación de los individuos que los elaboran, y cuando se aprecia “el grado en el que los requerimientos de una organización formal (una burocracia) se anteponen a las preferencias de los comunicadores que laboran en ella”. Otros académicos comparten, años más tarde, la visión de las noticias como producto. Para Schudson (2003), los periodistas no sólo reportan la realidad, la crean. Sin embargo, lo hacen con ciertos límites.

Decir que los periodistas construyen el mundo no equivale a decir que lo cambien. Los periodistas normalmente trabajan con material que personas y eventos reales proporcionan. Pero al seleccionar, resaltar, encuadrar, matizar y dar forma, crean una impresión que las personas —lectores y televidentes— consideran que es real y a la cual responden en la vida (Schudson, 2003: 2, traducción propia).

La producción de noticias, explica el autor, resulta de la interacción entre periodistas y *paraperiodistas*⁵. El proceso es además puesto en marcha por otros agentes con los cuales los periodistas entran en contacto: editores, audiencias y el complejo conjunto de entidades y presupuestos que componen la sociedad y la cultura de la cual informan. De este modo, la sociología y otras ciencias sociales han contribuido a entender las noticias, especialmente al centrarse en cómo los periodistas construyen la realidad, un enfoque que ha enfrentado a sociólogos y reporteros, refiere Schudson. Los segundos defienden con firmeza su trabajo: reportar nada más que los hechos y nunca falsificar las noticias. Sin embargo, no se trata de ver a los reportes noticiosos como inventados, pues las noticias “como todos los documentos públicos, son una realidad construida que posee su propia validez interna” y cuyos ingredientes son los hechos, es decir, “información pertinente recolectada por métodos validados profesionalmente” (Tuchman, 1978; citada en Schudson, 2003).

1.1.1. El enfoque organizacional

⁵ El término alude a empresas de relaciones públicas, voceros de información pública, personal de instituciones con y sin fines de lucro, así como a las fuentes periodísticas.

El estudio de la producción de noticias implica un énfasis en el aspecto organizacional del proceso. Altmeppen (2008) define a la sala de redacción, en tanto organización, como la entidad que permite a los periodistas producir un periódico, una revista, un portal de noticias o un programa de radio o televisión. En ese sentido, la cobertura noticiosa no resulta del trabajo de periodistas individuales, sino de otros factores:

Depende de los detalles específicos organizacionales en la sala de redacción, de los diferentes roles ocupacionales, de la estructura inherente determinada por los objetivos de la organización periodística, de la influencia de diversas tecnologías, y de las repercusiones de los mercados mediáticas y de la competencia entre compañías de medios. Aún cuando, por ejemplo, el nivel individual y el análisis de la percepción de roles son importantes, los periodistas están incorporados en patrones organizacionales, los cuales, como estructuras preestablecidas, influyen el trabajo de los periodistas y el comportamiento en cada sala de redacción (Altmeppen, 2008: 52, traducción propia).

Por tanto, explica el autor, el factor organizacional es importante en la investigación sobre periodismo porque permite identificar las condiciones bajo las cuales las noticias son producidas. Menciona tres niveles en este tipo de aproximación: la relación entre los periodistas y la sala de redacción (el rango de expectativas mutuas que van desde salarios hasta satisfacción laboral); las relaciones entre organizaciones noticiosas y las de otro tipo (competencia de medios; interacción entre relaciones públicas y periodismo, entre periodismo y cables noticiosos); y la relación entre la organización noticiosa y la sociedad (influencia mutua). Altmeppen afirma que el enfoque organizacional no está basado en un modelo único y coherente, sino en una variedad de aproximaciones diferentes y a veces en competencia. Sin embargo, términos como organización, estructuras y gestión juegan un mayor o menor papel en todo análisis de una sala de redacción, añade.

La organización, detalla, tiene como función principal coordinar y motivar el trabajo y las tareas de sus miembros. Tiene tres características: está orientada al logro de ciertos objetivos a largo plazo, posee una estructura establecida y aceptada, y coordina sus actividades y recursos disponibles de cierta manera que le ayuden a cumplir sus metas. Según el autor, la forma más popular de describir la estructura es a través del mapa organizacional que indica secciones y roles. En cuanto a la gestión, su relevancia radica en que en ese nivel se toman las decisiones dirigidas a conseguir los fines de la organización. “Estas estructuras afectan la manera en la que las noticias son producidas porque inciden en lo que los periodistas reportan, en qué noticias los

editores escriben, y también en las decisiones sobre lo que debe ser publicado” (Altmeyden, 2008: 55, traducción propia).

El autor puntualiza finalmente que las estructuras no son estables ni invariables, aunque la gerencia intenta establecerlas a largo plazo para minimizar el riesgo y la incertidumbre. Los mercados mediáticos, añade, son altamente dinámicos y las organizaciones mediáticas tienen que ajustar regularmente su negocio a la competencia cambiante, a las nuevas tecnologías y a las inestables necesidades de sus audiencias. En este sentido, Altmeyden señala que es mejor discutir la organización en periodismo como un proceso en marcha más que como algo estático.

1.1.2. Estudios sobre periodismo en América Latina

La Sociología de la producción de noticias se fue matizando una vez que sobrepasó las fronteras del mundo anglosajón. A decir de Hernández (1997), el campo de estudio comenzó a integrarse a la agenda de diversos países influenciados por Estados Unidos a finales de los setenta, adquiriendo particularidades en cada caso. La autora menciona la escasez de las obras producidas en ese momento en países de habla hispana. Por ejemplo, con base en una revisión bibliográfica de la investigación sobre la profesión periodística, Mellado Ruiz (2009) encontró que en ninguno de los trabajos documentales elaborados hasta entonces se destacó la figura del periodista como objeto y sujeto de estudio. La autora señala que el primer estudio empírico que se conoce en torno a la realidad de los periodistas latinoamericanos es el efectuado por Menanteau en 1967, en el que se analizó una muestra de 253 periodistas chilenos que trabajaban en Santiago. Los resultados mostraron que tanto los roles ocupacionales objetivos de los reporteros, como sus propias percepciones acerca de su desempeño, se acercaban a una profesionalización.

Según Mellado Ruiz, a esa investigación le siguió la desarrollada por Day (1968) sobre el perfil tentativo del periodista latinoamericano en los sesenta —basado en un análisis de profesionales de Bolivia, México y Argentina— y los aportes de McLeod y Rush (1969) con relación a la profesionalización de los periodistas en la región. La investigadora da cuenta que en 1964, un estudio sobre prestigio ocupacional a cargo de Cáster y Sepúlveda, no referida exclusivamente a periodismo, reforzó la idea de que los periodistas se ubicaban en una escala inferior dentro de la estructura social de los profesionales del continente.

Luego de estas intervenciones iniciales, las cuales presentaban en su mayoría un carácter explicativo o al menos correlacional de los fenómenos, los estudios empíricos efectuados se presentaron de forma esporádica y poco recurrente, generándose importantes espacios de tiempo donde casi no se observa investigación que considere al periodista como objeto central y/o preponderante de análisis” (Mellado Ruiz, 2009: 5).

En efecto, Hernández Ramírez y Schwarz (2008) señalan que en América Latina los estudios sobre periodismo como subdisciplina comenzaron en la década del noventa, producto de esfuerzos más bien aislados. Antes de ello, dicen, el periodismo era un tema auxiliar en la investigación sobre comunicación, un campo en etapa temprana, considerado marginal. Con base en otros autores, atribuyen el atraso a tres factores: la precariedad y creciente dependencia de la investigación científica general latinoamericana; el rumbo que tomaron los estudios académicos en periodismo y comunicación; y el poco interés de la industria de medios en la producción de conocimiento científico.

Pese a las condiciones muy heterogéneas de los países de América Latina, se puede afirmar que la investigación empírica en comunicación y periodismo en el periodo de lanzamiento (finales de 1960 e inicios de 1970) fue influenciada significativamente por los parámetros de desarrollo de la UNESCO. A través de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), la UNESCO buscó el compromiso de los medios masivos para fomentar el crecimiento económico al difundir valores como productividad, eficiencia, competencia, e innovación (Marques, 1992: 96, citado en Hernández Ramírez y Schwarz, 2008, traducción propia).

En esa década, Ruiz Mellado (2009) habla de alrededor de 70 investigaciones relacionadas directamente con el periodista regional, sobre todo en Venezuela, Brasil, México y —en menor medida— Argentina. Cita los esfuerzos académicos de Jesús María Aguirre (1992, 1998), quien posiciona desde Venezuela los trabajos acerca del perfil ocupacional y la identidad profesional de los periodistas; una línea de investigación desarrollada también por María Immacolata Vasallo De Lopes y su equipo (1992, 1997). Este tipo de estudios, detalla, fueron impulsados en México por Benassini (1994, 1996, 1998, 1999), Reyna (1992, 1995, 2003) y Corrales (1991, 1999), entre otros.

En el caso mexicano, la obra de Gabriel González Molina —quien estudió las condiciones estructurales y organizacionales de la producción noticiosa en Televisa (1985) e introdujo la noción de valores noticiosos en la investigación sobre periodismo en ese país (1986)— impactó en futuros trabajos realizados en el marco de la Sociología de la producción de noticias, campo en el cual “el enfoque fundamental son las rutinas periodísticas de la producción

de noticias, los procesos de recolección de éstas, su selección y edición, y las relaciones entre los reporteros y sus fuentes” (Hernández y Schwarz, 2008: 215, traducción propia). Así, esa rama de la investigación constituye el primer marco establecido y sostenidamente discutido de los estudios en el ámbito mexicano.

La producción académica fue en aumento. De acuerdo con Ruiz Mellado (2009), más de 100 investigaciones se dieron a conocer entre 2000 y 2007. La mayoría de ellas estudia las rutinas y prácticas periodísticas, y en menor medida, las actitudes y la formación del periodista, sobre todo en Brasil, México, Chile y Colombia. La autora indica que Herscovitz (1998, 2000), desde Brasil, y Martini y Luchesi (2004), en Argentina, han trabajado en torno a las actitudes y roles profesionales del periodista y su vinculación con el marco social y político existente. De su lado, Roxo da Silva (2002) analiza los aspectos relacionados con el sindicalismo de los periodistas en el contexto brasileño; en tanto que Pereira Jr. (2000, 2006) y López de la Roche (2001) estudian las rutinas cotidianas de los periodistas y su impacto en la producción noticiosa. En esa misma línea, autores como De León (2004) exploran la situación en México; mientras que desde Costa Rica, Vega (2003) se preocupa de los aspectos laborales que definen a la mujer profesional.

De su revisión, Ruiz Mellado concluye que aunque la productividad académica en torno al periodista latinoamericana ha subido, existen fuertes desacuerdos conceptuales; así como una falta de liderazgo, de vinculación entre los investigadores y de análisis respecto de la naturaleza interdisciplinaria del periodismo⁶; lo que evitó la cristalización de esa línea de investigación.

Evidentemente, la falta de estudios permanentes a lo largo del tiempo, así como el desbalance existente entre los niveles de análisis que se priorizan, han contribuido a la poca claridad en torno a lo que hoy significa e implica esta profesión en Latinoamérica. Asimismo, la utilización que muchas veces se ha hecho de modelos conceptuales y metodológicos foráneos, sin una contextualización previa de la realidad local, ha generado comparaciones equivocadas de marcos sociales distintos, desencadenando resultados desajustados y aún mayor confusión en torno a la verdadera definición y alcance de la profesión periodística” (Ruiz Mellado, 2009: 10-11).

Al amparo de las deficiencias identificadas por la autora en el estudio de la realidad periodística en América Latina, podemos señalar la pertinencia de indagar fenómenos como la

⁶ Ruiz Mellado (2009) dice que periodismo y comunicación aún conviven en medio de una búsqueda de identidad regional y de lucha por la propiedad o copropiedad de diversos objetos de estudio dentro de las diferentes disciplinas que componen las ciencias sociales.

convergencia de salas de redacción en contextos específicos. La escasez de investigaciones sobre determinados temas nos obliga a construir marcos conceptuales y metodológicos propios que nos permitan entender al periodista latinoamericano en sus entornos particulares de trabajo.

1.1.3. Estudios sobre periodismo en Bolivia

Aunque Bolivia no figura en la lista de países que más contribuyeron a la investigación sobre periodismo en América Latina a partir de la década del noventa (Ruiz Mellado, 2009), su agenda académica también incluye trabajos referidos a la labor periodística. Una de las temáticas más analizadas fue la del sensacionalismo en la prensa escrita. Torrico (1999) analizó la aparición de *Gente y Extra*, diarios con énfasis sensacionalista, y concluyó que el surgimiento de esos medios dinamizó al periodismo impreso nacional como actividad empresarial y objeto social gremialmente observado. Un año más tarde, el 2000, Guardia Crespo examinó la producción y los contenidos de ambos periódicos —con énfasis en el primero— para indagar la recepción y los usos que los lectores hacían de ellos, así como los principales puntos que la crítica cuestionaba de esas publicaciones.

La narrativa periodística y su relación con el clima político fue otro foco de atención. Mediante una revisión del contexto político y del desempeño de los medios informativos, en especial el de la prensa escrita, Torrico (2007) discutió el rol de los diarios en la crisis de hegemonía de Bolivia entre 2000 y 2005, partiendo de sus narrativas de descripción, enjuiciamiento y análisis. Cabe además en esta temática el análisis de la relación entre periodistas, políticos y democracia en transición elaborado por Torrico y Peñaranda (2004). Este aspecto fue explorado también por Paz (2009), quien indagó la cobertura periodística a la Asamblea Constituyente; y Trigo Moscoso (2010), cuya investigación concluyó que los medios magnificaban la crisis regional —caracterizada por la confrontación de los bloques de Oriente y Occidente del país— a través de la constante señalización de diferencias, la priorización del conflicto, el desequilibrio en el uso de fuentes de información y el refuerzo de la unanimidad ante las posiciones de las dos regiones que lideraban los bloques (Santa Cruz y La Paz). En general, la dinámica prensa-poder ha sido estudiada con frecuencia en el país (Archondo, 2003; Rojas y Peñaranda, 2003; Giavedoni, 2010; Sáinz, 2010, entre otros autores).

Un tercer eje temático fue el de la ética y la legislación. En ese marco ubicamos a Beltrán (2003), quien debate en torno a la situación y perspectiva de la ética periodística en Bolivia y el

artículo de Guardia Crespo (2010): una revisión de la legislación vigente sobre privacidad e intimidad en Bolivia. Vemos que ninguno de estos estudios examina el periodismo nacional a partir de las rutinas de producción, las dinámicas organizacionales ni la percepción profesional.

1.2. El periodismo en tanto cultura

Aunque el trabajo de los periodistas pueda mostrar elementos comunes entre unos y otros, no todos ven su labor de la misma manera, incluso al interior de un mismo medio. De acuerdo con Hanitzsch (2007), al conceptualizar las diferencias que existen en las prácticas y las orientaciones profesionales de los periodistas, los investigadores hacen referencia a un amplio conjunto de conceptos: “cultura del periodismo”, “cultura periodística”, “cultura de las noticias”, “cultura de los periódicos” o “cultura de la producción de noticias”. Los mismos, explica, son utilizados para capturar la diversidad de valores y prácticas periodísticas; y a veces sugieren un consenso entre los periodistas, dirigido a un entendimiento común y hacia una identidad cultural del periodismo. Aún cuando algunos estudios comparativos han encontrado similitudes en cómo los profesionales hacen su trabajo, también han reconocido que las normas culturales afectan cómo perciben su oficio (Weaver, 1998, citado en Herscovitz, 2004).

En las pasadas dos décadas, diversos estudios han dado cuenta de una variación substancial en las orientaciones profesionales del periodismo alrededor del mundo, haciendo notar que el nivel social parece tener mayor influencia que las variables individuales y organizacionales (Mellado, Moreira, Lagos y Hernández, 2012). Para Hanitzsch, en la cadena de producción de las noticias, las culturas periodísticas se hallan articuladas en tres niveles básicos de análisis:

- En el nivel cognitivo, dan forma a la estructura básica sobre la cual tienen lugar la percepción e interpretación de las noticias y de la labor noticiosa (la atribución de valores noticiosos a determinados eventos, por ejemplo).
- En el nivel evaluativo, dirigen las visiones de mundo de los periodistas (percepciones de roles, por ejemplo), así como las ideologías ocupacionales (“periodismo objetivo” o “periodismo de investigación”, por ejemplo).
- En el nivel de desempeño, se materializan en la forma en la que los periodistas realizan su trabajo (métodos de reporte y uso de formatos noticiosos, por ejemplo). Las prácticas

periodísticas son moldeadas por las estructuras cognitivas y evaluativas, y los periodistas —generalmente de manera inconsciente— perpetúan esos patrones en su rendimiento profesional.

Dado que puede ser examinada a partir de las prácticas, las cuales son a su vez influenciadas por las percepciones, la noción de cultura periodística aparece como un marco de análisis útil para explorar los procesos de convergencia en Bolivia, más aún cuando las variables escogidas para ello incluyen las rutinas de producción noticiosa y las formas de pensar el fenómeno por parte de los periodistas de *La Razón y Página Siete*.

Volviendo a las premisas de la corriente teórica, Hanitzsch construye el concepto de cultura periodística a partir de la diferencia entre ideología y cultura. Siguiendo a Lull (1995), menciona que las ideologías pueden ser consideradas como pensamientos organizados que internamente generan modos coherentes de pensamiento y que se manifiestan en un conjunto de valores, orientaciones y predisposiciones. Así, se cree que una ideología ocupacional compartida sirve como el “cemento cultural” que mantiene unidos a los periodistas como profesión y que sienta las bases para una identidad periodística, afirma el autor citando a Deuze (2005: 455). Su análisis continúa con una visión crítica, al indicar que la ideología se relaciona también con preocupaciones sobre dominación social y hegemonía; puesto que algunas ven las ideologías ocupacionales como expresión de la hegemonía de las normas profesionales de Occidente sobre las prácticas locales de periodismo. Estas ideologías, sostiene Hanitzsch, ocupan posiciones específicas dentro del espacio de la cultura periodística, viven en ella y se articulan contra otras ideologías relevantes para el periodismo. Así, el autor concluye que “la cultura periodística es más que una ideología; es la arena en la cual diversas ideologías profesionales luchan por la interpretación dominante de la identidad y la función social del periodismo” (Hanitzsch, 2007: 370, traducción propia).

El autor plantea una conceptualización de la cultura periodística a partir de tres de sus elementos constitutivos —roles institucionales (responsabilidades normativas y contribuciones funcionales a la sociedad), epistemologías (criterios de validez de la evidencia), e ideologías éticas (juicios para determinar si una práctica es justificada o ética)—, divididos luego en siete dimensiones principales: intervencionismo (en grado en el que los periodistas persiguen un objetivo particular o promueven ciertos valores), distanciamiento del poder (posición del

periodista respecto de la fuente de poder en la sociedad), orientación al mercado (subordinación a las metas del mercado o al interés público), objetivismo (referida a cómo alcanzar la verdad), empiricismo (alude a cómo los periodistas justifican una verdad), relativismo (el grado en el que los individuos basan su filosofía moral personal en reglas éticas universales) e idealismo (consideraciones sobre las consecuencias que tendrán las respuestas a los dilemas éticos).

1.2.1. La cultura periodística en América Latina

Diversos investigadores han analizado el periodismo en América Latina a partir de la noción de cultura periodística. Waisbord (2000) estudió el surgimiento de un periodismo crítico en cuatro países de Sudamérica —Argentina, Brasil, Colombia y Perú— tras el fin de los regímenes dictatoriales. Concluyó que el mismo puede ser entendido más como un periodismo *watchdog* o vigilante que como un periodismo investigativo, éste último en términos de la tradición periodística anglo-americana⁷. Consideró que las revelaciones hechas por las prensa sobre las irregularidades cometidas por funcionarios de Estado son “resultado de una cultura periodística obsesionada con los tratos del gobierno y que constantemente aplica patrones idénticos para desvelar lo irregular” (Waisbord, 2000: 88, traducción propia).

El argumento del autor no se basó sólo en una interpretación estructural del tema, es decir, en las condiciones políticas y económicas, que facilitan u obstaculizan un periodismo vigilante. Según Waisbord, la complejidad del proceso de producción de noticias sobre el mal proceder de autoridades gubernamentales, requiere además examinar la recolección de noticias, en particular la relación entre las salas de redacción y sus fuentes a la hora de revelar alguna irregularidad.

El repertorio de temas posibles o imposibles [de ser examinados críticamente], tocables o intocables no está engrapado a los contratos de trabajo, es aprendido al respirar el aire cultural dentro de una organización noticiosa determinada. Los límites no están establecidos en piedra, una sola vez y para siempre. Éstos pueden cambiar según diferentes circunstancias [...] (Waisbord, 2000: 148, traducción propia).

⁷ Waisbord (2000) encontró imposible determinar si el periodismo vigilante en Sudamérica sigue o no los ideales del periodismo profesional definido por los cánones de la prensa anglosajona. La ambigüedad se debe parcialmente a los múltiples significados que los ideales centrales del profesionalismo tienen en el subcontinente, donde los periodistas subrayan la necesidad de sustentar las noticias con hechos, pero permanecen escépticos sobre la posibilidad de un periodismo imparcial.

Uno de los niveles básicos de análisis de las culturas periodísticas es, como vimos con Hanitzsch (2007), el evaluativo, referido en parte a las percepciones de roles de los periodistas. Es ahí donde se ubica el trabajo de Herscovitz (2004), quien examinó las percepciones de periodistas de Sao Paulo (Brasil) acerca del rol de los medios, la ética y las influencias foráneas para luego compararlas con las percepciones de reporteros americanos y franceses. Su base teórica proviene de la sociología ocupacional. Citando a Hirsh (1980), el autor señala que esa perspectiva se centra en los roles y carreras, la interacción de las organizaciones y quienes trabajan para ellas, así como en las rutinas y limitaciones que afrontan los trabajadores de los medios. Para Herscovitz, es difícil capturar el estado de ánimo de los periodistas que trabajan en un país como Brasil:

La realidad de los países en desarrollo es tal vez demasiado inestable para encajar en modelos o proporcionar generalizaciones. Los hallazgos indican que los valores culturales nacionales condicionan la absorción de influencias extranjeras y la presencia de probables semejanzas entre periodistas de diferentes países (Herscovitz, 2004: 84, traducción propia).

En efecto, no se trata de tomar e incorporar valores periodísticos foráneos a la práctica diaria. De acuerdo con Albuquerque (2009), aunque el modelo americano influyó de manera significativa en la modernización del periodismo brasileño —que empezó en los cincuenta—, no fue un caso de simple y directa adopción; los periodistas lo *adaptaron* a las características particulares de la cultura y sociedad de Brasil. Así entiende el autor la cultura periodística, en términos de adaptación creativa. Albuquerque investigó la relación entre periodistas comunistas y editores conservadores, ocurrida en Brasil entre 1950 y 1970. Los primeros necesitaban confiar en la habilidad de los reporteros para tratar con las noticias como producto industrial; mientras los periodistas que simpatizaban con el comunismo ofrecieron un trabajo especializado y estuvieron dispuestos a ser disciplinados y leales en las salas de redacción. El autor llegó a la conclusión de que la retórica americana del periodismo profesional sirvió como lenguaje común para que conservadores y comunistas trabajen juntos. Una vez más, la cultura periodística expone sus ventajas para captar la forma particular de hacer periodismo en un país y otro.

En Bolivia, tenemos el trabajo de Peñaranda (2002), basado en una encuesta realizada a periodistas de ese país sobre su trabajo cotidiano, intentos de censuras y sobornos, índices de profesionalización, inclinaciones ideológicas y niveles de ingresos, entre otros indicadores que no incluyen la percepción de los profesionales sobre aspectos relacionados con la tecnología.

Los estudios ya mencionados evidencian la necesidad de conocer aún más sobre el periodismo en la región. Mientras en países como Alemania, Francia, Inglaterra, España y Estados Unidos hay un cuerpo interesante de estudios empíricos que muestran facetas interesantes de la profesión; parece no ser el caso en la mayoría de los países de Latinoamérica. Así lo señalan Arroyave y Blanco (2005), quienes indagaron en las percepciones que sobre la labor periodística tenían profesionales de los medios en Argentina, El Salvador, República Dominicana y Uruguay.

Los periodistas de esos países mostraron una percepción muy positiva y optimista de su profesión. Su satisfacción por el oficio venía del hecho de hacer algo que contribuye al bien de la sociedad. No obstante, emergieron además algunas circunstancias que revelaron cierta naturaleza extenuante y desalentadora del trabajo como los horarios interminables y las repercusiones de ello para la salud de los reporteros. Se infirió que el periodismo coloniza buena parte del tiempo vital de quienes lo ejercen y que en algunos momentos el ambiente laboral se transforma en el lugar más estresante para los periodistas. Se manifestó un descontento con el pago que reciben y, en general, con la ausencia de políticas claras de remuneración. La falta de autonomía y las presiones constantes del jefe fueron también señaladas como fuente de tensión, así como la incorporación al periodismo de nuevas tecnologías como los computadores. Estos aspectos, como veremos más adelante, serán de suma importancia para comprender los procesos de convergencia de salas de redacción en Bolivia.

Por otro lado, los estudios sobre periodismo optan cada vez más por una estrategia comparativa, es decir, la investigación de las prácticas de grupos diversos de periodistas, en lugar de indagar realidades nacionales únicas (Mellado *et al.*, 2012). Este grupo de autores describió las semejanzas y diferencias en las culturas profesionales de 300 periodistas de Brasil, Chile y México. Para ello emplearon el marco conceptual desarrollado por Hanitzsch (2007) y al que ya se hizo referencia. El trabajo se basó en la percepción que los reporteros tenían de sí mismos, lo cual no siempre corresponde con sus acciones, tal como afirman algunos autores. “De hecho, varios hallazgos que resultaron ser contradictorios podrían ser entendidos como una pelea interna entre lo que los periodistas sienten que deberían hacer (o quieren hacer), y su labor diaria” (Mellado *et al.*, 2012: 74, traducción propia).

Además del campo de las percepciones, el de las prácticas constituye otro ámbito para analizar la cultura periodística. A partir del estudio de medios en Argentina, Martini y Luchessi

(2004) teorizan un poco al respecto. Los medios, señalan, no son un conjunto uniforme, ni como terrenos de las prácticas periodísticas ni por sus relaciones con el poder. Reconocen que la relación entre la ciudadanía, la información y el poder es asimétrica y es lugar de continuas contradicciones y negociaciones. A decir de los autores, además de los formatos —noticia, columna, editorial o el programa de opinión— y los soportes —radiofónico, televisivo o gráfico—, hay otras distinciones que definen las prácticas periodísticas: existe una organización del trabajo que tiene que ver con jerarquías (movileros y redactores, colaboradores y asistentes de producción, jefes y editores, secretarios y columnistas; unos son empleados y otros, empresarios) y una estratificación que deriva de las mismas, pero se relaciona con el medio, el soporte y el prestigio. “Tales órdenes marcarían, según algunas declaraciones, casi un sistema de ‘clases’. La medida es el valor simbólico y el valor material (sueldos, acceso a lugares de poder). Ella permite distinguir entre poderosos y no poderosos [...]” (Martini y Luchessi, 2004: 65). El tema de la jerarquía nos servirá más adelante para averiguar si este elemento tradicional de la estructura organizacional sobrevive o no en entornos digitales propios de la convergencia.

Sobre las rutinas productivas, los autores afirman que éstas responden a las características tecnológicas y cognitivas de cada medio; así, la rutinización del trabajo permite la organización y la eficacia de una tarea que está perseguida por los tiempos de la información (que varían de un medio a otro) y la compleja relación entre las fuentes de información y el interés público. No dejan de lado la importancia del contexto. Las rutinas se insertan también “en las condiciones de producción y en el propósito de las empresas” (Martini y Luchessi, 2004: 67). Lo señalado aquí evidencia la interdependencia de factores como la tecnología, las rutinas de producción y las políticas institucionales; a la luz de los cuales examinaremos la convergencia en Bolivia.

En suma, este capítulo da cuenta que tanto la Sociología de la producción de noticias como la cultura periodística han sido empleadas para comprender las distintas formas de hacer periodismo a partir de tres elementos básicos que inciden en ellas: las rutinas de producción, las estructuras organizacionales (de las cuales la política institucional es parte) y las percepciones profesionales. Por otro lado, vimos que frente al desarrollo de estos campos de estudio en Europa y Estados Unidos, lo hecho en América Latina y particularmente en Bolivia aún es escaso. De ahí la necesidad de emplear ambos enfoques teóricos para construir conocimiento acerca de fenómenos recientes, al menos en la región, como la convergencia de redacciones, el eje del siguiente capítulo.

CAPÍTULO 2

La convergencia: Entre el ideal de la integración y la complejidad del fenómeno

El significado de la convergencia se ha ido complicando cada vez más. El término —que inicialmente representaba la creciente correspondencia entre dos fenómenos o entidades que bien podían ser dos tecnologías mediáticas— abarca ahora una serie de aspectos que van desde la producción de contenidos hasta, más recientemente, la relación entre periodistas y audiencias en entornos digitales en red (Quandt y Singer, 2009). El presente trabajo se enfoca en un tipo de convergencia, la que ocurre entre salas de redacción y que será abordada en este capítulo a partir de aproximaciones conceptuales, áreas de análisis, modelos de integración y una revisión de cómo el fenómeno ha sido estudiado en América Latina y en Bolivia. Todo lo anterior nos ayudará a identificar vacíos en la investigación del tema y nos dotará de elementos para analizar las particularidades de nuestro objeto de estudio.

2.1. Definición y perspectivas de análisis

Antes de abordar la convergencia como tal es preciso hablar del periodismo digital como el terreno o ámbito en el que ésta se desarrolla. En una aproximación conceptual al término, Gil (1999) sostiene que el verdadero periodismo digital rompe con la comunicación lineal y unidireccional. Eso significa, para Sánchez (2007), que involucra más que trasladar contenidos de la prensa escrita a la red; implica múltiples voces, abundantes posibilidades de presentar la información, de contextualizarla y de complementarla. En criterio de ese autor, el concepto clave aquí es el hipertexto, el enlace que permite al lector navegar por diferentes rincones de la página e, incluso, de múltiples páginas. El hipertexto, afirma, pone por primera vez en manos del lector, no del periodista, la posibilidad de ampliar hasta donde desee la contextualización documental de cada información y, al mismo tiempo, le libera de leer pasajes documentales indeseados.

Para matizar más la cuestión, Sánchez asegura que no se trata de una nueva forma de hacer periodismo, sino de una etapa más del periodismo moderno que implica un retorno a los principios rectores de la profesión: la redacción que valora los elementos de la noticia a manera de pirámide invertida, la brevedad de las informaciones y el seguimiento constante de las notas

(aspecto relacionado con la actualización permanente). Más adelante veremos, en nuestro objeto de estudio, qué percepciones tienen al respecto los periodistas de *La Razón y Página Siete*.

Pero no siempre el periodismo se caracterizó por la hipertextualidad y por ofrecer una mayor posibilidad de comunicación de ida y vuelta. Morales (2005) identifica cuatro fases en la evolución de la práctica periodística. En la primera, detalla, los medios impresos “vuelcan” la información sobre sus sitios web de manera indiscriminada y desconocen el nuevo lenguaje. De esa forma, las empresas arraigadas en el campo editorial le apuestan a la red, no para abrir nuevos mercados, más bien para reafirmar su condición como medios análogos, usando a la red como herramienta de promoción. En una segunda etapa, señala el autor, los medios le agregan servicios al componente informativo (correo electrónico, buscadores internos y externos, salas de chat, etc.); mientras que en la tercera surgen medios digitales autónomos, es decir sin una versión impresa de respaldo. Finalmente, según Morales, la cuarta fase consiste en combinar varios tipos de información (audio, imagen y texto) con opciones autónomas, pero integradas y sujetas a la decisión del usuario.

Precisamente esa última etapa alude a la llamada convergencia. Periodistas alrededor del mundo que una vez pensaron que trabajaban para un periódico, una estación de televisión o un sitio web, se están dando cuenta que trabajan para compañías que ahora esperan que se unan a sus anteriores competidores para un fin común: proporcionar información (Singer, 2004). Según García Avilés y Carvajal (2008), este proceso es conocido en la industria como convergencia y, en los últimos años, ha sido iniciado por un gran número de empresas en Europa y Estados Unidos. Los autores dan cuenta que el contexto en el que surge es el de un mercado caracterizado por la caída en la circulación de la prensa a nivel mundial, el estancamiento de las audiencias televisivas, el crecimiento de los usuarios de noticias en internet y la diversificación de los medios. Las estaciones televisivas y periódicos, detallan, lanzaron sus servicios online a finales de los noventa: dispusieron pequeñas salas de redacción y sus periodistas estaban dedicados principalmente a re-empaquetar el contenido noticioso de los medios tradicionales en la nueva plataforma. La inversión inicial sólo permitía contratar periodistas que reutilizarían las historias originales para internet, aunque algunas organizaciones mediáticas ya comenzaban a diseñar planes para la convergencia entre la sala impresa y online. Características como la reutilización de contenidos no son exclusivas de Estados Unidos y Europa. Nuestra investigación arrojará

luces sobre la presencia de este rasgo en los procesos de convergencia de salas de redacción en Bolivia.

A medida que los empresarios perciben el internet como plataforma multimedia, añaden García Avilés y Carvajal, la convergencia se incrementa y es vista como “la opción estratégica” para muchas compañías mediáticas; los diferentes niveles de respuesta hacen aún posible diferenciar entre “líderes, aprendices y rezagados” en el nuevo escenario.

La digitalización de los sistemas de producción de noticias facilita la erosión de las fronteras que tradicionalmente han separado la creación de contenido para prensa, internet, radio y televisión, posibilitando la llamada ‘convergencia de medios’. Los sistemas digitales permiten a los periodistas compartir archivos de datos (audio, video y texto) con mayor versatilidad a fin de que elaboren contenidos para las diversas plataformas [...] (García Avilés y Carvajal, 2008: 221, traducción propia).

Para Singer (2004), los procesos y resultados de la convergencia varían según el mercado en el cual el concepto es analizado. Así, explica, para algunos éste enfatiza el intercambio de información; mientras para otros involucra que los reporteros de periódico graben la voz en off para un noticiero, o que los periodistas de televisión den por teléfono detalles de un acontecimiento de último momento para actualizar una página web. Sólo en algunos mercados, añade, ocurre que los periodistas recolecten información y la conviertan inmediatamente en una nota online, un paquete para las noticias televisivas de la noche y un artículo para el periódico del día siguiente. Las diferentes formas que la convergencia toma según el mercado en el que se desarrolla serán esenciales más adelante para entender el caso boliviano. Por su lado, García Avilés (2009) menciona al menos cuatro perspectivas desde las cuales se puede analizar el fenómeno de la convergencia: tecnológica, gerencial, comunicativa y profesional.

De igual modo, las aproximaciones al concepto de convergencia varían de un autor a otro y de la perspectiva que éste adopte al examinarla. A decir de Singer (2004: 3, traducción propia), el término refiere a “cierta combinación de tecnologías, productos, personal y geografía entre las esferas antes distintas de la prensa, la televisión y los medios online”. La convergencia está reconfigurando el entorno periodístico en múltiples formas y, según Pavlik (2004: 28, traducción propia; citado en García Avilés y Carvajal, 2008), “las estructuras de las salas de redacción, las prácticas periodísticas y el contenido noticioso están evolucionando”. El proceso ha sido descrito “en términos de una (creciente) cooperación entre salas de redacción y otras partes de la moderna compañía mediática anteriormente distintas” (Deuze, 2004: 140, traducción propia; citado en

García Avilés *et al.*, 2008). Una definición que abarca todos los ámbitos del fenómeno y la reflexión de diferentes autores es la que describe a la convergencia periodística de la siguiente manera:

Un proceso multidimensional que, facilitado por la implementación generalizada de las tecnologías digitales de telecomunicación, afecta al ámbito tecnológico, empresarial, profesional y editorial de los medios de comunicación, propiciando una integración de herramientas, espacios, métodos de trabajo y lenguajes anteriormente disgregados, de forma que los periodistas elaboran contenidos que se distribuyen a través de múltiples plataformas, mediante los lenguajes propios de cada una (Salaverría y García Avilés, 2008: 35).

Y es que en un contexto periodístico, las definiciones tienden a luchar por el ideal de una convergencia completa: aquella en la que editores multimedia evalúan cada acontecimiento noticioso según sus méritos y asignan el equipo más apropiado para la historia, o en la que equipos híbridos de periodistas trabajan juntos para planificar, reportear, y producir una historia, decidiendo en el camino qué partes de la historia son contadas mejor de manera impresa, televisiva o digital (Erdal, 2011). La convergencia precisamente alude a lo que ocurre en una sala de redacción, específicamente a la cooperación entre periodistas de prensa, televisión y medios online para contar una historia a tantos miembros de la audiencia como sea posible, a través de una variedad de sistemas de distribución (Castaneda, 2003, citado en Singer, 2004). Nuestros hallazgos darán cuenta que el ideal de la integración no siempre es visto como el camino a seguir por los líderes de la organización noticiosa.

De su lado, Gordon (2003: 61, traducción propia; citado en Erdal, 2011) intenta clarificar los diferentes significados de la convergencia periodística detallando cinco de sus aspectos: propiedad, tácticas (multipromoción e intercambio de contenidos entre plataformas), estructura (cambios organizacionales y funcionales), recolección de información (para varias plataformas) y presentación. Kolodzy (2006: 10, traducción propia; citado en Erdal, 2011) apunta a que “la convergencia periodística está ocurriendo en diversas salas de redacción y de maneras distintas. Ninguna forma de convergencia periodística se ha erigido como la mejor”.

De todo lo anterior podemos concluir que la convergencia implica diferencias en cuanto a su concepto, sus perspectivas de análisis y los factores que intervienen en ella. En un intento por profundizar en su comprensión, se han planteado estándares y patrones de análisis. Algunos de ellos mantienen el ideal de la integración total y descartan cualquier otra alternativa, mientras que otros apelan a la complejidad del fenómeno.

2.2. Modelos o niveles de convergencia

Al igual que en el campo conceptual, el estudio de la convergencia también ha tenido diversos matices a la hora de establecer pautas que hagan posible identificar la existencia o no del fenómeno. De acuerdo con Dailey, Demo y Spillman (2005: 151, traducción propia; citados en García Avilés y Carvajal, 2008), la convergencia se caracteriza por “algún grado de interacción y cooperación entre socios multimedia, sean los medios de propiedad de una sola empresa o de compañías separadas”. Estos autores desarrollaron el Modelo de Convergencia Continua y una categorización de comportamientos específicos en grados diferentes. Según su modelo, la convergencia en la producción de noticias consiste en una serie de actividades que ilustran las etapas de la interacción y cooperación del personal de diarios, estaciones de televisión y empresas de internet con sus socios a lo largo de cinco niveles. Cada nivel comprende un grupo de tareas y procesos que conducen a la convergencia continua. En el nivel más bajo están los medios que capturan noticias por ellos mismos y luego las promueven en otras plataformas. En el nivel máximo, una sola sala de redacción genera contenido para varias plataformas. El modelo asume que cualquier forma de convergencia que no constituya una integración total es sólo una etapa más del proceso.

Por el contrario, para García Avilés y Carvajal (2008), la convergencia mediática no implica necesariamente que los periodistas deban compartir una sala de redacción única para producir contenido dirigido a varias plataformas. Nuestro caso de estudio evidenciará que incluso al desarrollarse en un mismo espacio, la convergencia no está garantizada. La cadena de valor de cualquier empresa periodística, detallan esos autores, está conformada por tres actividades esenciales: la recolección de información, la producción noticiosa y agregación de contenido, y la distribución. La convergencia debe considerar cada una de ellas. Los autores adoptan una visión no lineal de la convergencia para estudiar el caso de los grupos multimedia españoles Novotécnica y La Verdad Multimedia. La evidencia empírica que hallaron sugiere que la convergencia es un proceso abierto con muchos posibles resultados que puede defender cierto grado de habilidades múltiples, acelerar el proceso de producción y/o crear conflictos entre las rutinas y prácticas que prevalecen en cada cultura periodística (prensa, televisión, internet) antes de que éstas trabajen juntas. El caso boliviano manifestará a detalle la relevancia de percibir las situaciones de tensión generadas por el desarrollo de procesos de convergencia.

Tras su investigación, García Avilés y Carvajal identificaron dos modelos de convergencia. Uno es el modelo multimedia, relacionado con una estrategia organizacional y de recursos, donde el ideal deseado es la producción multimedia basada en sinergias. Aquí, el trabajo multimedia no es considerado como un objetivo en sí mismo, sino una herramienta. Los empresarios desean fortalecer la compañía como proveedora de noticias en conjunto, sin importar las plataformas. El otro modelo es el integrado. Éste, explican los autores, supera la cultura tradicional de “un solo medio, una sola sala de redacción”. Promueve además una cultura convergente centrada en el contenido y no en la plataforma. El proceso termina con la dedicación de los periodistas a un solo medio y los obliga a considerar los contenidos como la mercancía básica, la cual ellos elaboran a pesar del medio. Esta cultura integrada se caracteriza por las habilidades múltiples, la administración coordinada de los flujos noticiosos y de la producción multimedia, y por un énfasis en la versatilidad y la inmediatez.

Un año después, el 2009, García Avilés, Carvajal y otros investigadores (Meier, Kaltenbrunner y Kraus) esbozaron una matriz de convergencia para el análisis y comparación de redacciones integradas, la cual nos fue de utilidad para examinar el caso boliviano. Lo hicieron tras estudiar seis organizaciones mediáticas en Alemania, Austria y España. La matriz refiere a cuatro áreas del desarrollo de un proceso de convergencia de medios: alcance del proyecto, administración de la sala de redacción, prácticas periodísticas y organización del trabajo. A partir de ellas, se construyeron tres modelos de convergencia de salas de redacción: el de integración total, el multimedia y el de coordinación de plataformas aisladas.

El alcance del proyecto, la primera área, tiene que ver con la estrategia, según la cual la convergencia puede involucrar a toda la compañía o centrarse únicamente en la colaboración entre salas de redacción; y puede ser considerada como un objetivo o como una herramienta para ser implementada dentro de marcos temporales diferentes. Esta forma de entender la convergencia guió nuestra segunda pregunta de investigación, particularmente porque tiene relación con el papel que juega la política institucional en el proceso en cuanto a los objetivos de la organización, los cambios en la gestión de las redacciones, la estrategia orientada a la convergencia y la socialización de la misma con los periodistas.

Tabla 1. Alcance del proyecto. (Fuente: García Avilés et al., 2009)

	Integración total	Multimedia	Coordinación de plataformas aisladas
¿La convergencia se da en la empresa, sólo en la sala de redacción o en ambas?	La convergencia se da en la empresa y en la sala de redacción.	Tanto en la empresa como en la sala de redacción, la convergencia es una opción.	La convergencia no tiene lugar en la sala de redacción y en la empresa, es una opción.
¿La convergencia es un objetivo o una herramienta para la empresa? ¿La convergencia es considerada un proceso a corto o a largo plazo?	Es una meta de la empresa y una estrategia global. Es un proceso a largo plazo.	Una herramienta Es un proceso a largo plazo en todas las áreas involucradas	No es un objetivo ni una herramienta. La convergencia en la empresa puede ser una perspectiva sin precipitación.
¿La implementación es de abajo hacia arriba o de arriba hacia abajo?	De arriba hacia abajo, dado que es vista como una estrategia global.	Existe una implementación de procesos de convergencia de arriba hacia abajo, así como iniciativas de abajo hacia arriba.	En caso de que exista, un desarrollo de abajo hacia arriba es más probable.
¿La estrategia de convergencia ha sido discutida con los periodistas? ¿Hay un cambio de gestión en la sala de redacción?	La discusión de la convergencia con todos los trabajadores es parte de la estrategia; se está implementando un cambio en la gestión.	Hasta cierto punto, pero no todos los trabajadores están involucrados.	La discusión sólo se da en los niveles de arriba. El cambio de gestión no es necesario.

En cuanto al manejo de la sala de redacción, segunda área de la matriz, éste se relaciona directamente con las prácticas periodísticas y la calidad de su producción. La atmósfera que se percibe en una redacción depende del nivel de participación de los reporteros y de si los gerentes intentan informar a los periodistas sobre los cambios por venir. Uno de los descriptores en esta segunda área refiere a la prioridad del contenido sobre la plataforma y al grado en el que ha disminuido la distinción entre los reporteros del diario impreso y los de la web. El flujo de noticias, el proceso que conduce desde la asignación y producción hasta el empaquetado y distribución de noticias, puede estar en torno a un escritorio central, a diferentes editores multimedia o a cualquier otro sistema. Este ámbito también se relaciona con nuestra variable de política institucional porque aborda aspectos como la prioridad de plataformas, el manejo de contenidos y la visión institucional de considerar o no a los periodistas impresos y digitales como miembros de un solo equipo de trabajo.

Tabla 2. Manejo de la sala de redacción. (Fuente: García Avilés *et al.*, 2009)

	Integración total	Multimedia	Coordinación de plataformas aisladas
¿Es el contenido lo principal y la plataforma lo secundario, o viceversa, o ambas cosas son igualmente importantes?	La distribución estratégica de contenido es lo principal.	La plataforma es lo principal, pero la distribución estratégica de contenido es igual importante.	La plataforma es lo principal
¿Existe una política de “primero lo digital”, las exclusivas van primero para el impreso o no hay una política clara?	Las decisiones sobre “primero lo digital” se toman de acuerdo con principios estratégicos.	Gerentes multimedia deciden las estrategias de publicación caso por caso.	No existe una política de “primero lo digital”, los editores de las plataformas deciden de manera autónoma.
¿El flujo noticioso se basa en un escritorio central, en varios editores o en otro tipo de modelo?	El flujo de noticias está organizado en torno a un escritorio central.	Dos escritorios diferentes para el impreso y la versión online trabajan juntos. Hay cierto tipo de coordinación permanente.	Varios editores son responsables por sus plataformas.
¿Hay un solo editor de noticias, editores multimedia u otro modelo?	Un editor central de noticias es responsable de todas las plataformas.	Hay editores de noticias para cada plataforma y editores multimedia para la coordinación.	Hay editores de noticias para cada plataforma.
¿Asisten los editores del impreso, de la versión digital y los otros a las juntas editoriales o realizan reuniones separadas?	Todos los editores y cabezas de sección son responsables por todas las plataformas en la producción diaria de noticias.	Periodistas de todas las plataformas pueden asistir a las juntas editoriales. Los coordinadores multimedia deben acudir a ellas y organizarlas.	Hay juntas separadas.
¿Se promueve la colaboración entre los periodistas de cada plataforma?	Sí, como inherente al sistema.	Parcialmente, principalmente cuando los coordinadores multimedia forman equipos.	En un menor grado. Demasiada colaboración es considerada como problemática por los gerentes de plataforma.
¿Hay uno o diferentes Sistemas de Manejo de Contenido para cada plataforma?	Uno solo.	Un Sistema de Manejo de Contenido es posible, pero es usual que sean diferentes, aunque sólo los coordinadores están obligados a usarlos todos.	No son necesarios para el intercambio de noticias y datos.

La convergencia periodística también puede analizarse desde el punto de vista de la redefinición de las prácticas profesionales, otra de las áreas de la matriz desarrollada por García Avilés *et al.* Uno de los primeros aspectos a indagar aquí es la existencia o no de una división

tradicional entre la recolección de noticias, la producción y la distribución. La mayoría de los medios examinados por los investigadores habían eliminado esas divisiones. En nuestro caso, los elementos de este esquema nos ayudaron a examinar principalmente las rutinas de producción de las salas de redacción impresa y digital en *La Razón y Página Siete* —aunque no con base a las etapas de producción—, así como a determinar el tipo de presencia en ellas de la polivalencia que, como veremos más adelante, es la capacidad de un solo periodista para elaborar contenidos para más de una plataforma (Zaragoza, 2002; Salaverría y García Avilés, 2008).

Tabla 3. Prácticas periodísticas. (Fuente: García Avilés et al., 2009)

	Integración total	Multimedia	Coordinación de plataformas aisladas
¿Hay una división entre la recolección, producción y distribución de noticias? ¿Es el equipo tecnológico para todos los periodistas una precondition para la recolección? ¿Es el equipo tecnológico para todos los periodistas una precondition para la producción de noticias?	La división puede ser una estrategia para recolectar material y producir para todas las plataformas. Sí, por ejemplo el equipo de video en cada sección. Sí. Todos los periodistas pueden usar todos los sistemas.	Básicamente no, o al menos no más de la que hubo siempre. En cierto grado, por ejemplo el equipo de video en algunas secciones. No. Pero los coordinadores tienen todos los sistemas disponibles. Algunos periodistas los usarán.	No. Se mantiene la misma división de siempre. No No
¿Es el equipo tecnológico para todos los periodistas una precondition para la distribución de noticias? ¿Es la polivalencia una precondition para la recolección de noticias?	Sí. Está disponible para todos, pero usado por los especialistas en la práctica diaria, por ejemplo para la edición de producciones de video. Sí, se anima a que todos los periodistas desarrollen habilidades múltiples.	No En cierto grado. Se anima a la polivalencia en la recolección como opción, no como obligación.	No No, dado que los periodistas de diferentes plataformas recolectan material independientemente de la actividad de otras plataformas.
¿Es la polivalencia una precondition para la producción de noticias?	Sí, al menos como una meta estratégica.	No. La especialización en la producción es vista como necesaria para garantizar calidad (técnica).	No
¿Es la polivalencia una precondition para la distribución de noticias?	Sí	En cierto grado. Es obligatoria para los líderes de personal	No

		(coordinadores).	
¿Trabajar para varias plataformas de medios es una precondition en la recolección de noticias?	Sí, para decidir qué materiales de la investigación propia se usarán después y cómo.	En cierto grado. Es necesario para los coordinadores de plataforma.	No. Ello se da sólo como excepción.
¿Trabajar para varias plataformas de medios es una precondition en la producción de noticias?	En cierto grado. Siempre hay algo de especialización en la producción.	No	No
¿Trabajar para varias plataformas de medios es una precondition en la distribución de noticias?	Sí	En cierto grado. Es obligatorio para los coordinadores, quienes deciden la distribución de noticias.	No
¿Qué porcentaje de periodistas polivalentes trabajan para más de una plataforma?	70-100	20-70	0-20
¿El video online es producido mayormente en casa, externamente o de ambas maneras?	En casa	De ambas formas.	De ambas formas.

Finalmente, la organización del trabajo, la última área de la matriz de García Avilés *et al.*, puede funcionar, según sus autores, como paradigma para la cultura de la sala de redacción. En ella lo que se estudió primero fueron los ajustes físicos: si las redacciones operaban en el mismo edificio o en inmuebles separados. También se evaluó la reacción de los periodistas ante la implementación de la convergencia. Entre los hallazgos, es de resaltar que “no hay signos del surgimiento de una ‘cultura de la convergencia’, cada medio mantiene su propia cultura” (García Avilés *et al.*, 2009: 298-299, traducción propia). Esta esfera de estudio también contribuyó a la comprensión del papel de la política institucional en las redacciones bolivianas porque abarca temas como la asignación de espacios y recursos humanos, así como el tratamiento salarial que reciben los periodistas. También aportó elementos para examinar la percepción profesional en cuanto a la adquisición de nuevas capacidades y los correspondientes procesos de capacitación. Finalmente, al incluir el factor cultural, nos ayudó a explicar las tensiones generadas por la convergencia a partir de la ausencia de una cultura convergente.

Tabla 4. Organización del trabajo. (Fuente: García Avilés et al., 2009)

	Integración total	Multimedia	Coordinación de plataformas aisladas
<p>¿Las redacciones están ubicadas en un solo edificio o en edificios separados?</p> <p>¿Hay redacciones separadas o una sola?</p> <p>¿Cómo reaccionan los periodistas a la implementación de la convergencia de redacciones?</p>	<p>Están en el mismo edificio como un prerequisite.</p> <p>Una redacción.</p> <p>Ideal: Están bien preparados para el proceso de cambio, lo cual ayuda con la satisfacción laboral y con ver nuevas posibilidades en lugar de amenazas, riesgos y trabajo extra.</p>	<p>Están en un solo edificio o, al menos, a unos pasos de distancia.</p> <p>Redacciones separadas con interconexiones (escritorios de noticias por ejemplo).</p> <p>Muchos periodistas dudan de la implementación de una sola redacción, sospechan pérdida de calidad de trabajo y de posiciones individuales jerárquicas.</p>	<p>No tiene importancia.</p> <p>Redacciones separadas.</p> <p>La mayoría de los periodistas se opone a la introducción de una sola redacción.</p>
<p>¿Cambia el número de periodistas como resultado de la convergencia?</p>	<p>La convergencia total es vista como opción para reducir personal; en la práctica, hay un cambio en la cualificación pero no en el número de periodistas.</p>	<p>El número se mantiene. Puede haber un incremento en el número necesario de periodistas con alto perfil y experiencia multimedia.</p>	<p>Se mantiene el número. Dado que la plataforma es aislada, los periodistas producen como siempre.</p>
<p>¿La empresa provee entrenamiento en polivalencia?</p>	<p>Sí, continuamente y para todos los empleados.</p>	<p>Sí, para algunos empleados.</p>	<p>No especialmente. Se apoya la participación ocasional en programas de entrenamiento.</p>
<p>¿Se compensa económicamente o de otra manera a los periodistas polivalentes?</p> <p>¿Se están creando nuevos roles fruto de la convergencia?</p>	<p>No, pero hay más oportunidades de promoción profesional.</p> <p>Sí, algunos en la gestión de la convergencia, así como nuevos puntos de contacto en la comunicación y jefes de equipo para el personal editorial.</p>	<p>No</p> <p>Sí, la coordinación de capacidades para las actividades multimedia.</p>	<p>No</p> <p>No</p>
<p>¿Hay una sola o diferentes culturas periodísticas?</p>	<p>Una cultura. El movimiento hacia la integración de todas las secciones y plataformas también trae una cultura común de medios convergentes.</p>	<p>Culturas separadas. Pero la necesidad de cooperación y comunicación trae un intercambio lento de posiciones y estrategias.</p>	<p>Culturas separadas. Las culturas periodísticas permanecen estrictamente separadas para mantener la pericia en cada campo sin mezclar métodos y prácticas.</p>

A decir de García Avilés *et al.* (2009), pocas compañías desarrollan las cuatro áreas de la convergencia con la misma intensidad. La mayoría tiende a buscar estrategias modestas que no parezcan desafiar en gran medida las prácticas profesionales ya establecidas. Mientras en algunos casos, añaden, el rediseño de las salas de redacción involucra altos estándares tecnológicos y reúne a periodistas de todas las plataformas en un espacio común, la aproximación del personal editorial a la convergencia puede que sea aún renuente y los programas de entrenamiento en habilidades múltiples apenas han sido implementados.

A partir de lo expuesto anteriormente, los autores plantean tres modelos de convergencia. En el primero, el de integración total, la arquitectura e infraestructura para la producción multicanal están combinadas en una sala de redacción y controladas por un sistema central de noticias que gestiona el flujo de trabajo. Aquí, la convergencia es una meta estratégica. La producción y distribución en plataformas distintas está subordinada a la producción de contenido noticioso. El slogan “primero lo online” es el símbolo para pasar de la producción para periódico a la producción multimedia. Todos los periodistas reciben capacitación y el principal objetivo de gestión es la convergencia de todas las plataformas bajo una sola propiedad.

En el segundo modelo, denominado multimedia, los reporteros trabajan en salas de redacción separadas o secciones diferenciadas para cada plataforma. Sin embargo, están interconectados por coordinadores multimedia y rutinas de trabajo. Este tipo de colaboración alude a un proceso por el cual más de una plataforma es simultáneamente comprometida para transmitir contenido, aunque ello no siempre ocurre de forma integrada. Es usual que la producción involucre distintos tipos de colaboración: intercambio de información en plataformas diferentes entre periodistas y escritorios, periodistas generando contenido para más de una plataforma, o los diversos modos de reproducción de contenido para varias plataformas. Los periodistas continúan como expertos en una plataforma. Las habilidades múltiples son la excepción a la regla y no son promovidas por la gerencia. La convergencia es considerada más una herramienta que un objetivo.

En el tercer modelo, la cooperación no es implementada en la recolección de noticias, tampoco en su producción y distribución. Las secciones periodísticas permanecen separadas y el diseño de la sala de redacción no está orientado a la integración. Las fronteras entre las áreas de prensa, radio y televisión en una misma organización mediática no parecen superables y la convergencia no es vista siquiera como mecanismo apropiado para una mejora en la calidad.

Cuando la cooperación ocurre, lo hace en un proceso de abajo hacia arriba, más o menos por casualidad y a iniciativa individual de los periodistas. Los gerentes no están listos, o interesados, en llevar a cabo estrategias multimedia o producción convergente. Algunas veces existe coordinación sobre temas específicos y algunos periodistas acuden a las reuniones editoriales de otras plataformas. Debido a que únicamente rescatamos algunos aspectos de la matriz de García Avilés *et al.* y a que nuestro caso de estudio no pudo ser explicado en su totalidad por ninguno de los modelos, éstos no fueron parte central de nuestro análisis. Si bien gran parte de los hallazgos de estos autores sirvieron de marco teórico en este proyecto, éste se nutre de igual modo del resto de la literatura revisada para entender de la mejor manera la complejidad de la convergencia.

El estudio de la convergencia en medios de Alemania, Austria y España apuntó finalmente hacia la complejidad del fenómeno, pues concluyó que ninguno de los modelos existe en su “forma pura” y que la mayoría de las experiencias examinadas pueden atribuirse a uno u otro modelo como una idea, estrategia o incluso una filosofía.

[...] la convergencia periodística no debería ser considerada como sólo un efecto de las tendencias corporativas o tecnológicas. La innovación tecnológica está basada usualmente en decisiones profesionales y económicas y los periodistas adaptan las nuevas herramientas a sus propias expectativas, habilidades y rutinas. Por tanto, la convergencia periodística debe ser discutida no como un proceso dirigido por la tecnología, sino como uno que utiliza la innovación tecnológica para alcanzar objetivos específicos en ámbitos particulares, y esto se debe a que cada proyecto de convergencia puede obtener un resultado diferente (García Avilés *et al.*, 2009: 301, traducción propia).

Según esos autores, aunque la integración total ha sido frecuentemente considerada como una meta valiosa, muchos gerentes de medios en Austria, Alemania y España están de acuerdo en que las operaciones multimedia son *palabras de moda*, mientras que la convergencia es un fenómeno multifacético. En suma, modelos de convergencia como el planteado por Dailey, Demo y Spillman (2005; citados en García Avilés *et al.*, 2008) reflejan realidades distintas a la de nuestro objeto de estudio o únicamente describen procesos de gestión. Sin embargo, rescatamos la matriz de estudio diseñada por García Avilés *et al.* (2009) porque registra la complejidad del fenómeno y contiene categorías que resultaron útiles para examinar algunos aspectos del proceso de convergencia de salas de redacción en *La Razón y Página Siete*.

2.3. La convergencia en América Latina

En los últimos años, la convergencia en el periodismo ha ganado popularidad como fenómeno aún fuera de los límites de Europa y Estados Unidos. Meneses (2010) entiende al periodismo convergente como la rearticulación de las organizaciones periodísticas que, debido a la digitalización del proceso productivo, generan más noticias, en diversos formatos y para diferentes audiencias. Ello, añade, ha requerido un manejo organizacional y gerencial distinto, con implicaciones en la cultura periodística y quizás en los productos culturales resultantes. La autora analizó las transformaciones derivadas de la convergencia económica y corporativa en la industria periodística, así como sus implicaciones en la cultura profesional de los periodistas. Lo hizo a partir del caso del Grupo Imagen en México, el primero —según afirma— en haber adoptado en ese país una reingeniería convergente, “que a finales de la primera década del siglo parece ser una tendencia mundial en la industria del periodismo” (Meneses, 2010: 67).

Distingue dos tipos o niveles en el fenómeno: el periodismo convergente en periódicos o periodismo digital y el periodismo convergente en conglomerados. El primero implica una integración de la redacción del periódico impreso con la redacción de la versión digital, dentro de una misma organización. Es el modelo más común, “ya que es prácticamente una excepción que un diario impreso no haya optado por su versión digitalizada en este inicio de siglo” (Meneses, 2010: 71). El segundo, explica la autora, es el que tiene lugar cuando los periodistas deben producir noticias para las estaciones radiofónicas, cadenas televisivas y el periódico digital o convergente de un determinado grupo empresarial mediático.

Nos centramos en el primer modelo, pues al implicar la convergencia entre redacciones impresas y digitales coincide con nuestro objeto de estudio. De acuerdo con Meneses, los periódicos digitales [expresión del periodismo convergente en diarios] o diarios en línea son fruto de la readaptación de la industria periodística para enfrentar un entorno más desregulado en lo financiero y en las prácticas culturales de la audiencia. Veremos más adelante que el cambio en los patrones de consumo de los lectores constituye precisamente una de las razones para la creación o fortalecimiento de las redacciones digitales bolivianas. En los ciberperiódicos, señala Meneses, se reconfigura el proceso productivo y las redacciones impresa y convergente [digital] se integran para generar productos para dos soportes diferentes: el papel y la red.

Al ser extensiones del impreso, el proceso productivo cambia pero sólo en una fase, en la referente a la edición, ya que el proceso de asignación y recolección informativa es patrimonio del impreso, cuyos reporteros, sometidos a cambios en sus rutinas, abastecen de

noticias a dos redacciones diferentes: la impresa y la digital. Este es el cambio más drástico en las rutinas de los reporteros, quienes solían trabajar para un solo producto y que ahora deben hacerlo para dos (Meneses, 2010: 72).

En esta nueva dinámica laboral, indica la autora, la hora de cierre desaparece o, más bien, se convierte en un *continuum*. La redacción de un diario digital, detalla, la integran generalmente editores y coeditores web por sección, lo que constituye un nuevo perfil profesional. La función de esos trabajadores es monitorear información. Su principal fuente es lo que los periodistas del impreso envían y, en segundo lugar, las agencias noticiosas y la infinitud de la red: buscadores y redes sociales. Los editores web deben contar habilidades que no necesariamente tienen sus colegas de la versión impresa como el conocimiento del lenguaje propio de los nuevos medios.

En esa misma línea, otro cuerpo de literatura enfatiza la forma en la que los periodistas asimilan su situación laboral y los cambios en sus rutinas de trabajo a raíz del impacto tecnológico en la producción noticiosa. Según López y Mellado (2006), las condiciones laborales que ofrece el periodismo convergente o digital al que refiere Meneses (2010) son preocupantes. La precariedad, aseguran, va en aumento y —producto de la gran demanda de trabajo— muchos medios online ignoran políticas mínimas que dignifiquen el trabajo de los reporteros.

Respecto de este tema, Zaragoza investigó las transformaciones que el trabajo periodístico ha experimentado a partir de la convergencia en los diarios *El Universal* y *Reforma* de la ciudad de México. Concluyó que “la práctica polivalente y la adquisición de competencias profesionales y de habilidades cognitivas nos habla de un nuevo periodismo cuyas consecuencias aún están por estudiarse” (2002: 162). La autora incorpora la noción de periodista polivalente, alguien que está capacitado para manejar varios lenguajes informativos, lo que permite su evolución de un medio a otro. La polivalencia se entiende como el desempeño por parte de un mismo periodista de las destrezas necesarias para elaborar noticias en varios soportes (ver también Salaverría y García Avilés, 2008). El término implica, según Zaragoza, mayores cargas de trabajo y menos tiempo para profundizar e investigar, lo que deriva en la superficialidad de la información.

El periodismo convergente también ha sido abordado por otros autores en la región en forma de análisis descriptivos de las versiones web de ciertos diarios impresos. Estos trabajos aportan conocimiento sobre la calidad del periodismo digital en cuanto al aprovechamiento de los potenciales que ofrece la tecnología para, por ejemplo, elaborar contenidos multimedia o

tener una relación más interactiva con el público. No obstante, este cuerpo de literatura aún no tiene como objeto de estudio a los periodistas: sus percepciones, las rutinas productivas y las dinámicas organizacionales en las que se incorporan debido a la convergencia. Examina únicamente los productos en los que este fenómeno se plasma.

Con base en resultados obtenidos de dos procesos de recopilación de datos llevados adelante en 2010, como parte del proyecto “Los cibermedios en Colombia y América Latina”, Said y Arcila (2011) concluyeron que los medios latinoamericanos están apostando por la incorporación de herramientas de la Web 2.0⁸, pero que existen diferencias importantes de calidad entre los medios mejor calificados en el ranking del estudio (Colombia y México) y los peor evaluados (Chile y Bolivia). Si bien los autores aciertan al preguntarse cómo se están produciendo los diarios digitales en Bolivia, la interrogante es respondida a través de un análisis formal de los contenidos publicados y no mediante el estudio de los factores sociales que inciden en esa producción al interior de los medios (rutinas, normas, percepciones, etc.). Ése es justamente el vacío que nuestra investigación pretende llenar.

Otro de los hallazgos que mencionan Said y Arcila es que los cibermedios analizados aún pierden puntos en aspectos relacionados con indicadores generales de calidad como por ejemplo los errores de accesibilidad, los niveles de popularidad y visibilidad de sus portales; y con indicadores específicos como los recursos puestos a disposición de la audiencia para la profundización de la información y las herramientas de interacción.

Un estudio similar indagó la presencia y el tipo de uso de las plataformas y recursos de diálogo de la Web 2.0 en 70 ciberdiarios [versiones digitales de periódicos impresos] de América Latina, España y Portugal (Tejedor-Calvo, 2010). Entre las principales conclusiones a las que se arribó podemos mencionar las siguientes:

- Los medios analizados están sumidos en un proceso de transformación que incide en el conjunto de sus dinámicas de producción periodística.
- La tendencia apunta a un incremento en los espacios de comunicación, entre los que destacan las redes sociales, especialmente Facebook y Twitter. Las encuestas mantienen

⁸ La Web 2.0 o Web social es considerada como una evolución de la *World Wide Web* en función de la cual los usuarios no se limitan a consumir información sino que emplean la red para crear contenidos y cooperar (Orihuela, 2007).

una presencia consolidada como instrumento de apertura y participación del ciberdiario hacia sus usuarios. Los chats y foros han reducido su protagonismo.

- Las portadas contienen enlaces a los espacios dialógicos, lo que podría significar un esfuerzo por transmitir a los internautas una voluntad de horizontalidad y apuesta por la participación. Sin embargo, la inclusión de estas herramientas o espacios no son una garantía de apertura y participación. En numerosas ocasiones, el medio no aporta ninguna retroalimentación a los comentarios o intervenciones de los usuarios.
- Hay una apuesta clara y amplia por la inclusión de blogs⁹ o bitácoras online. No obstante, en un 98% de los casos se trata de espacios autónomos aislados del resto de los apartados y secciones del periódico digital. En ocasiones, los blogs se centran en los temas planteados en la portada, pero en la mayoría de los casos abordan asuntos desvinculados. Se detecta así la ausencia generalizada de un esfuerzo por establecer dinámicas de convergencia y aprovechamiento mutuo entre los diferentes espacios del medio online.
- La incorporación de contenidos sindicados por RSS¹⁰ es la más amplia, seguidos de los servicios para telefonía móvil, archivos sonoros descargables o podcasts y mashups periodísticos: contenidos que unen diferentes aplicaciones generando un nuevo producto con una finalidad informativa. La inclusión de RSS denota un cambio que afecta las facetas de producción y distribución de los mensajes pues, gracias a la sindicación de contenidos, el medio puede conseguir una mayor difusión de sus mensajes en diferentes plataformas.

Por lo señalado en este capítulo, concluimos que el estudio de la convergencia en América Latina se enfoca en los cambios que el desarrollo tecnológico ha provocado en los periodistas y en su labor diaria, pero no profundiza en las particularidades que el fenómeno adquiere en la región en términos, por ejemplo, de la forma en que ciertas lógicas del periodismo

⁹ Los blog son definidos como un formato de publicación en línea que se caracteriza por la configuración cronológica inversa de las entradas y en el que se recogen, a manera de diario, enlaces, noticias y opiniones de autoría mayoritariamente individual con un estilo informal y subjetivo (Orihuela y Santos, 2004).

¹⁰ El RSS (Really Simple Syndication) alimentaba por separado forma y contenido para actualizar contenidos rápidamente. Las noticias, por ejemplo, podían ser filtradas automáticamente de una amplia variedad de fuentes y republicadas en blogs para una discusión inmediata (Winter y Wedemeyer, 2009). No obstante, el servicio RSS de Google, denominado Google Reader, finalizó a mediados de 2013 y los usuarios buscan alternativas en la web para reemplazarlo.

tradicional persisten aún en medios convergentes. Esto se explica en cierto modo porque una parte de la literatura disponible al respecto, si bien realiza aportes sobre el aprovechamiento o no de los recursos tecnológicos en aras de un periodismo digital de calidad, no aborda específicamente la convergencia de salas de redacción impresa y digital. Tampoco incluye a los periodistas, sus rutinas y percepciones, y a la política institucional del medio como objeto de estudio. Cabe preguntarse si estas tendencias se replican en los estudios realizados en Bolivia.

2.4. La convergencia en Bolivia

La convergencia periodística en el caso boliviano ha sido también estudiada en tanto periodismo digital, es decir, en términos de la integración de una redacción impresa y una online. Así por ejemplo, Cabrero (2005) se enfocó en los efectos de internet en el periodismo, particularmente en uno de ellos: la creación de un lenguaje digital. Mediante la aplicación de conceptos propios del periodismo digital —lenguaje hipertextual, actualización permanente, interactividad e integración de elementos multimedia—, la autora hizo, junto a los responsables de los medios analizados, un diagnóstico de las versiones online de 13 periódicos, estaciones de radio y canales de televisión en Bolivia. Concluyó que —al momento de su estudio— los diarios sufrían un retraso considerable respecto a las radios en cuanto al uso de los recursos tecnológicos que internet brinda, mientras que los canales de televisión aún no habían acudido al nuevo lenguaje periodístico para aumentar sus audiencias. Encontró que los medios escritos “restringen sus ediciones digitales a una réplica de sus publicaciones impresas” (Cabrero, 2005: 72). Más adelante veremos en qué medida este rasgo continúa o no vigente en los diarios analizados.

La investigación de Cabrero arroja un dato importante sobre *La Razón*¹¹, uno de los periódicos objeto del presente estudio. La autora afirma que, cuando realizó su diagnóstico, este

¹¹ El estudio de Cabrero (2005) encontró, entre otras cosas, que la versión digital de *La Razón* no utiliza el hipertexto en el despliegue de sus contenidos periodísticos; ni en la portada ni en las páginas interiores. Como las notas son copia de la versión impresa, detalla la autora, no hay ningún documento vinculado a ellas que ayude a ampliar la información.

Por otro lado, el diagnóstico identificó que la producción periodística propia es nula y que los contenidos se actualizan una vez al día. La vinculación de *La Razón* digital con la edición impresa, indica la autora, es tal “que no hay ningún contenido original en ninguna de las secciones” (Cabrero, 2005: 129). En cuanto a los recursos multimedia, Cabrero señala que el medio usa fundamentalmente elementos tradicionales como el texto y la fotografía, y que no explota las posibilidades gráficas de estas últimas. Respecto de la interacción con el lector, el estudio da cuenta que ésta es prácticamente nula ya que no existen encuestas, foros ni otros recursos de

medio no tenía una redacción digital, sino únicamente una plataforma electrónica en la que dos operadores “volcaban” la edición de papel.

En definitiva, La Razón digital pertenece a la Redacción de 1ª generación o a la redacción automática, la cual se desarrolló a nivel mundial a principios de los 90. Recordemos que se trata de un modelo de organización en el que la labor de producción se realiza mediante un sistema automatizado que permite convertir las informaciones elaboradas por la redacción tradicional en páginas HTML. En esta etapa, la participación humana en el proceso de generación del contenido es escasa, el ciclo de producción de la empresa madre el impreso se repite en el mundo digital, y la publicación es la misma que en la versión impresa (Cabrero, 2005: 131-132)

Esto nos permitirá comprender más adelante la evolución de este diario, en el cual ya existe una redacción digital con características propias. También nos ayudará a examinar cómo este medio administra actualmente los contenidos de sus ediciones impresa y online, es decir, si aún vuelca la información de la primera en la segunda. Finalmente, estos antecedentes serán importantes al explorar luego si el proceso de convergencia en Bolivia convive con lógicas y prácticas del periodismo tradicional o impreso.

En 2011, Marisol Murillo actualizó la investigación realizada por Cabrero siete años antes. De igual modo, examinó las versiones digitales de medios tradicionales (prensa, radio y televisión) y encontró que en esos medios electrónicos había poco uso de hipertexto (sólo en los links que conducen a artículos relacionados) y que los recursos multimedia más usados eran el texto y la fotografía y, en menor medida, el video y el audio. Otros de sus hallazgos fueron que la infografía para web era inexistente, al igual que los reportajes multimedia; que la interactividad con los lectores era baja, siendo el correo electrónico y el sondeo las herramientas más empleadas; que los foros eran casi nominales y las redes sociales, utilizadas sólo con afanes difusionistas. Como vemos, los trabajos de Cabrero y Murillo son meramente descriptivos y consisten únicamente en el análisis formal de medios digitales bolivianos, sin incorporar en la discusión a los periodistas que se hallan inmersos en el periodismo convergente.

Por otro lado, el estudio enmarcado en el proyecto “Los cibermedios en Colombia y América Latina” (Said y Arcila, 2011), al que ya se hizo referencia en este capítulo, incluyó a la versión digital del diario boliviano *El Deber*. Entre los resultados referidos específicamente a ese medio están que fue el menos visitado, que en él había una falta total de herramientas de

participación. Finalmente, se encontró que el diario online no cuenta con un modelo de negocio que permita su autosostenibilidad económica.

participación y que fue el menos posicionado en el ranking de diarios online. Otro de los estudios que incluyó a Bolivia como parte de su análisis sobre medios digitales iberoamericanos es el de Tejedor-Calvo (2010), que abarcó las ediciones digitales de los periódicos bolivianos *El Diario*, *El Nuevo Día*, *La Razón* (uno de los dos diarios que se analizan en el presente estudio), *El Mundo* y *El Potosí*. Sin embargo, dado que las conclusiones son generales, pues no se encuentran divididas por país, la pesquisa no aporta referencias puntuales acerca de la situación del periodismo digital en Bolivia.

De lo descrito en este apartado podemos señalar que la convergencia de salas de redacción no ha sido investigada como tal en Bolivia. Lo que existe son trabajos realizados dentro y fuera del país que, como en algunos casos encontrados en América Latina, examinan la calidad del periodismo digital a partir del contenido publicado en las versiones digitales de medios tradicionales como la prensa, la radio y la televisión. Vemos una vez más que los periodistas como objeto de estudio continúan ausentes y que los procesos sociales que inciden en la producción de noticias (rutinas, política institucional y percepción profesional), aún en medios digitales, no han sido considerados en este cuerpo de literatura. Todo esto da cuenta de la relevancia de hacer una primera aproximación a la comprensión de los procesos de convergencia de salas de redacción en Bolivia, una que tome en cuenta las variables olvidadas.

CAPÍTULO 3

Metodología: Entender la convergencia a partir de los periodistas

Los múltiples estudios sobre convergencia han arrojado, como vimos, importantes hallazgos acerca de los niveles o modelos (ideales o no) en los que el fenómeno tiene lugar, los cambios que los entornos convergentes plantean a los periodistas y a sus rutinas de trabajo, y la calidad de los contenidos publicados en plataformas digitales. Sin embargo, la tesis central de este trabajo es que estas investigaciones han obviado las situaciones de tensión y conflicto que el proceso de convergencia genera, lo que aún permanece del periodismo tradicional en medios convergentes, los alcances y límites de la política institucional, así como la percepción profesional de los periodistas respecto del fenómeno. Para entender tales aspectos, es preciso contar con un instrumento metodológico que nos permita explorar la convergencia en un contexto específico y a partir de lo que hacen y piensan quienes están inmersos en ella: los periodistas. Este capítulo tiene como objetivo analizar los debates concernientes al uso de metodología cualitativa y su defensa como la adecuada para examinar la convergencia redacciones en los diarios bolivianos *La Razón* y *Página Siete*. Se justificará además la elección de la entrevista en profundidad y la observación participante como nuestras principales herramientas de investigación; y se explicará su aplicación y la forma en que la información obtenida gracias a ellas fue procesada.

3.1. Enfoque metodológico

Dado que nuestro trabajo se enmarca en los procesos sociales que dan lugar a la producción de noticias en entornos convergentes, es preciso que la metodología empleada nos permita comprender la complejidad de dichos procesos. A decir de García Avilés *et al.* (2008, 2009a), la investigación sobre medios da cuenta que los estándares y prácticas periodísticas constituyen sistemas socialmente construidos que lidian con procesos de trabajo complejos debido a la organización de los flujos noticiosos y a que se deben explicar roles y competencias. Frente a esto, afirman estos autores, el estudio de caso es el método considerado válido para captar dicha complejidad ya que permite analizar un fenómeno contemporáneo en su propio contexto. Se trata de un método eminentemente cualitativo que se centra en los parámetros de un caso particular, empleando fuentes diversas de información (observación directa, entrevistas, grabaciones transcritas y documentos) como evidencia para validar ciertas conclusiones, refieren.

El estudio de caso, detallan, se ha empleado por ejemplo para describir cambios en los roles profesionales de periodistas del Sistema de Radiodifusión Pública en Finlandia (Rintala y Suolanen, 2005); examinar las implicaciones de la convergencia en el Centro de Noticias de Tampa, Florida (Huang *et al.*, 2004; Dupagne y Garrison, 2006); estudiar las reacciones de los reporteros en cuatro medios que iniciaron la convergencia en sitios geográficamente distintos de Estados Unidos (Singer, 2004); y para analizar las competencias periodísticas en salas de redacción multimedia en Catalonia, España (Scolari *et al.*, 2006). En México, el método también ha servido para analizar las implicaciones de la convergencia económica y tecnológica en la industria del periodismo en ámbitos específicos (Zaragoza, 2002 y Meneses, 2010). El estudio de caso es requerido cuando las preguntas de investigación involucran aprender de, entender y describir a un grupo de personas que interactúan (Neuman, 1991; en Singer, 2004).

Por tanto, el presente trabajo empleó un enfoque predominantemente cualitativo para examinar la convergencia de salas de redacción a partir de dos casos concretos: los diarios *La Razón* y *Página Siete*. Vimos, con base en sus características, que la investigación cualitativa resultaba útil para indagar en el fenómeno desde el punto de vista de los periodistas. De acuerdo con Soler (2011), los trabajos cualitativos tienen como objeto de estudio a la sociedad diversa, compleja y en constante evolución (con sus creencias, valores, ideas, etc.); tratan de comprender a las personas a partir de cómo ellas conciben su entorno y a ellas mismas; permiten al investigador situarse próximo al mundo empírico, asegurando un ajuste entre los datos y lo que la gente realmente dice y hace: cómo vive su propio mundo. Mediante la observación y las entrevistas, complementa el autor, este tipo de investigación hace posible obtener información que una vez analizada lleva a la comprensión de un determinado hecho de un modo inductivo.

Todo lo expuesto anteriormente muestra la utilidad de la metodología cualitativa para aproximarnos y aprehender nuestro objeto de estudio con todos sus matices, frente a un enfoque cuantitativo que no posibilita ese tipo de acercamiento. Como vimos, el análisis de contenido (un método eminentemente cuantitativo) de las versiones digitales de medios impresos (Cabrero, 2005; Tejedor-Calvo, 2011; Said y Arcila, 2011) no arrojó luces sobre los procesos sociales (rutinas de producción, políticas institucionales, percepciones profesionales) que están detrás de la producción de noticias de esos diarios y de la convergencia por la que atraviesan. Asimismo, es necesario mencionar que algunos estudios, incluso aquellos que buscan conocer las diferentes ideologías profesionales y las diversas formas de hacer periodismo en cada país (Herscovitz,

2004; Mellado *et al.*, 2012) acomodan la realidad examinada a una serie de categorías o etiquetas predeterminadas de encuestas que no permiten recoger aspectos subjetivos de los sujetos de estudio, o contrastar lo dicho por los periodistas con su quehacer en el ámbito laboral.

3.2. Entrevistas en profundidad

Uno de los métodos más eficientes para entender la complejidad de la experiencia humana son las entrevistas en profundidad. Soler (2011) las define como encuentros cara a cara entre el investigador y los informantes, dirigidos hacia la comprensión de las perspectivas. Son adecuadas —explica— cuando las personas que forman parte de la investigación no son accesibles de otro modo, o a quienes les es difícil desplazarse para una reunión de grupo; y cuando el investigador depende de una amplia gama de escenarios o personas. Entre las limitaciones del método, señala que los datos que se recogen son sólo enunciados verbales y que pueden existir discrepancias entre lo que se dice y lo que se hace. De ahí la relevancia de recurrir también a la observación participante como herramienta para contrastar la información obtenida en las entrevistas. Pero de ello hablaremos más adelante.

Para Miller y Glassner (2004), los reportes basados en entrevistas en profundidad constituyen una oportunidad significativa para estudiar y teorizar acerca del mundo social. Este tipo de entrevistas, aseguran estos autores, revelan evidencia sobre la naturaleza del fenómeno que se investiga [en este caso la convergencia de salas de redacción], incluyendo el contexto y las situaciones en las que emerge, así como ideas acerca de los marcos culturales que las personas emplean para darle sentido a estas experiencias y a sus mundos sociales. Y es que una discusión de dos a tres horas con una persona o un grupo de personas permite una mejor apreciación del modo en el que ellos perciben temas contemporáneos (Hansen, Cottle, Negrine y Newbold, 1998).

Hemos sugerido que las narrativas que emergen en los contextos de la entrevista están situadas en mundos sociales; éstas salen de mundos que existen afuera de la entrevista en sí misma. Abogamos no sólo por la existencia de estos mundos, también por nuestra habilidad como investigadores para capturar sus elementos [...] (Miller y Glassner, 2004: 133, traducción propia).

Algunos académicos han usado la entrevista en profundidad, junto a otros métodos cualitativos y también cuantitativos, para examinar, a partir de la convergencia, aspectos como la calidad informativa (Quandt y Singer, 2009). De otro lado, los estudios que han encontrado

tensión y ambigüedad como fenómenos de transición, política por ejemplo (Márquez, 2012), es porque se han basado en entrevistas no sólo como fuente de referencia, sino como fuente de estudio.

Es por todo lo mencionado que en este proyecto se optó por emplear la entrevista en profundidad y semi-estructurada para indagar en las rutinas de producción, la política institucional y la percepción profesional de los periodistas en torno al proceso de convergencia de redacciones en *La Razón y Página Siete*. En ambos medios, se realizaron entre diciembre de 2012 y enero de 2013 un total de 26 entrevistas a periodistas de las ediciones impresa y online, o de ambas, con diferentes cargos (periodistas, editores, jefes de área y directores).

En cuanto a las preguntas formuladas¹², se pidió a los entrevistados describir su trabajo diario y mencionar las herramientas que emplean para realizar el mismo; identificar obstáculos en su labor; y explicar en qué consistía la relación con sus colegas de la otra sala de redacción. Con respecto al último aspecto, se les solicitó además precisar cuándo revisaban la otra edición y para qué lo hacían; si habían escrito alguna vez para la otra plataforma; y qué opinaban en general de la otra edición y de la relación existente entre periodistas de ambas redacciones.

El cuestionario dirigido a los periodistas de la redacción digital incluyó una pregunta sobre percepción profesional relacionada con la convergencia. Se les preguntó si aún se consideraban periodistas al trabajar para la edición digital, a la cual, en la mayoría de los casos, fueron transferidos luego de formar parte de la redacción impresa. Y en el cuestionario elaborado para los periodistas con cargos jerárquicos de jefes de área y directores se incorporaron preguntas referidas a cuestiones en las que sólo ellos tienen injerencia directa: el proceso de creación o relanzamiento de la edición digital, la selección del personal para ambas redacciones, el trato salarial de los periodistas y el manejo de contenidos entre una edición y otra. Además de las preguntas contenidas en todos los cuestionarios, se hicieron preguntas adicionales que surgieron durante cada entrevista. Las entrevistas se efectuaron en los lugares de trabajo de cada periodista y fueron grabadas con su previo consentimiento.

Una vez transcrita, la información contenida en cada una de las entrevistas fue analizada en tres pasos¹³, los cuales responden a la literatura existente sobre estudios cualitativos en

¹² Puede consultar en el Anexo B el cuestionario empleado en las entrevistas en profundidad, así como algunos ejemplos de las mismas en el Anexo C.

¹³ Un ejemplo de la sistematización e interpretación de los datos recogidos en las entrevistas está disponible en el Anexo D.

periodismo (Kvale, 1996; Creswell, 2007). En una primera etapa, los datos —los fragmentos más representativos de las respuestas de los entrevistados traducidos en citas textuales— fueron sistematizados con base en etiquetas neutrales para cada respuesta. En la segunda, los aspectos que resultaron recurrentes en la primera fase sirvieron para identificar fenómenos. Finalmente, y con base al paso anterior, la información de las entrevistas se tradujo en la tercera etapa en cuatro categorías de análisis: rutinas de producción, tensiones, política institucional y percepción profesional. Estas categorías responden a las variables mediante las cuales este trabajo pretende examinar el proceso de convergencia de redacciones en *La Razón y Página Siete*. Cada categoría fue luego desarrollada en un capítulo analítico que, además de contener nuestros principales hallazgos, implicó un diálogo entre nuestras teorías marco —la Sociología de la producción de noticias y la cultura periodística— (ver Capítulo 1), los cuerpos de literatura reseñados sobre convergencia (ver Capítulo 2) y la evidencia empírica encontrada.

En el presente texto, nos referimos a los entrevistados simplemente como periodistas. Cuando es necesario para la discusión, hacemos la distinción sobre la redacción en la que trabajan (impresa o digital) y acerca del cargo que ocupan: periodistas, editores o jefes. Optamos por brindar anonimidad a los participantes. Por ello, las citas textuales extraídas de las entrevistas van acompañadas por la palabra “periodista”, un número (según el orden en el que la persona fue entrevistada) y las iniciales del medio al que pertenece: “LR” (La Razón) y “PS” (Página Siete). En los casos en los que el nombre de uno de ellos es mencionado en la entrevista de otro, nos referimos al primero con sus iniciales y, cuando es necesario, mencionamos su cargo entre paréntesis.

3.3. Observación participante

Dado que nuestra intención es examinar la convergencia a partir de cómo ésta se desarrolla en una determinada organización noticiosa, la observación participante constituye un instrumento apropiado para analizar dicho fenómeno en su propio contexto. Quandt (2008) asegura que varios estudios innovadores en la investigación sobre comunicación se basaron en observaciones y que, sin tales estudios, mucha información acerca del periodismo no habría podido ser recolectada. Citando a Sellitz *et al.* (1967: 200, traducción propia), así se refiere a dicho método: “[...] la observación se convierte en una técnica científica cuando responde a un propósito de investigación formulado, es sistemáticamente planificada y registrada, está

relacionada con proposiciones generales —más que presentada como una curiosidad interesante—, y está sujeta a controles de validez y confiabilidad”.

Asimismo, la observación promete suministrar una mirada poco común acerca de lo que ocurre al interior de la producción mediática; más que un método único, se trata de una aproximación metodológica que involucra al menos tres formas diferentes de recolección de datos y habilidades asociadas: la observación, la entrevista a los sujetos estudiados, y la recuperación y, en ocasiones, generación de documentación organizacional (Hansen *et al.*, 1998).

En muchas ocasiones, explica Quandt (2008), la observación es posible solamente si el investigador se vuelve parte de la realidad observada, lo cual conlleva problemas éticos (cuando el observador permanece incógnito, codificando el comportamiento de personas que no son conscientes de la observación) y resistencia (cuando el observador debido a su participación altera el campo de estudio). A decir del autor, los estudios sobre periodismo se decantan a veces por el método “porque es la única manera de acceder al campo y a los sujetos de observación – algunos profesionales sólo son observables por otros profesionales” (Quandt, 2008: 133, traducción propia). Hay un concepto erróneo del término observación “participante”, indica, porque se lee que el observador estuvo participando en el campo de estudio cuando en realidad permaneció en la absoluta pasividad. Se debería aclarar si el observador participó activamente o no porque su inclusión en el proceso observado denota un tipo especial de observación, mientras que aquella que se realiza de forma pasiva constituye un tipo de estudio “estándar”. Otro elemento, añade, es la impertinencia: cualidad que tiene que ver con la posición del observador (activo o pasivo) y con el conocimiento de los sujetos sobre la observación (saben o no que son observados). En nuestro caso, la observación del proceso de convergencia en *La Razón y Página Siete* fue del tipo estándar, es decir, pasiva. No ingresamos a las redacción de ambos diarios de incógnito, sino que los periodistas que allí trabajan estuvieron conscientes en todo momento que nuestra presencia era parte de una investigación de campo. Si bien sentíamos que podíamos incomodar con nuestra labor, esta preocupación se disipó a medida que los periodistas se acostumbraron a nuestra presencia y no dejaron que la misma los distraiga demasiado de sus propias ocupaciones.

Volviendo al método, Quandt (2008) afirma que la observación de salas de redacción es útil cuando se intenta obtener una primera impresión de las rutinas y condiciones de trabajo de los periodistas. Los tipos de labor periodística especialmente nuevas y desconocidas [aquellos

inmersos en medios convergentes, por ejemplo], añade, son el acompañante ideal para esta clase de estudios exploratorios. En segundo lugar, indica el autor, el método permite una visión “no filtrada” de la realidad social del trabajo periodístico (siempre que la resistencia y otros efectos secundarios de la observación estén bajo control). En estudios con encuestas y estudios de observación, los segundos son mejores en obtener datos “objetivos” de lo que los periodistas están haciendo y por cuanto tiempo (Altmeyden, Donges y Engels, 1999; citados en Quandt, 2008).

Por otro lado, uno de los principales requisitos para efectuar una observación acceder a los medios que se analizarán. Asumiendo que la mayoría de los investigadores aún no tienen un rol periodístico establecido, el acceso debe ganarse (Hansen, *et al.*, 1998). En el presente estudio, mi experiencia previa como periodista en La Paz, Bolivia —experiodista y editor de *La Razón* y compañero entonces de algunos periodistas que ahora trabajan en *Página Siete*—, favoreció el acceso a las redacciones observadas, así como la buena disposición de sus miembros a colaborar con la investigación efectuada.

Con base en las características ya mencionadas, la observación participante fue empleada en nuestro estudio sobre la convergencia de salas de redacción en Bolivia para explorar de cerca las rutinas de producción de las redacciones impresa y digital, las tensiones que se generan entre ellas; los alcances y límites de las políticas de cada medio orientadas al proceso convergente, una vez que se ponen o intentan poner en práctica; así como las percepciones profesionales relacionadas con la convergencia. De la misma manera, el método fue útil para confrontar en el terreno de las prácticas periodísticas cotidianas la información recogida en las entrevistas en profundidad. El método se implementó entre diciembre de 2012 y enero del 2013. Estamos conscientes que el período de análisis elegido fue atípico al trabajo cotidiano de la prensa y de los medios en general pues coincidió con las fiestas de fin de año y la temporada de verano, conocido como ‘la temporada tonta’, donde la variedad de noticias como la del ‘hombre que muerde al perro’ tiene una mayor probabilidad de recibir cobertura debido a la falta de actividad en las instituciones sociales, políticas, legislativas y tomadoras de decisiones” (Hansen *et al.*, 1998: 103, traducción propia).

Se realizaron siete sesiones de observación participante en cada medio, 14 en total, las cuales tuvieron una duración de al menos tres horas y se realizaron de manera alternada por la mañana y por la tarde. El número de sesiones y su duración responde al tiempo que tuvimos

disponible para realizar el trabajo de campo del presente estudio (dos meses), así como a la disponibilidad de tiempo de ambos medios para atender, en ese periodo, nuestros requerimientos de investigación en medio de sus apretadas jornadas de trabajo. Muchas de las sesiones se realizaron los mismos días en los que se realizaron algunas de las entrevistas.

La observación abarcó el ambiente físico de las dos salas de redacción (ubicación e infraestructura), así como el ambiente de trabajo, aspecto en el cual se observaron actividades diarias de trabajo en cada redacción, así como aquellas en las que los periodistas de una y otra sala interactuaban de alguna manera. Sobre ese aspecto, se observaron además las situaciones de tensión o conflicto que dicha interacción generaba. El método se aplicó también en reuniones y conversaciones de trabajo de cada redacción —que, en el caso de la impreza, se dividían por secciones noticiosas— y reuniones de editores, en las cuales se abordaba el trabajo de ambas salas. Finalmente se observó la participación de los periodistas con cargos jerárquicos en las rutinas de ambas redacciones. Los periodistas que fueron sujetos de observación fueron también aquellos a los que se entrevistó debido a que muchas veces las entrevistas y las sesiones de observación se realizaron en un solo día y porque la razón de emplear ambos métodos fue precisamente que se complementaran.

La información arrojada por cada sesión de observación fue anotada en un cuaderno de apuntes, el cual fue la base para la elaboración de los respectivos diarios de observación¹⁴. En cada diario se colocó la fecha, el medio y los elementos observados a manera de narración periodística en la que destacan aquellos aspectos asociados con las variables que guían el presente estudio: rutinas de producción, política institucional y percepción profesional. Al hacer esto, los datos obtenidos con la observación sirvieron para complementar y contrastar, ya en el desarrollo de los capítulos analíticos, la evidencia proporcionada por las entrevistas y previamente sistematizada e interpretada en cuatro categorías de análisis: rutinas de producción, tensiones, política institucional y percepción profesional. Al igual que en las entrevistas, en los diarios de observación y cuando aludimos a ésta en el texto principal de la investigación nos referimos a los participantes como periodistas y usamos sus iniciales. Mencionamos la redacción en la que trabajan y su cargo, sólo cuando la discusión así lo amerita.

¹⁴ Puede ver algunos ejemplos de los diarios de observación en el Anexo E.

3.4. Descripción y justificación de la muestra

Por tratarse de una primera aproximación al conocimiento de la convergencia de salas de redacción en Bolivia, se optó por una muestra de dos diarios. Se trata de periódicos que operan en La Paz porque en esa ciudad, al ser la capital política del país (sede de los poderes Ejecutivo, Legislativo y Electoral), la producción noticiosa incide en la agenda informativa de la prensa escrita en todo el país. El primero, *La Razón*, salió a las calles por primera vez el 7 de junio de 1990, es decir, hace 22 años. De acuerdo con Peñaranda (1998), se estimaba que su tiraje era de entre 8.000 y 14.000 ejemplares entre semana. En Bolivia, menciona el autor, los tirajes de los diarios son secretos muy bien guardados¹⁵ por las empresas periodísticas, pues a diferencia de otros países, no existe un Instituto de Verificación de Circulación que permita que público y anunciantes conozcan los niveles de circulación. El otro diario a examinar es de reciente creación. En su número inaugural, que llegó al público el 24 de abril de 2010, *Página Siete* se definió como un periódico independiente de circulación nacional con un tiraje que oscila entre 25.000 y 30.000 ejemplares en domingo, y entre 15.000 y 20.000, el resto de la semana. El motivo para elegir un medio con muchos años de experiencia y otro de reciente creación fue precisamente indagar en las particularidades y matices que la convergencia adquiere en ciertos contextos, algo que también tiene que ver con medios que poseen rasgos muy diferenciados.

Además de por su residencia en el epicentro del gobierno boliviano, estos periódicos fueron elegidos porque las versiones digitales de ambos figuran entre los sitios con mayor acceso y visibilidad en internet (aunque muy separados el uno del otro) según el ranking de Alexa, proveedor gratuito de métrica libre sobre web globales que ya fue utilizado en un estudio sobre cibermedios en América Latina (Said y Arcila, 2011). A mayo de 2013, la edición online de *La Razón*¹⁶ (www.la-razon.com) registraba, en los pasados tres meses, un tráfico que la posicionaba en el lugar 33,293 del ranking global y en el puesto 33 a nivel nacional (con base sólo en el último mes). El reporte de Alexa mostraba que el sitio era relativamente popular en La Paz, donde ocupaba el puesto 17. Su audiencia, según el informe, tiende a estar conformada por usuarios con educación de postgrado, hombres sin hijos que navegan desde el trabajo. De su

¹⁵ “Es secreto de Estado, no tengo (el dato), tengo que preguntar y tengo que preguntar si lo podemos dar”, fue la respuesta de la persona a cargo de la dirección de *La Razón* al ser consultada sobre el tiraje del diario para la presente investigación.

¹⁶ Según Cabrero (2005), la versión online de *La Razón* fue lanzada en 1998.

lado, la versión online de *Página Siete*¹⁷ (www.paginasiete.bo) se ubicaba en el puesto 93 del ranking local y en el 120,010 del global. En este caso, el reporte mencionaba que el sitio contaba con un rebote de aproximadamente 47% (porcentaje de visitas que consisten en una sola página vista) y que el 15% de las visitas están referidas a los motores de búsqueda. Los usuarios del sitio estaban conformados, de manera desproporcional, por personas sin educación y aquellas con un nivel educativo alto.

Respecto de la selección de los periodistas¹⁸ para las entrevistas en profundidad y las sesiones de observación participante, éstos fueron escogidos de acuerdo con sus funciones y su grado de participación en la convergencia de salas de redacción en los diarios examinados, de forma que pudieran representar las áreas periodísticas y las de gestión de ese proceso. Asimismo, la división natural existente en ambos medios en cuanto a ocupaciones —editores, periodistas, jefes de área y directores— facilitó dicha selección. En el caso de las redacciones digitales que, como veremos más adelante, son más pequeñas que las redacciones impresas en los dos medios, participaron todos los periodistas (incluyendo editores y un jefe de área en *La Razón*). Esto respondió a un criterio de equilibrio. En cuanto a las redacciones impresas, se buscó, en la medida de lo posible, contar con igual número de participantes por cada medio —aunque es preciso mencionar que, en general, el número de periodistas de *La Razón* es mayor al de *Página Siete*, así como tener participantes tanto de áreas noticiosas consideradas como “duras” por los propios periodistas (Economía, Política y Seguridad), como de aquellas denominadas “suaves” (Cultura, Deportes y suplementos).

En suma podemos señalar que la complejidad de la convergencia de redacciones en Bolivia ha sido abordada en este proyecto con una metodología cualitativa, traducida en el estudio de caso de los diarios *La Razón* y *Página Siete*, en los que se entrevistó a 26 periodistas y se realizaron 14 sesiones de observación participante. El enfoque de investigación escogido resultó útil para examinar el fenómeno en su propio contexto y teniendo como protagonistas a los periodistas, sus rutinas y percepciones profesionales, así como a la política institucional de los medios analizados. La entrevista cara a cara y la observación fueron empleadas de manera complementaria para captar los matices y particularidades de nuestro objeto de estudio. La

¹⁷ La versión digital de *Página Siete* fue creada el 2010, el mismo año de lanzamiento del periódico impreso (Sanabria Cañipa, 2011).

¹⁸ La lista completa de periodistas que participaron en el estudio, en ambos medios puede ser consultada en el Anexo A. Los participantes accedieron a que su nombre aparezca en la lista.

información obtenida con dichas herramientas arrojó cuatro principales categorías de análisis: rutinas de producción, tensiones, política institucional y percepción profesional. Estas categorías serán desarrolladas a continuación en cuatro capítulos analíticos que se nutren de nuestros marcos teóricos de análisis, la literatura revisada y la evidencia empírica.

CAPÍTULO 4

El encuentro ocasional de redacciones

Este capítulo, el cual da inicio a la presentación de nuestros principales hallazgos, expone lo encontrado sobre las rutinas de producción de las redacciones impresa y digital en los diarios bolivianos *La Razón* y *Página Siete*, y la relación existente entre ellas. Analizar esta variable es central para conocer no sólo cómo los periodistas internalizan las tareas que realizan a diario para producir contenidos en cada plataforma, sino sobre todo para saber si ya conciben como parte de su labor el trabajar, de algún modo, para una redacción diferente a la propia.

De acuerdo con García Avilés *et al.* (2009), la convergencia periodística puede ser analizada desde el punto de vista de la redefinición de las prácticas profesionales. Al respecto, Gil (1999) anunció que aunque es previsible que todos los periodistas acaben siendo digitales, unos podrán trabajar siguiendo rutinas periodísticas clásicas y adaptadas hacia el medio digital; mientras que otros crearán y consolidarán nuevas rutinas, propias de un proceso de comunicación multimedia, multilínea e interactivo. En nuestro objeto de estudio, los periódicos *La Razón* y *Página Siete*, encontramos, por un lado, rutinas periodísticas clásicas (en las redacciones impresas) y, por el otro, rutinas clásicas adaptadas al medio digital —de las que habla Gil— (en las digitales).

Ambos tipos de rutina están bien demarcados. Pudimos constatar en nuestras sesiones de observación participante que los periodistas de cada sala de redacción (impresa y digital) siguen sus propias rutinas de producción. En la primera, identificamos en uno y otro diario elementos comunes: cobertura de fuentes noticiosas fuera del periódico por la mañana y con base a una agenda temática previa; redacción de notas en el periódico por la tarde y con una hora de cierre que no siempre se cumple; entrevistas telefónicas para complementar la cobertura de la mañana o para reemplazarla por una nueva según cambie o no la coyuntura informativa; coordinación de espacios y enfoques entre periodistas y editores; revisión final por parte de los editores de las notas que serán publicadas al día siguiente; elaboración y supervisión de las páginas de opinión por parte de los directores; coordinación de enfoques, revisión final de páginas, y elaboración de la tapa por parte de jefes de área y directores. Dos periodistas impresos de cada medio comentan sus actividades del día:

[...] a las 9:30 estoy en las fuentes porque antes no hay nada. Después hago mis coberturas, depende de qué tema y en dónde, más o menos hasta al mediodía, y luego vengo al periódico a quedar los enfoques con mis editores y luego a escribir la notas. Dependiendo de la coyuntura, salgo por lo general a las 19:00. (Periodista 10, PS)

[...] Recojo la información más o menos de 9 a 12 en conferencias de prensa, entrevistas, recepción de documentos, etc. [...] Hay una reunión de coordinación con el editor para ver el espacio que tenemos en páginas, enfoques y algunos detalles más [...] empezamos a redactar las notas hasta las 19:00, mucho depende también de que en la tarde haya más carga informativa, aumentar cosas, reducir cosas. (Periodista 22, LR)

A través de estas citas observamos cómo las rutinas han sido asimiladas de forma natural como parte esencial del trabajo periodístico. Los teóricos de la Sociología de la producción de noticias han demostrado que las salas de redacción tienen un alto grado de rutinización y que sus métodos de recolección, selección y presentación de noticias están estandarizados (Tuchman, 1991). De ahí el uso del término rutinas de producción para referirse a los elementos que hacen al trabajo diario de los periodistas: tareas, funciones, reglas escritas y no escritas, horarios, fechas límite, presiones y obstáculos de trabajo, entre muchos otros.

En cuanto a la sala de redacción digital, las rutinas de producción en *La Razón y Página Siete* presentaron también los siguientes aspectos comunes: trabajo de escritorio; réplica de las notas publicadas en el impreso; monitoreo de medios digitales, radiales y televisivos; publicación al momento (sin hora de cierre) de cables noticiosos (previamente editados) y/o notas propias realizadas con base a entrevistas telefónicas; difusión de notas en redes sociales (Facebook y Twitter); búsqueda (o toma) y edición de fotografías y/o videos. En este caso, vemos que el quehacer cotidiano implica la ejecución de tareas simultáneas y, por ende, una cierta saturación de trabajo. Confirmamos además, con base en nuestra observación, lo señalado por Meneses (2010: 72) en cuanto a que en las redacciones digitales “todo momento es hora de cierre”. Dos periodistas digitales describen su trabajo diario:

[...] lo primero que hago es poner las notas del impreso, facebookearlas y tuitearlas [...] a la par estoy monitoreando lo que está pasando en el ámbito informativo. Si es algo urgente, ese momento se elabora la nota o se sube de alguna agencia [...] hasta las 8:30 por lo menos una está tranquila sin actualizar el periódico digital [...] antes de las 9:00, hago la primera actualización de la web y mi rutina es ir subiendo notas sin pausa. (Periodista 9, PS).

[...] También reviso algunos periódicos de fuera del país [...] Si hay noticias importantes, coordinamos con el editor para hacer cobertura [...] Tratamos de hacerlo todos los días, generar información propia a través de la página [...] hacemos revisión de cables y tal vez en la tarde, el cambio de notas, la actualización de la página a través de las notas de diferentes áreas [...] tratamos de arreglar la presentación de la nota [...] crear las galerías de fotos, videos, todo eso. (Periodista 13, LR)

Las citas también dan cuenta que otra de las implicaciones del trabajo en redacciones digitales tiene que ver con la dependencia de agendas informativas externas a la del diario para la producción de contenidos, lo que en todo caso afecta la generación de material propio. López y Mellado (2006) mencionaron ya que uno de los cambios que el trabajo en internet implica para las rutinas de producción de noticias es que el periodista sale menos a la calle en busca de información propia. Como parte de esta tendencia —que encuentra eco en nuestros casos de estudio—, los periodistas que trabajan en medios digitales suelen emplear como fuentes de información a medios tradicionales como la radio y la televisión (Scolari, *et al.*, 2008). Otro cambio, al que los entrevistados también hacen referencia, es la sobrecarga de trabajo, traducida en tareas diversas: diseño, edición, redacción, atención a lectores, actualizaciones constantes, entre otras (Salaverría y García Avilés, 2008). El jefe de la redacción digital que, además de coordinar el trabajo de la misma, se ocupa aún de tareas de supervisión para la redacción impresa, habla de la simultaneidad de tareas:

Hay miles de lectores, yo les respondo hasta donde puedo, incluso después de ingresar a la reunión de editores, a las 15:45. Participo de la reunión y tengo que ir con la Tablet para responder [...] no puedes darte el lujo de perder tiempo [...] (Periodista 14, LR)

Otro de los elementos para analizar la convergencia a partir de las rutinas periodísticas, según la matriz desarrollada por García Avilés *et al.* (ver páginas 34 y 35), es la división entre la recolección, la producción y la difusión de noticias. En nuestro caso, encontramos que esta división sí existe en las redacciones estudiadas y que siempre la hubo. Sin embargo, no se trata de una estrategia para la producción de material noticioso en más de una plataforma. Así, nuestro proceso de convergencia quedaría fuera del modelo de integración total y se alinearía más con los modelos multimedia y de coordinación de plataformas aisladas propuestos en la matriz.

Lo visto hasta aquí muestra que los periodistas de una y otra redacción han asimilado sus rutinas de trabajo, aunque en ello todavía no han incorporado el realizar algún tipo de tarea para

una plataforma diferente a la propia. En el caso de las redacciones digitales, las rutinas implican sobrecarga de trabajo, actividades múltiples y simultáneas, y una dependencia de agendas de información externas, algo que incide en la generación de contenidos propios.

4.1. La relación entre redacciones

Lo expuesto en el anterior apartado sobre la distinción entre rutinas de producción de las redacciones impresa y digital nos lleva a preguntarnos ahora sobre el tipo de relación que existe entre ambas. Mediante nuestras entrevistas, encontramos que los periodistas del impreso describen su relación con los periodistas digitales como excluyente —esto quiere decir que una redacción se desarrolla al margen de la otra— y, en el caso de *Página Siete*, incluso como inexistente. Dos periodistas y un editor del papel hablan, respectivamente, del tipo de relación que tienen con sus colegas:

Los periodistas del digital hacen lo suyo y nosotros lo nuestro, entonces no hay mucha relación. (Periodista 1, PS)

Yo creo que no hay relación...la redacción impresa está en su quilombo, acelerando su trabajo, buscando sus propias cosas; y los del periódico digital, en su propio quilombo [...] (Periodista 4, PS)

Ninguna [relación], en absoluto. Los conozco [a los periodistas la redacción digital], pero no hablo directamente con ellos. (Periodista 19, LR)

De estas citas podemos inferir que al asimilar sus rutinas propias como lo esencial de su trabajo, y al excluir de las mismas a la redacción digital, los periodistas impresos no conciben una relación con los periodistas a cargo de la edición online o, al menos, no la consideran necesaria. Su labor diaria los absorbe al punto de no pensar más que en su propio trabajo. De otro lado y como veremos más adelante (Capítulos 5 y 6), la lucha de una cultura periodística por imponerse a la otra y las diferencias de tamaño entre los dos tipos de redacción influyen también en cómo esta relación es percibida por los periodistas.

Aunque la relación entre redacciones sea percibida como excluyente o inexistente, pudimos comprobar, mediante nuestras entrevistas y sesiones de observación participante, que las rutinas de producción de ambas salas sí llegan a converger, pero sólo en ciertos casos. Uno de

ellos es la réplica, en la edición digital, de los contenidos publicados previamente en el papel, una práctica que como mencionamos antes (ver página 44) caracterizaba a la versión online de *La Razón* en sus inicios y a otros diarios digitales analizados por Cabrero (2005). Una periodista de la redacción digital menciona entre sus obligaciones rutinarias publicar en la web la versión digital de uno de los suplementos impresos del periódico:

Hoy es miércoles y está a mi cargo subir a la edición digital la edición impresa de la revista *Mía* [...] (Periodista 25, LR)

Otro momento en el que las rutinas de producción confluyen es los turnos de fin de semana, cuando los periodistas de la edición digital lo son también del impreso, aunque no viceversa. Esta doble función ha sido ya asimilada como parte de las rutinas de producción de los periodistas digitales. “Cuando tienes turno, tienes que escribir sí o sí [para la edición impresa]”, comenta un editor de la redacción digital. Sobre lo mismo, un editor y una periodista de la redacción digital señalan respectivamente lo siguiente:

La única diferencia [en turnos] es que me cargan más trabajo. Tengo que hacerme cargo de la coordinación de notas para el impreso en el área de Política y Seguridad Nacional, y también de la página digital [...] (Periodista 12, LR)

[...] lo primero que hago [en turnos] es buscar la tapa de la edición impresa para quererla subir a Twitter o Facebook, pero tengo que cambiar mi chip y decir “estoy haciendo otra cosa”, entonces hay que usar otra plataforma [...] (Periodista 9, PS)

Las citas nos muestran, por un lado, que no todos los periodistas digitales asimilan con la misma facilidad trabajar para la otra plataforma los fines de semana y confirman, por el otro, que la saturación de trabajo es algo inherente a las rutinas de producción en entornos digitales. Este último aspecto tiene que ver además con la llamada polivalencia a la que hacen referencia algunos autores (Zaragoza, 2002; Scolari, *et al.*, 2008; Salaverría y García Avilés, 2008), entendida como la capacidad de un mismo periodista de elaborar noticias en varios soportes, la cual es detonada por el proceso de convergencia.

Volviendo a la interacción entre las redacciones impresa y digital, ésta también ocurre cuando existen disposiciones internas para que los periodistas del papel escriban para la edición digital, un ámbito que explicaremos a detalle en el Capítulo 6 cuando tratemos el rol de la

política institucional en el proceso de convergencia. “[...] Al menos es una nota la que debo mandar a la edición digital, pero cuando veo que es algo que puedo hacer y me da el tiempo, entonces mando más [...]”, comenta un editor de la redacción impresa al hablar de su rutina.

Además de corroborar lo mencionado sobre las normas orientadas a que las redacciones interactúen, la cita también hace referencia a que los periodistas pueden también ir más allá de la obligación, del requerimiento mínimo de trabajo dirigido a la redacción digital. Entramos aquí al campo de las iniciativas personales que, junto con la coyuntura informativa, son los aspectos que generan un cuarto momento para que las redacciones impresa y digital se encuentren, ya sea para que los periodistas de la primera escriban para la segunda o para que entre las dos exista al menos un intercambio de datos. Periodistas impresos y digitales confirman así tal argumento:

[...] no es mi responsabilidad [...] Cuando tengo algo interesante les mando [material informativo al impreso], voy a un concierto, les mando alguna foto interesante que tengo [...] (Periodista 2, PS)

[...] Cuando hay algún partido, ellos [periodistas digitales] no manejan muy bien el tema, entonces yo escribo unos dos párrafos y ellos completan la nota [...] Cuando hay casos extremos. (Periodista 5, PS)

[...] escribí un par de veces sobre algunos viajes que hice, más que todo en el tema de las marchas por el TIPNIS¹⁹ [...] mandé unos cuatro o cinco párrafos para la web, también audios. He cooperado en eso, pero no es un trabajo constante. (Periodista 22, LR)

Con base en estas citas, podemos señalar que el trabajo conjunto sólo es posible en coyunturas informativas relevantes y cuando además la disposición personal del periodista así lo permite. Esto tiene implicaciones en la producción de contenidos, para la cual no se aprovecha de manera constante las posibilidades que cada soporte brinda para enriquecer las notas y llegar a un mayor número de personas. Así se refiere Salaverría a esta situación a la que se enfrentan los periodistas de todo el mundo al aferrarse a las antiguas prácticas:

Por lo tanto, tratar de perpetuar acríticamente aquellas rutinas antiguas, sin plantearse siquiera si cabe renovarlas –lo que no implica necesariamente rechazarlas– para aprovechar las posibilidades comunicativas que descubre el ciberespacio, es una renuncia torpe y

¹⁹ La construcción de una carretera que, en uno de sus tramos, atraviesa el Territorio Indígena y Parque Nacional Isiboro Sécuré (TIPNIS) suscitó marchas y contra-marchas de quienes están a favor y en contra del proyecto. El tema es aún hoy uno de los mayores conflictos que enfrenta el presidente de Bolivia, Evo Morales, y uno que ha despertado el interés tanto de la prensa nacional como extranjera.

arriesgada. Y es que los medios se arriesgan nada menos que a perder definitivamente a su futuro público, formado por los jóvenes de hoy, acostumbrados al lenguaje audiovisual y a los contenidos lúdicos e interactivos (2004: 44).

Continuando con la discusión sobre la relación entre redacciones, un último momento en el que las rutinas de ambas coinciden es cuando periodistas de una sala de redacción revisan la edición generada por la otra sala. Esto lo hacen para estar informados, buscar contexto y/o ver la réplica de su propio trabajo en la otra plataforma. Una editora del impreso y un editor de la redacción digital expresan respectivamente dicha tendencia:

Reviso la página web en la mañana para ver las notas del periódico [impreso], las notas que hacemos nosotros [en Deportes] y aprovecho para ver el resto. (Periodista 5, PS)

En la mañana reviso la edición impresa [...] me sirve para ver qué notas han tomado en cuenta. Algunas veces rescatan, publican notas íntegras de la página web y en otros casos sacan sólo algunos párrafos [...] (Periodista 12, LR)

El hecho de que a los periodistas de una y otra redacción les interese que sus contenidos sean replicados en la otra plataforma —lo cual quedó expresado en las citas— evidencia que la plataforma digital es considerada por los periodistas impresos como una nueva vitrina del trabajo periodístico y, por otro lado, que aún trabajando en un medio digital, el verse reflejado en el papel todavía importa. Esto último constituye un primer indicio de cómo el impreso, con sus lógicas, prácticas e implicaciones, mantiene una fuerte presencia en medios convergentes.

De todo lo mencionado en cuanto a los momentos en que las redacciones impresa y digital llegan a encontrarse, concluimos que lo que existe entre periodistas de ambas salas es una relación de cooperación ocasional que se produce en términos de intercambio de datos y alertas mutuas de información, uno de los principales hallazgos de esta investigación. Esto trae implicaciones no sólo a las concepciones ideales de convergencia —la asignación de plataformas diversas para contenidos elaborados por redacciones híbridas (Erdal, 2011) —, sino también a la labor periodística y al contenido noticioso. El desarrollo de nuevas habilidades y de una mayor capacidad de trabajo en equipo se frustra porque sólo los periodistas digitales elaboran productos para más de una plataforma —algo que sumado a las múltiples y simultáneas tareas que el medio digital exige agudiza la sobrecarga laboral— y porque los periodistas impresos sólo interactúan

con sus pares si así lo ordenan los jefes o si ello no significa romper las lógicas de periodismo tradicional. Una periodista digital alude a este tipo de relación esporádica, pero necesaria:

Es [una relación] de ayuda mutua porque a veces a ellos [los del impreso] les conviene, trabajamos algunos temas y ellos los bajan; y nosotros siempre necesitamos teléfonos [...] (Periodista 24, LR)

Esta cita refiere además a la mutua dependencia entre ambos grupos de periodistas. Pero aunque se necesiten uno al otro, su acercamiento no es constante: una de las paradojas de la convergencia y un ejemplo de su complejidad. La relación a la que los periodistas entrevistados hacen referencia nos recuerda a cómo Deuze (2004: 140, traducción propia) describe el proceso de convergencia en términos de una “creciente cooperación” entre salas de redacción y otras áreas de la empresa mediática antes diferentes. En este caso, la colaboración no se extiende a otras secciones de los periódicos analizados, sino que se limita a las redacciones impresa y digital. Lo encontrado sigue también la línea desarrollada por García Avilés y Carvajal (2008: 235, traducción propia), según la cual “la convergencia usualmente implica diferentes tipos de cooperación entre diversas plataformas, no necesariamente de forma integrada. La colaboración puede ir desde el intercambio de información entre periodistas y escritorios en diferentes salas de redacción, a varias formas de reempaquetado de contenido por distintas plataformas”.

También cabe mencionar que la polivalencia, aspecto mencionado anteriormente, aparece únicamente entre los periodistas de las redacciones digitales de *La Razón y Página Siete*, quienes trabajan para dos plataformas (la impresa y la digital) en sus turnos de fin de semana. Siguiendo la matriz desarrollada por García Avilés *et al.* (2009) para analizar la convergencia de redacciones a través de cuatro áreas —alcance del proyecto, manejo de la sala de redacción, prácticas periodísticas y organización del trabajo (ver página 31) —, estaríamos frente a un modelo de integración total debido a que la habilidad para producir y distribuir contenidos en más de una plataforma es una “precondición” para los periodistas de las redacciones digitales (ver Tabla 3). Sin embargo, no se trata de una “precondición” para la producción de noticias en el impreso, cuyos periodistas escriben para las ediciones digitales de vez en cuando y sólo cuando la coyuntura informativa así lo requiere. Esto implica, como ya dijimos, que la sobrecarga de trabajo es mayor para los periodistas digitales y que los del impreso no desarrollan nuevas habilidades para la difusión de contenidos con recursos y lenguajes digitales. De este

modo, si existe un cierto grado de especialización, sólo está presente en las redacciones digitales. Una periodista digital menciona cómo el conocimiento que tiene del manejo de la plataforma digital le dificulta tener los mismos beneficios que sus colegas del impreso los fines de semana:

Nosotros [periodistas de la redacción digital] incluso no podemos cambiar un turno [de fin de semana] tan fácilmente. A mí ya me pasó y tuve un problema. Podría haberlo cambiado, pero tenía que haberle enseñado a la otra persona a manejar [la plataforma digital], y eso es todo un drama porque es complicado. (Periodista 24, LR)

Mediante esta cita observamos cómo las formas de trabajo del impreso resultan privilegiadas por la cultura organizacional del medio, en el cual la especialización en cuanto al desempeño de tareas propias de medios digitales es sinónimo de saturación de trabajo y de menor capacidad para negociar las condiciones del mismo. Por lo mismo, advertimos además que las redacciones impresas encierran de alguna manera jerarquías ocultas por las que sus miembros aparecen como superiores a sus colegas de las redacciones digitales.

Otro aspecto interesante es que la coordinación entre las dos salas está, de alguna forma, mediada por la jerarquía, al menos en el caso de *La Razón*. Esto quiere decir que es más factible que ocurra si de por medio están figuras de autoridad y las instrucciones que éstas emitan. Sobre el tema, Breed (1955) afirma que el factor más importante para el mantenimiento de la política noticiosa al interior de un medio es la estima por los superiores y la obligación de acatar sus instrucciones. Periodistas impresos y digitales se refieren a este tema de la siguiente manera:

[...] La relación [entre periodistas de una redacción y otra] es básicamente de coordinación, cuando se puede, cuando los jefes lo exigen [...] (Periodista 13, LR)

[...] prácticamente no tengo una relación [con periodistas del impreso], sólo de hecho para pedirles algún material específico [...] como todavía mantengo el nivel de jefatura para todo el periódico, tengo la autoridad para pedirles algún tipo de material [...] (Periodista 14, LR)

[...] le llamo al editor [del diario digital] para decirle qué temas tengo, algo que está pasando en el momento: “hay esto”, no sólo de mi área, de todas las áreas [...] Ésa es mi relación [con la redacción digital], sólo con el editor, con los de arriba [...] (Periodista 16, LR)

Respecto de la importancia de las jerarquías en la sala de redacción, Altmeppen (2008) menciona que los roles [o cargos] son una de las estructuras más importantes de una organización noticiosa, puesto que —de forma vertical (editor, periodista, corresponsal y fotógrafo, por ejemplo) u horizontal (editor en jefe, editor sénior) — establecen qué se espera de cada individuo, así como las líneas de autoridad. Los editores en jefe, explica el autor, son los responsables de la coordinación del trabajo en la sala de redacción para la producción de un diario entero [sea en su versión impresa, digital o en ambas]. Así, desde una aproximación organizacional, es posible entender el papel de la jerarquía dentro de las redacciones, en este caso, para facilitar de algún modo la colaboración entre dos equipos de periodistas. Pavlik (2000) problematiza esta cuestión al asegurar que la tecnología, en especial la comunicación online, afecta el carácter jerárquico y centralizado de las salas de redacción. Tradicionalmente, indica, los periódicos han estado organizados jerárquicamente, casi a un estilo militar. No obstante, en la prensa digital, cada vez más las redacciones se están volviendo planas en su estructura y la distancia entre los de arriba y los de abajo, más reducida. Esto no se aplica a nuestro objeto de estudio, en el que, por lo contrario, la organización jerárquica tradicional aún está vigente.

Dado que las estructuras conocidas parecen no haber cambiado, encontramos que una mayor relación entre redacciones impresa y digital en el marco de un proceso de convergencia, pasa necesariamente por un cambio de mentalidad en la organización, el cual podría traducirse en el establecimiento formal de nuevos procedimientos de trabajo que promuevan la interacción de rutinas de producción no necesariamente mediada por la jerarquía, desarrollada de forma más fluida al interior del medio y con la participación de más personas.

4.2. La visión gerencial sobre la integración de rutinas

Como vimos en el anterior apartado, uno de los grandes hallazgos de este trabajo es la colaboración ocasional entre redacciones, y las implicaciones que ello tiene para el trabajo, los contenidos y las concepciones ideales de convergencia. Otro de los hallazgos que nos ayuda a entender el fenómeno analizado es que esta colaboración toma la forma de intercambio de datos y alertas mutuas de información. Solamente en el caso de *Página Siete*, la convergencia es percibida en esos términos por los jefes, es decir por aquellos periodistas que ocupan cargos jerárquicos. Así se refiere al tema el director de ese medio:

[...] los editores [del impreso] suelen informar a la página web de temas que son importantes y viceversa. La página web también, al momento de subir las notas a la web, le informa a los editores. Se convierte en una especie de monitoristas o dan alertas de información [...] (Periodista 11, PS)

En *La Razón*, la relación entre redacciones no es vista de esa misma forma por los jefes, quienes la perciben como una relación más cercana, algo más próximo a la integración y que es resultado de un cambio de mentalidad que ya está en marcha entre los periodistas de ambas salas. La directora y el editor general de ese medio comentan respectivamente sobre el tema:

[...] no son equipos separados, es decir, está la redacción que trabaja en el papel, está el grupo que se dedica a la web exclusivamente y que ha ido modificándose, requiriendo más, comiéndole un poco a la redacción de papel, pero no trabajan como dos repúblicas independientes, más bien se nutren de. (Periodista 26, LR)

[...] de a poco las secciones están comprendiendo que es una convivencia, otro esquema de trabajo no sólo por la web, sino por todos los intermedios que hay en las redes sociales [...] (Periodista 21, LR)

En *Página Siete*, no existe una postura clara sobre la integración de rutinas de producción de las dos redacciones: por un lado es vista como una tarea no concretada, como un paso posterior al trabajo coordinado entre salas; y, por el otro, no existe certeza sobre si representa el mejor camino a seguir. Del tema hablan respectivamente el editor general y el director:

[...] se debería trabajar con redacciones integradas, ésa es la idea, apoyarse mutuamente [...] va a ser un poco difícil a nivel general que se saquen exclusivas de la web [...] lo que hay que hacer y por lo que se apuesta...es por que se saque un avance de la web y luego, al impreso [...] no ocurre tanto eso porque no tenemos personas para hacerlo. (Periodista 8, PS)

Yo entiendo integración como alguien que escribe para la web y para el impreso, y eso ni los mejores diarios del mundo lo tienen [...] cuando la redacción es muy pequeña, esa persona que ha tomado una pequeña filmación con su cámara de una conferencia de prensa, no tiene el tiempo ni la cabeza suficiente para editar un minuto y mandarlo por mail porque ya va en camino de su próximo trabajo [...] por esas razones no hemos podido integrar [nuestras redacciones]. No descarto que sea una buena idea y que podría hacerse tal vez con más ayuda tecnológica [...] (Periodista 11, PS)

Y es que si bien el proceso de convergencia implica en un diario el trabajo conjunto de periodistas de la redacción impresa y aquellos de la edición en internet, la integración no es el

resultado final en todos los casos. Así, los medios con más de dos soportes “contemplan estrategias de colaboración entre los periodistas de las distintas redacciones, más que de integración de las mismas” (Salaverría y García Avilés, 2008: 39).

4.3. Obstáculos y herramientas

Otro de nuestros hallazgos se refiere a las dificultades que los periodistas de ambas redacciones identifican a la hora de llevar a cabo sus rutinas de producción. La evidencia obtenida apunta a que los obstáculos son diferenciados entre una y otra sala. El acceso a la información oficial aparece como un inconveniente sólo para quienes trabajan en la redacción impresa. Dos periodistas de la edición de papel mencionan lo que para ellos es la principal traba para realizar su trabajo:

Con este gobierno, yo creo que [el obstáculo es] el acceso a la información. Es muy difícil conseguir contrapartes cuando se tiene alguna denuncia, es muy burocrático el procedimiento [...] (Periodista 6, PS)

Los principales [obstáculos] son las fuentes oficiales de gobierno [...] si no es el ministro u otra autoridad, nadie más te va a dar [información] porque tienen miedo. Es un paraguas el que sólo pueda hablar el ministro o el [encargado] de comunicación [...] (Periodista 16, LR)

Del otro lado, la tecnología, en cuanto a conocimiento y manejo de la misma, representa una traba únicamente para quienes trabajan en la edición digital. Dos periodistas digitales se refieren a este tema de la siguiente manera:

En algún momento es la tecnología, depende de en qué plataforma trabajes [...] Antes era más lento el trabajo, era difícil que puedas subir incluso dos notas cada hora; o facebookear o tuitear las notas porque tardaba demasiado [...] (Periodista 9, PS)

[...] un problema más de tipo personal creo que son las limitaciones que tenía en el conocimiento del manejo de la página, de los procedimientos para subir, para editar las notas, editar fotos, videos [...] (Periodista 12, LR)

Habiendo los periodistas asumido rutinas de producción diferenciadas, los problemas que encuentran para desarrollarlas son también distintos. La convergencia de redacciones se ve en

esta ocasión dificultada por la ausencia de obstáculos comunes a los cuales hacerles frente a través de un trabajo más integrado. Un vez más, la fuerza con que las rutinas, que en nuestro caso solo coinciden de manera ocasional, hace que lo esencial del trabajo periodístico consista en librar batallas personales antes que pensar en echarse al hombro dificultades ajenas. Como ya mencionamos, esto ocurre principalmente con los periodistas impresos, ya que sus colegas digitales se ven obligados a lidiar, los fines de semana, con ambos tipos de trabas.

En cuanto a las herramientas empleadas en las rutinas de producción, no parece haber un uso excluyente de aquéllas de algún modo tradicionales (grabadora y libreta de apuntes) y las que son propias de las nuevas tecnologías (programas informáticos, internet y redes sociales) entre periodistas de las salas de redacción impresa y digital, respectivamente. Los dos tipos de instrumentos son empleados en ambos casos. Así lo ilustran las siguientes citas, las dos primeras corresponden a periodistas de la redacción impresa y la otras dos, a quienes trabajan en la redacción digital:

La vital es la grabadora, tu libreta, bolígrafo, en el trabajo de campo. Acá en la redacción, es tu computadora con internet y demás accesorios. (Periodista 22, LR)

Mi reportera [grabadora] y el teléfono son mis herramientas principales, y también el internet: Facebook y Twitter [...] (Periodista 1, PS)

La reportera [grabadora] es la principal herramienta, pues como trabajamos por teléfono tenemos que grabar las declaraciones por si algún problema surgiera [...] Tenemos una cámara de video y un micrófono que nos ayuda muchísimo para colgar en la página videos hechos por nosotros mismos [...] (Periodista 13, LR)

[...] la computadora, mi reportera [grabadora] y mi cámara fotográfica, además de la radio y el televisor. Con esas herramientas trabajo en el campo físico y en el virtual con la plataforma que tenemos tanto para actualizar la web como para obtener información de agencias. (Periodista 9, PS)

En este caso ocurre lo mismo que lo descrito sobre la polivalencia. El uso de equipo tecnológico —cámaras de video y micrófonos, por ejemplo— es una precondition para la producción y distribución de información sólo entre los periodistas digitales. De este modo, la convergencia, según la matriz de García Avilés *et al.*, se quedaría atrapada entre la integración total y los modelos multimedia y de coordinación de plataformas aisladas (ver Tabla 3).

Asimismo, mientras que el porcentaje de periodistas polivalentes está entre el 0 y 20% (modelo de coordinación de plataformas aisladas), pues sólo se halla en las redacciones digitales; el video online es producido en el propio diario (modelo de integración total), pero ello sólo ocurre en *La Razón*, porque en *Página Siete* no se generan videos propios para la edición digital. Vemos que la matriz de García Avilés *et al.* se queda corta para explicar las especificidades del proceso de convergencia en nuestro objeto de estudio, al menos en aspectos como la polivalencia.

4.4. El nuevo rol de los editores

El último punto al que haremos mención en este capítulo tiene que ver con las rutinas de producción de los editores que son jefes de área, quienes en el marco de la convergencia adquieren un nuevo papel. A decir de Gade (2008), los procesos de convergencia han derivado en la reestructuración de las redacciones: un enfoque de equipo, jerarquías organizacionales horizontales y nuevos roles para quienes administran la sala de redacción han reemplazado o complementado el ritmo de la organización, en especial en los grandes diarios. Estos cambios, añade el autor, crearon entornos diferentes a los acostumbrados para los editores, quienes deben aceptar nuevos roles dentro del medio y complementar su juicio y habilidades periodísticas con mayores conocimientos sobre marketing, y la colaboración con áreas no relacionadas con el ámbito noticioso. La tendencia de los editores a involucrarse más en áreas no periodísticas como la técnica, la administrativa o la comercial en entornos convergentes constituye también uno de los hallazgos del presente estudio. Así lo muestran las siguientes citas de editores que ocupan cargos de jefes de área y que participan en mayor o menor medida del proceso de convergencia de salas de redacción en los diarios analizados:

Evidentemente que a nivel empresarial existe un condicionamiento de impulsar la web. Por ejemplo, si a las 8 de la mañana no está [actualizada], el primero que te llama es alguien de Administración para decirte “oye, no está la encuesta, dale un vistazo o pasó algo”. (Periodista 8, PS)

[...] no hay una política específica para la venta de publicidad en esta página. Entonces no podemos terminar de ser independientes económicamente como página web entre tanto no haya un esfuerzo del periódico para apuntalar también la parte económica también del espacio digital. (Periodista 14, LR)

La observación participante también nos permitió encontrar referencias al respecto. En una de las sesiones en *Página Siete* sucedió lo siguiente: el editor digital interrumpió la actualización de notas en la web para hacer una llamada por su teléfono celular. Habló con alguien acerca del diseño de material publicitario para promocionar las cuentas del periódico en Twitter, Facebook y YouTube. Finalizada la llamada, envió el mencionado material publicitario por correo electrónico. “Hace dos meses que no se ha subido nada en la cuenta de *Página Siete* en YouTube. Había una empresa que lo hacía por intercambio (servicios a cambio de publicidad), pero ya se acabó el contrato, creo”, comentó luego.

Según Gade (2008), los editores tienen una posición única en los medios integrados: los periodistas que ocupan las posiciones más altas de las jerarquías son considerados en sus medios la principal fuente de habilidad periodística. Dos jefes de área expresan claramente la orientación periodística de su trabajo:

En el caso de BM [jefe de la edición digital], él tuvo el interés de domar ese espacio [la redacción digital] que necesitaba de una cabeza periodística. (Periodista 21, LR)

Lo primero que hago en la mañana, después de mandar las notas o actualizaciones, es ordenar la portada [de la edición digital], darle un poco de sentido porque quien hace la labor en la noche [replicar las notas del impreso en la web] hace algo más mecánico: subir esto o lo otro [...] En la edición de papel se ahorran palabras para que pueda entrar o cuadrar un titular, pero en la edición digital tienes más espacio; puedes jugar, darle más sentido al título, ser más preciso. (Periodista 14, LR)

Estas citas coinciden con la misión, que de acuerdo con Gade, la convergencia implica para los editores en jefe. “En la medida que ellos perciben su influencia organizacional, serán defensores efectivos del periodismo en toda la organización” (2008: 372, traducción propia). La polivalencia generada en los entornos convergentes se pone una vez más de manifiesto.

En resumen podemos decir que demarcadas las rutinas de producción de las redacciones impresa y digital, así como los obstáculos que éstas conllevan, los periodistas llegan a concebir la relación con sus colegas de la otra plataforma como excluyente o incluso inexistente. Sin embargo, en los hechos, ambas redacciones sí colaboran entre sí, aunque de forma ocasional y en términos de intercambio de datos y alertas mutuas de información, ambas acciones motivadas sobre todo por iniciativas personales y por una coyuntura informativa relevante. Esto último constituye uno de los principales hallazgos de la presente investigación expuesto en este capítulo.

Tabla 5. Rutinas de cada redacción y la relación entre ellas

	La Razón	Página Siete
Rutinas para elaborar la edición impresa	<ul style="list-style-type: none"> • Cobertura noticiosa fuera del periódico. • Redacción de notas en el periódico. • Entrevistas telefónicas complementarias. • Dependencia de la coyuntura informativa. • Elaboración de notas a publicarse al día siguiente. 	
Rutinas para elaborar la edición digital	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo de escritorio. • Réplica de notas publicadas en el impreso. • Monitoreo de medios digitales, radiales y televisivos. • Publicación al momento de cables o notas propias y su posterior difusión en redes sociales. • Búsqueda (o toma) y edición de fotografías y/o videos. 	
Relación entre redacciones	Descrita como excluyente.	Descrita como inexistente.
Momentos en los que las redacciones coinciden	<ul style="list-style-type: none"> • Cuando los periodistas digitales, como parte de su trabajo, replican notas previamente publicadas en el impreso. • En turnos de fin de semana, cuando los periodistas digitales trabajan también para el impreso, aunque no viceversa (la polivalencia sólo alcanza a los primeros). • Cuando en el medio existen disposiciones para que los del papel escriban también para la edición digital. • Cuando coyuntura informativa relevante o iniciativas de tipo personal hacen que periodistas impresos escriban para la edición web o que haya al menos un intercambio de datos entre ambos grupos. • Cuando los periodistas de una redacción revisan la edición generada por sus colegas de la otra. 	
Visión gerencial de la relación entre redacciones	Relación cercana, próxima a la integración y fruto de un cambio de mentalidad en marcha (difiere de la visión de los periodistas).	Colaboración ocasional (coincide con la visión de los periodistas). La integración es percibida como tarea pendiente, aunque no hay certidumbre sobre si es la mejor vía a seguir en el futuro.

Desde una visión gerencial, la de los jefes, este tipo de cooperación —con implicaciones para las concepciones ideales de convergencia, el trabajo y los contenidos periodísticos— no es percibido de manera uniforme. Mientras unos se ven más próximos a la integración (*La Razón*), otros (*Página Siete*) no saben a ciencia cierta si pasar de la cooperación esporádica a la integración sea el camino deseado. A nivel de los editores que ocupan cargos jerárquicos, el proceso de convergencia implica un nuevo rol que, por un lado, los pone como defensores de los estándares periodísticos y, por el otro, les obliga a ocuparse de temas ajenos a su profesión como son los aspectos técnicos y comerciales.

La convergencia ha implicado cambios en los periodistas y su labor: se han desarrollado rutinas propias para la producción de contenidos en medios digitales, las cuales conllevan para

quienes las practican saturación de trabajo, tareas múltiples y simultáneas y la dependencia de las agendas informativas de otros medios, lo que afecta la generación de material propio. La llamada polivalencia, o capacidad de un solo periodista para elaborar contenidos para más de una plataforma, sólo está presente en los periodistas digitales, quienes lo son también del impreso en fines de semana. No obstante, las transformaciones conviven con lógicas arraigadas en el periodismo tradicional o impreso. Así, las formas tradicionales de trabajo y la mediación de la jerarquía aún inciden notablemente en el encuentro de las redacciones.

CAPÍTULO 5

Las tensiones de la convergencia

En este capítulo continuaremos trabajando a partir de las rutinas de producción, variable desarrollada en el capítulo anterior. Pero en esta ocasión nuestros hallazgos estarán referidos a las situaciones de tensión y conflicto que, en el marco de la convergencia, genera el encuentro ocasional de las redacciones impresa y digital en los diarios bolivianos *La Razón* y *Página Siete*. Consideramos que la importancia de este aspecto para comprender las particularidades del fenómeno merece su propio espacio de discusión, la cual se realizará en el marco de la cultura periodística —entendida como la arena de lucha entre diversas ideologías profesionales (Hanitzsch, 2007)—, una de las dos perspectivas teóricas que guían la presente investigación.

Todas las organizaciones tienden a padecer una especie de rigidez en la cual la posición dominante de cada área de trabajo es fuertemente defendida para garantizar seguridad laboral, así como cierto status; y es que el cambio sólo puede ocurrir al interior de estructuras ya establecidas (Lee-Wright, 2010). Las rutinas periodísticas diferentes, en especial la de diarios y estaciones televisivas, tienen el potencial de provocar problemas que incluyen estereotipos referidos a la calidad periodística de cada medio —alimentados por ejemplo por creencias sobre un periodismo televisivo visual y superficial frente a uno impresa narrativo y con profundidad—, conflictos con el personal y el manejo del tiempo, además de dificultades relacionadas con el flujo de noticias (Quandt y Singer, 2009).

De su lado, Singer (2004) sugirió que la convergencia estaba impulsando a los periodistas impresos a someterse a un proceso de resocialización —entendida en el sentido de que los periodistas de redacciones que antes competían entre sí tienen ahora que aprender a trabajar juntos, una tarea difícil si se tiene en cuenta la naturaleza individualista de la profesión—, a pesar de que muchos de ellos aún consideraban a sus colegas de televisión y medios online como distintos y mantenían con éstos una comunicación escasa. Asimismo, la traducción de las estructuras y rutinas de las salas de redacción de una plataforma a otra no se produce sin problemas ya que “las tendencias competitivas podrían bloquear hasta las peticiones de bajo impacto para la cooperación o intercambio de información entre los socios convergentes” (Quandt y Singer, 2009: 135, traducción propia).

5.1. La resistencia a colaborar

La falta de colaboración que los periodistas de las redacciones digitales encuentran en sus colegas del impreso constituye una primera fuente de tensión relacionada con el proceso de convergencia en los medios analizados. Esto ocurre pese a que, como ya señalamos, la relación entre ambas redacciones se basa en una cooperación no constante, más bien ocasional. Las siguientes citas, de periodistas digitales, ejemplificarían la situación descrita.

[...] hubo un enfrentamiento en la ciudad de El Alto entre personas que supuestamente habitaban un lote y quienes se decían dueños del mismo [...] mi compañero hizo la cobertura y sacó fotos. Nosotros [en la redacción digital] vimos importante crear una galería de fotos, poniendo la nota y todo eso. Le llamé y le pedí que me proporcionara unas seis fotos, pero no quiso [...] A tanta insistencia me dijo que sí. Entonces le doy mi correo y me envía las fotos al correo [...] pero éstas no eran las mejores [...] decidimos no hacer la galería porque las fotos no eran publicables. Al día siguiente vi en la edición impresa la nota y una buena foto. Ahí ves la poca colaboración que existe. (Periodista 13, LR)

Es a veces un poco complicado contar con el apoyo de los periodistas que trabajan en el impreso para hacer tus notas en la web. Es por el tema de tiempo básicamente, pero hay algunos colegas que sí se toman la molestia de llamarte [...] (Periodista 9, PS)

Algunas veces ellos [los periodistas de la edición impresa] me pasan videos de sus entrevistas o algún audio que subo a la web para alimentar más la página. Es una relación ocasional porque ahora ya te dan [información], antes era peor: no te daban nada, no querían. (Periodista 20, LR)

Las sesiones de observación participante permitieron indagar también en este tipo de tensión. En una de ellas, realizada en el diario *La Razón*, uno de los periodistas de la redacción digital le pidió a su compañero del impreso (del área de Seguridad) que le ayudara redactando una nota para la web. Éste le respondió que no conocía la información de la que debía hablar la nota y que otro periodista estaba más al tanto. Finalmente, la nota para la edición digital fue elaborada, pero con base en un cable noticioso. Otros medios de comunicación son usados como fuentes de información para resolver este tipo de problemas. Así lo señala el jefe de la edición digital:

[...] todo el tiempo estamos colgados al televisor y a la radio porque están transmitiendo todas las actividades importantes del Gobierno. De ahí sale gran parte de la información (de la edición digital). Es más rápido pegarte a los canales estatales y encontrar todo lo que está ocurriendo que estar llamando al colega del impreso. (Periodista 14, LR)

A decir de Quandt y Singer (2009), la falta de compensación económica ha sido considerada en la academia como un punto de estancamiento en ámbitos convergentes. Así, encuestas y estudios de caso realizados en Estados Unidos, mencionan los autores, han encontrado que los periodistas piensan que deben recibir un pago por producir notas para diferentes plataformas, algo que ven como trabajo extra no remunerado y que afecta su apertura a la convergencia. También para Salaverría y García Avilés (2008), una de las necesidades generadas por la convergencia de redacciones radica en compensar el trabajo que se ha incrementado por la exigencia de producir contenidos para varios soportes. En nuestro caso, aunque podría representar una explicación, el factor económico no ha sido identificado como causa de la resistencia a escribir para más de una plataforma, pues este comportamiento parece tener raíces más culturales, algo que analizaremos más adelante. Por otro lado, en el caso de *La Razón*, aunque admiten la tensión y la resistencia a colaborar, los jefes asumen que el tema ha sido o está siendo superado. La directora de ese diario comenta lo siguiente:

[...] la gente ha expresado cierto rechazo o flojera, medio que están centrados en el papel. En alguna reunión de presentación, ha dicho algún editor “nosotros nos debemos al papel, nosotros trabajamos para esto”. Y ahí dijimos “no, ustedes trabajan para los dos soportes, no trabajan para el papel” [...] hemos tenido un momento un poco más tenso en el que yo le decía a BM [jefe de la edición digital]: “no te están haciendo un favor, vamos a mandar la instrucción de que los editores de área por lo menos tienen que mandar un material mínimo cotidianamente”. Entonces hay que trabajar para la edición de papel y para la web y eso se está acomodando un poco en las mentes [...] (Periodista 26, LR)

A través de esta cita vemos cómo los periodistas que ocupan los niveles más altos en la jerarquía de la organización noticiosa tienden a romantizar la implementación de los cambios, en este caso, los relacionados con la convergencia de salas de redacción. Consideran el proceso como exitoso sin tener en cuenta que, a nivel de los periodistas, la idea de la convergencia “choca con los valores de las redacciones tradicionales” (Singer, 2004: 10).

5.2. La resistencia a compartir contenidos

Otra de las situaciones de tensión originadas por el proceso de convergencia de salas de redacción en nuestro objeto de estudio tiene que ver con la negativa de periodistas del papel de que contenidos de tipo primicial sean publicados en la edición digital, pues consideran que son exclusivos del impreso. A decir de éstos, sólo la información de tipo coyuntural (que es de

conocimiento de otros medios) o aquella que corre el riesgo de ser filtrada a la competencia es apta de publicarse en la plataforma digital. Dicha postura quedaría reflejada en las siguientes citas de periodistas del papel:

[...] considero que algunas cosas que son nuestras como un enfoque no las debe publicar *La Razón* digital para que no las copien otros periódicos [...] (Periodista 17, LR)

[...] es información que tiene que ser publicada ‘sobre el pucho’ [de inmediato] o que piensas que de pronto te van a patear [la publicará antes otro medio] si esperas hasta el día siguiente la que le puede servir a la página web [...] Y te reservas alguna cosa que sólo tú tienes y no el resto. Eso no lo vas a publicar en la página porque vas a alertar al resto de los medios, es una pepa [exclusiva] del periódico impreso. (Periodista 4, PS)

[...] está bien que *La Razón* digital se maneje con temas coyunturales en el día a día. Nosotros deberíamos trabajar en profundizar información exclusiva [...] (Periodista 19, LR)

Si es un tema muy exclusivo, obviamente que no es conveniente colgarlo ese momento [en la edición digital] porque compites con otros medios. Pero cuando hay, por ejemplo, un anuncio del Presidente, que todos tienen, se debería subir [...] (Periodista 6, PS)

No [escribo para la edición digital] porque no hay espacio, nos metemos directamente a hacer nuestra página [...] a veces por celos, porque piensas que la nota que estás haciendo, si se la pasas a ellos, cuando sale al éter, la van a poder cubrir los otros, la competencia. Entonces prefiero callarme [...] (Periodista 16, LR)

La defensa de un monopolio de información exclusiva por parte de la redacción impresa también fue advertida en una de las sesiones de observación participante en *La Razón*. La situación fue la siguiente: “¿Tienes algún dato nuevo?”, preguntó el editor digital al corresponsal del periódico en Santa Cruz respecto del caso Ostreicher²⁰. Mientras hablaba con él por teléfono, anotó parte de la poca información que iba recibiendo. “¿Es posible que se filtre algún dato?”,

²⁰ El caso tiene que ver con la red de extorsión el 26 de noviembre de 2012 a raíz de las múltiples denuncias que hizo el ciudadano estadounidense Jacob Ostreicher, quien invirtió 27 millones de dólares en el sector agrícola por presunta legitimación de ganancias ilícitas y nexos con el narcotráfico. Ostreicher fue víctima de un clan de extorsionadores integrado por funcionarios de los ministerios de la Presidencia y de Gobierno de Bolivia. El tema fue cubierto ampliamente por medios nacionales y extranjeros.

interrogó nuevamente el editor. Tras la llamada, dijo que el corresponsal le había respondido que si alguna información novedosa se filtrara iba a ser para el impreso.

Por otro lado y en los dos diarios, los jefes ven necesario que los contenidos publicados en ambas plataformas sean diferentes el uno del otro. Tratan de marcar estas diferencias ya sea en la redacción de la noticia o en el tratamiento informativo (el enfoque de la nota). Esta preocupación aparece plasmada en las citas de los directores de ambos medios:

Son dos áreas que se producen paralelamente y muchas veces ocurre que la nota más importante de la web es nuestra nota más importante del día siguiente [...] una cosa que vamos a seguir haciendo es que las versiones siempre sean distintas [...] no es la misma redacción porque tenemos dos equipos separados. (Periodista 11, PS)

Si hay que anunciar algo, tenemos que ser los primeros en hacerlo en la edición digital. Pero al día siguiente, el periódico [impreso] tiene que traer un plus para que valga la pena comprar el papel [...] ahí lo que se discute son enfoques y BM insiste mucho en que los enfoques [en la edición digital] estén avanzados, que vayan un poco más allá [...] Y a veces también se reclama que la web no tiene que tener tanto enfoque porque le quita pues un poco su tela [a los del impreso], quienes dicen: “nosotros entonces qué hacemos si ustedes meten todo” [...] (Periodista 26, LR)

Estas citas revelan que el proceso de convergencia de salas de redacción incrementa la necesidad de contar con una adecuada planificación y coordinación editorial para evitar el choque o repetición de contenidos, enfoques, narrativas periodísticas y rutinas de trabajo. Se hace necesario entonces privilegiar contenido a plataforma. Esto quiere decir que el trabajo esté orientado a la asignación del soporte de comunicación más adecuado según el contenido del que se trate. A decir de Salaverría, “conviene que los medios seleccionen bien las noticias sobre las que desean realizar coberturas multimedia y/o multiplataforma” (2003: 38). En este punto, en el caso de *Página Siete*, regresamos al tema de la integración de redacciones como algo en lo que todavía no se cree, o a lo que incluso se teme. Esto queda de manifiesto en las palabras del director del periódico:

Por eso a mí me da miedo este tema de la integración [...] si nuestro periodista que ha escrito esta nota [para el impreso], la mandara a la página web cuando la tenga lista, entonces sí que sería lo mismo, [un contenido] idéntico, exacto [...] Y por eso no me preocupo de que coincidan, de que sean iguales [los contenidos de ambas ediciones]. Más bien en mi mente tienen que ir por carriles bien distintos [...] (Periodista 11, PS)

Precisamente a esa preocupación apuntan Salaverría y García Avilés (2008: 41-42) cuando mencionan que “la convergencia incrementa el riesgo de la homogeneización en los contenidos, ya que favorece que las informaciones, e incluso el estilo de los medios, se parezcan entre sí cada vez más”. Asimismo, estos autores argumentan que la convergencia no es una tendencia aceptada universalmente y que algunos medios impresos que invirtieron recursos financieros, técnicos y humanos para hacer frente a los retos que planteaba internet adoptan ahora una actitud de reserva frente a la convergencia de redacciones: prefieren observar hacia dónde van otros medios antes de emprender grandes cambios.

Pero hay algo más, referido a la angustia recurrente —y potenciada en la era digital— sobre el futuro del periodismo. En el ámbito de los medios de comunicación, señala Edo (2002), una de las preguntas más frecuentes se refiere al futuro, un tanto oscuro, que el periodismo en internet representa para los periodistas y su labor al permitir que más personas accedan a la información, publiquen contenidos y que grandes portales combinen entretenimiento e información para atraer a las audiencias por millones. En *La Razón y Página Siete*, la preocupación de los jefes parece centrarse, no en el futuro del periodismo como tal, sino en cómo resolver el dilema actual de producir contenidos que sigan siendo novedosos para el público frente a la inmediatez de los medios digitales, los propios y los ajenos, algo que implica también una especie de competencia entre la edición impresa y la digital. Así se infiere de las siguientes citas de los directores de ambas publicaciones:

Muchas veces ocurre que el tema de ayer en la página web ahora está aquí [en la edición impresa], seguramente con un poco más de despliegue, algunos puntos de vista, pero nada más. Es la dificultad que tenemos, el llamado periódico del día siguiente [...] porque la gente ya conoce todas las noticias [...] Muchas veces decimos “no pongas esa nota en la página web”, “no la quemes, qué vamos a poner mañana” [...] ¿Cómo podríamos no hacerlo considerando que hay 10 páginas web competentes, importantes, interesantes y bien hechas en Bolivia que sí están poniendo la noticia? (Periodista 11, PS)

[...] no tienes tiempo para reflexionar sobre cada tema, pero tanto en las reuniones de editores como en las de jefes y, en general, en distintos ámbitos, vamos pensando qué plus tienen que tener *La Razón* para que [las dos ediciones] no se hagan competencia. (Periodista 26, LR)

Las citas dan cuenta que la convergencia de redacciones no sólo implica un reto para las organizaciones noticiosas en términos de competir externamente con otros medios —los

llamados tradicionales, aquellos que atraviesan por procesos de convergencia o los que optaron por plataformas eminentemente digitales (sin una versión impresa detrás) — por la preferencia de las audiencias. El otro desafío, y quizás el más grande, es lidiar con una potencial competencia entre sus dos redacciones, la cual es combatida buscando que los contenidos publicados por ambas se complementen en lugar de que se conviertan en uno solo.

5.3. Culturas en conflicto

La investigación realizada por Robinson (2010) en Estados Unidos podría servir como punto de partida para intentar explicar las tensiones generadas por la convergencia. Se trata un estudio etnográfico realizado en diferentes medios que transitaban hacia un proceso convergente (la combinación de plataformas o la conversión a una plataforma plenamente digital) para analizar, en ese contexto, el desarrollo de las políticas referidas a los espacios en los que el público puede comentar las noticias publicadas.

La autora concluyó que los espacios destinados a los comentarios constituyen áreas de límite en la relación periodistas-audiencias en ámbitos interactivos. Identificó además tensión entre dos sectores: los tradicionalistas y los convergentes, ambos con representación tanto en los periódicos como entre el público. Los primeros buscan mantener una relación tradicional y jerárquica, mientras que los segundos sienten que las audiencias deben tener más libertad para difundir contenidos e influir en las noticias. Así, el estudio evidenció que la necesidad de perpetuar su rol autoritario y de control en la sociedad, hace que los periodistas establezcan espacios de comentarios como zonas separadas de la labor periodística y que están bajo su estricta supervisión.

En el caso de la dinámica medios-audiencias, así como en la resistencia a colaborar y/o compartir contenidos expresada por los periodistas impresos de *La Razón y Página Siete*, “los valores primordiales para los periodistas [del papel] se basan en normas y valores periodísticos tradicionales y que no están en línea [en un entorno digital]” (Robinson, 2010: 140, traducción propia). De algún modo podríamos caracterizar como “tradicionalistas” a los periodistas de las redacciones impresas y como “convergentes” a sus colegas de las redacciones digitales, ambos grupos inmersos en una relación en la que los primeros buscan imponer sus esquemas y el control sobre las relaciones de trabajo o los contenidos: “Para los periodistas, los estándares sin

conexión [con el mundo digital] moldean las políticas internas para el nuevo mundo” (Robinson, 210: 131, traducción propia).

Recordemos que, según Hanitzsch (2007), las ideologías profesionales en el periodismo pueden ser vistas como conjuntos distintivos de valores relacionados con el periodismo, orientaciones y predisposiciones que se articulan como cultura profesional dominante (el periodismo objetivo, por ejemplo) o como un agregado contra hegemónico de valores (como el periodismo cívico o el periodismo de paz). Es por ello que el autor (2007: 370, traducción propia) entiende la cultura periodística como “el escenario en el que las diversas ideologías profesionales luchan” y señala además que “hablar de una cultura periodística sólo tiene sentido si suponemos que existen otras culturas (no necesariamente periodísticas) con las cuales la primera puede ser comparada”.

Lo anterior nos permite reflexionar el proceso de convergencia en los diarios *La Razón y Página Siete* haciendo la distinción entre dos culturas periodísticas: la impresa y la digital. Algunos estudios previos realizados con base en encuestas dieron cuenta que los periodistas impresos veían su cultura profesional como superior a la de sus colegas de televisión, los cuales, de forma similar, consideraban su propia cultura como la mejor (Quandt y Singer, 2009). Las áreas de desarrollo del proceso de convergencia que integran la matriz de análisis desarrollada por García Avilés *et al.* (2009) no incluyen el factor tensión, aunque sí incorporan la perspectiva de la cultura periodística. En ese campo, el estudio realizado en medios de Alemania, Austria y España encontró que “no hay señales del surgimiento de una ‘cultura convergente’, ya que cada medio retiene su propia cultura” (García Avilés *et al.*, 2009: 298, traducción propia).

Y es que las diferencias entre las culturas profesionales de un medio y otro [impreso y digital, en nuestro objeto de estudio] pueden obstaculizar el proceso de convergencia debido a que generan problemas prácticos cuya resolución es complicada, así como conflictos entre las rutinas que imperan en cada cultura periodística: la televisiva y la impresa por ejemplo (Silcock y Keith, 2006; Huang *et al.*, 2006, citados en García Avilés y Carvajal, 2008). De esta forma, la resistencia a compartir contenidos en *La Razón y Página Siete* adquiere sentido si tomamos en cuenta que, en el periodismo [tradicional], la cultura de la producción valora de gran manera las historias exclusivas (García Avilés y Carvajal, 2008), mismas que dejarían de serlo al publicarse en tiempo real. En la misma línea, Singer (2004: 10) afirma que aunque intelectualmente los

periodistas puedan entender o incluso apreciar la lógica convergente, “a muchos todavía les incomoda compartir ideas, información o fuentes”.

En suma, el principal hallazgo de este capítulo radica en haber identificado que el proceso de convergencia genera dos situaciones de conflicto o tensión entre las redacciones impresa y digital, protagonizada en ambos casos por los periodistas impresos que se resisten a colaborar con sus colegas o a compartir contenidos primiciales con ellos. Esto constituye un poderoso indicio de que aún en tiempos de convergencia, la lógica del periodismo tradicional o impreso convive, no siempre de forma pacífica, con una cultura digital que busca ganar espacio.

CAPÍTULO 6

La convergencia en cuanto objetivo institucional

Corresponde ahora el turno de examinar la convergencia de salas de redacción en Bolivia a partir de nuestra segunda variable de análisis: la política institucional²¹ de los diarios *La Razón* y *Página Siete*. En consecuencia, este capítulo expone los hallazgos de nuestra investigación en cuanto al papel que la misma juega en el proceso, con sus alcances y limitaciones. Altmepfen (2008) apunta a que el trabajo periodístico depende en gran medida de detalles organizacionales específicos en la sala de redacción, de diferentes roles ocupacionales, de la estructura inherente determinada por los objetivos de la organización noticiosa, de la influencia de tecnologías diversas, y de las repercusiones del mercado y de la competencia entre medios. La aproximación organizacional al periodismo [enmarcada en la Sociología de la producción de noticias, una de las guías teóricas del presente trabajo], sostiene el autor, se enfoca en rastrear el impacto del nivel superior de organización con sus roles, estructuras, política y gobernanza. De esta forma, la política institucional constituye uno de los componentes de la dinámica organizacional que, de acuerdo con el autor, permite o restringe la labor periodística.

6.1. Una variable transversal

Tres de las cuatro áreas consideradas por la matriz desarrollada por García Avilés *et al.* (2009) —alcance del proyecto, manejo de la sala de redacción y organización del trabajo (ver páginas 31-36) — se relacionan con la variable de política institucional. Aunque ello refuerza nuestro análisis de este elemento como transversal al proceso de convergencia de redacciones, al mismo tiempo evidencia que lo planteado por esos autores responde más a un estudio del fenómeno en tanto modelo de gestión más que a uno centrado en las rutinas de producción de noticias y la percepción de los periodistas, que es a lo que apunta el presente trabajo. La matriz nos proporciona algunos elementos que describen el proceso de convergencia en su relación con la política institucional, pero no los suficientes para entender nuestro objeto de estudio según los modelos de convergencia que plantea.

²¹ Entiendo política institucional como el conjunto de disposiciones, no necesariamente escritas y de cumplimiento obligatorio, que guían en este caso el trabajo de los miembros de una organización, en este caso noticiosa, en diversos aspectos.

Volviendo al punto central, en los diarios examinados, la existencia o no de una política institucional relacionada con el proceso de convergencia de salas de redacción incide, en cierta medida, en elementos que hacen al fenómeno. Influye por ejemplo en las rutinas de producción, variable ya analizada (ver Capítulo 4), en especial en aquellas referidas a la convergencia como escribir para más de una plataforma o revisar ambas ediciones (la impresa y la digital). Así, las alusiones a la edición digital cuando periodistas impresos describen su trabajo diario se dan en un contexto de obligatoriedad, como algo que responde a disposiciones internas en cada diario:

[...] tenemos que enviar una noticia, sea de la web, de elaboración propia o algo trabajado a través de los cables para la edición digital, al menos una noticia [...] (Periodista 18, LR)

Al principio como que había una disposición institucional para que todos los periodistas del impreso escribamos [para la edición digital], pero se ha hecho inviable [...] antes teníamos computadoras y módems que de alguna manera te podían facilitar conectarte y mandar [tu nota]. Era un poco complicado, pero se podía. Ahora no tenemos módems y ya para qué llevas computadora [...] (Periodista 4, PS)

En las mañanas antes, pero ahora nos falta tiempo. Debía mandar una nota diaria [a la redacción digital], pero ahora es difícil. (Periodista 19, LR)

Vemos además que aunque exista una disposición expresa, ésta no siempre llega a cumplirse en el terreno de las prácticas periodísticas debido a factores como la falta de tiempo o de recursos tecnológicos. Asimismo, la revisión de la edición digital por parte de periodistas del papel también es mencionada como una obligación y las normas internas en el diario, e incluso en cada redacción, condicionan de cierto modo las tareas propias de la convergencia. Dos periodistas de la redacción impresa comentan el tema de la siguiente manera:

[...] aunque está instruido que todos deban leer la web, muchos editores entran a la reunión y plantean temas como si fueran nuevos cuando ya están colgados [...] (Periodista 14, LR)

[...] lo del video y las fotogalerías sí o sí tiene que ir. Eso recién lo hemos establecido como política porque antes [esas dos secciones de la edición digital] se quedaba dos o tres días [sin actualizar]. Tiene que hacerse cada día [...] (Periodista 24, LR)

Uno de los principales hallazgos de este proyecto apunta a que la relación entre periodistas de una y otra sala de redacción se desarrolla principalmente como una colaboración

ocasional. Respecto de este tema, al menos entre periodistas de *La Razón*, también se hace referencia a las normas establecidas al respecto en el medio. El editor de la redacción digital describe el tipo de relación que une a las dos salas de redacción:

No es algo institucionalizado [la relación entre ambas redacciones]. Es eventual. Parte más de la iniciativa de ellos [los periodistas del impreso] que de un trabajo estructurado [...] (Periodista 12, LR)

Como ya vimos, el fuerte apego de los periodistas a las estructuras y formas tradicionales de trabajo, propias de la lógica del impreso, hace que la interacción entre redacciones esté mediada por la jerarquía, es decir, por la presencia de una figura de control (editores o jefes de área) o la emisión de normas internas al respecto. Esto implica una incompatibilidad entre el proceso de convergencia y los procesos convencionales de trabajo donde la misma pretende ser aplicada. Asimismo, el manejo de contenidos (primiciales y coyunturales) en una determinada plataforma depende de que en cada diario existan o no disposiciones claras al respecto. En los dos diarios, los entrevistados se refirieron al tema de la siguiente manera:

[...] deberían haber reglas: si es que hay esto, estas notas se cubren y se pueden poner a internet, pero estas otras no porque son solamente de uno [...] Las exclusivas son para que salgan al otro día en el periódico y las conferencias [de prensa], donde ha estado todo mundo, sí podrían ir en la web. (Periodista 3, PS)

Hemos tenido que poner en la web dos patadas [primicias], cuyos temas no recuerdo en este momento, que teníamos para el día siguiente. En una de ellas, lo hicimos por instructivo de los altos mandos [...] Esto no sólo [pasa] en mi área [...] no podemos competir con *La Razón* digital. Somos el mismo equipo, pero parecería que no se cuidan esos temas. (Periodista 19, LR)

Tanto en *Página Siete* como en *La Razón*, la plataforma es considerada primaria y el contenido, secundario. En este sentido, según García Avilés *et al.*, el foco estaría en el éxito de cada sala de redacción más que en las mejores formas de distribuir la información. Cabe recordar que tanto el manejo de contenidos como el grado de colaboración entre periodistas impresos y digitales fueron identificados como las dos fuentes de tensión ligadas a la convergencia (ver Capítulo 5).

En suma, podemos concluir que en *La Razón* existe una política institucional orientada a fomentar la colaboración entre redacciones. En *Página Siete*, si bien hubo en algún momento una disposición sobre escribir en más de una plataforma, la misma quedó atrás por su falta de aplicación. Esto último nos lleva a una segunda conclusión: aunque se tenga una política relacionada con la convergencia, lo que ésta plantea no garantiza que, en la práctica, el proceso se lleve a cabo. Las disposiciones institucionales orientadas a la convergencia de salas de redacción se hacen en algunos casos inviables en el plano de las rutinas de producción.

Por otro lado, la estrategia de convergencia puede involucrar a todo el medio o centrarse únicamente en la colaboración entre salas de redacción (García Avilés *et al.*, 2009). En nuestro caso, ocurre lo segundo en ambos diarios. Siguiendo con el alcance del proceso, es pertinente examinar el nivel de comunicación interna. Ello quiere decir preguntarse si la estrategia de convergencia fue discutida de manera abierta con los periodistas o no. Esto no ocurrió en ninguno de los diarios, a juzgar por las citas de dos periodistas impresos:

No, nada. Cero, por lo menos a mí no me consultaron sobre la implementación de la página web. No sé si habrá habido un nivel de socialización diferente. (Periodista 4, PS)

Han rescatado a la gente para que vaya a trabajar allí, pero a mí particularmente no me han informado de que iban a crear ese espacio. (Periodista 22, LR)

El cambio fue socializado principalmente a nivel gerencial y de editores, encargando a los últimos la difusión del tema al resto de los periodistas. La siguiente cita de la directora de *La Razón* coincide con dicha conclusión:

Por lo general la información va en cascada. La tratamos primero el gerente, el gerente de marketing y yo. Luego lo hablamos con los jefes [...] y si hay que ir bajando, entonces en la reunión de editores y se encarga a cada editor que pase la información a todos los periodistas. Pero hacer asamblea para decir que estamos moviendo esto en la web es impensable [...] (Periodista 26, LR)

En los dos diarios, la implementación del cambio fue de arriba hacia abajo. También cabe preguntarse si hubo una “gestión del cambio” para permitir nuevas estrategias de procesamiento de la información. Las entrevistas y sesiones de observación participante nos llevan a señalar que esto sucedió principalmente en *La Razón*, diario en el cual se decidió relanzar la edición digital y

fortalecer la redacción a cargo de la misma. Un cambio central en este sentido fue poner al frente de este equipo a uno de los jefes de la redacción impresa. El cambio se confió, más que a la tecnología, a un periodista, al menos así lo afirma la directora del medio:

El cambio no se da con la inversión en la estructura que nos ha planteado la empresa [proveedora de la plataforma digital], que sí es la base. El relanzamiento creo que lo hace BM. Él se pone a su cargo y estructura un equipo básico y se dedica tiempo completo a esto. Y desde que él llega, un mes y semana después, las visitas [a la página web] habían aumentado un 35% [...] (Periodista 26, LR)

Un último aspecto a considerar en cuanto al alcance de la convergencia es la disminución de la diferencia entre periodistas impresos y digitales, es decir, la generación de una visión de equipo. El que las juntas editoriales reúnan a los dos grupos de periodistas puede ser un indicador en este sentido (García Avilés *at al.*). A través de nuestras sesiones de observación participante, evidenciamos que mientras en *La Razón*, el jefe de la edición digital participa de las juntas editoriales diarias, en *Página Siete* éstas sólo convocan a editores de la edición impresa.

Tabla 6. Política institucional relacionada con el proceso de convergencia

	<i>La Razón</i>	<i>Página Siete</i>
Semejanzas	<ul style="list-style-type: none"> - La plataforma es considerada primaria y el contenido, secundario - La estrategia de convergencia no involucra a todo el medio. Se enfoca sólo en la colaboración entre redacciones - El proceso de convergencia se implementó de arriba hacia abajo. - La estrategia de convergencia no fue discutida abiertamente entre los periodistas, pues el cambio fue socializado fundamentalmente a nivel de gerentes y editores. 	
Diferencias	<ul style="list-style-type: none"> - Existe una política orientada a promover la colaboración entre redacciones (revisar las dos ediciones y escribir para más de una plataforma). - Hubo una “gestión del cambio”, traducida en el relanzamiento de la edición digital. El cambio se confió a un periodista. - Se fortalece la visión de equipo: El jefe de la edición digital es parte de las juntas editoriales. 	<ul style="list-style-type: none"> - Hubo una política orientada a impulsar que periodistas del impreso escriban para la edición digital, pero se dejó de aplicar. - No se gestionó el cambio. El proceso no evoluciona luego de la creación de la edición digital. - No se contribuye a la visión de conjunto: a las juntas editoriales sólo acuden editores del papel.

6.2. Redacciones digitales: orígenes y características

La política institucional también guarda relación con la creación y/o refundación de la redacción digital en los medios analizados —aspecto que implica asignación y distribución de espacios, dotación de recursos humanos y materiales—, con las motivaciones para ello y con lo que se espera conseguir con tales decisiones. La creación, en *Página Siete*, y el relanzamiento, en el caso de *La Razón*, de la redacción y edición digitales parecen responder, por un lado, a la necesidad de ambos medios de no quedarse fuera del mundo digital y, por el otro, al cambio en las prácticas de consumo de los lectores: del papel a los soportes en línea. Las siguientes citas, de periodistas en cargos jerárquicos (aquellos más ligados a la política insitucional), expresan estas motivaciones:

Es conocido en este momento que las TIC [Tecnologías de la Información y la Comunicación] y la rapidez e inmediatez de la información están corriendo por las redes sociales. Fue una necesidad que desde el primer día hemos incorporado [...] (Periodista 7, PS)

[...] a largo plazo la web va a ser el nicho del periodismo. Y digo a largo plazo porque el papel no se va a morir. Ese es el eterno debate, el papel o la web [...] La gente con su teléfono, su iPhone, su iPad, lo que fuera, agarra su bicho tecnológico y entra a la información. Entonces no puedes quedarte en el papel [...] Sin embargo, no podemos enterrar el papel, lo quisiera porque no hace sino subir de precio. (Periodista 26, LR)

Intuíamos, nos dábamos cuenta que la parte digital era muy importante y por lo tanto queríamos hacer una página moderna, que se actualice durante el día, que no solamente reproduzca el periódico impreso [...] (Periodista 11, PS).

[...] a partir de que se había comprado una importante plataforma para dotarnos de una web seria, quisimos que no fuera un reflejo del papel, si no que pudiera ser un diario digital con la misma marca y lineamientos del periódico [impreso] [...] *La Razón* es uno de los periódicos, si no el más seguido, uno de los más seguidos en redes sociales y demás; uno de los que tiene mayor cantidad de visitas diarias, mensuales. Entonces ya que estábamos en la cresta de la ola [el relanzamiento] [...] ése [el relanzamiento] era el camino que había que recorrer [...] (Periodista 21).

Si bien las redacciones digitales analizadas son resultado de decisiones institucionales, su tamaño y algunas de sus características varían de un medio a otro. En los dos casos, están

ubicadas en el mismo espacio que las redacciones impresas, algo que a criterio de los jefes favorece el trabajo colaborativo o integrado:

Aquí es más horizontal [la relación], más cercana. Es decir, de pronto el compañero de la web o la compañera de la web escriben también notitas para la edición impresa. Y los fines de semana se fusionan con la edición impresa, todos son [periodistas] impresos, aunque también se les pide que den una mano en la web [...] Están en un mismo espacio, eso también ayuda. (Periodista 8, PS)

[...] nos ha parecido buena idea que dentro del poco espacio que tenemos, la web se instale en el centro porque físicamente da un contacto más directo. Están en la matriz de la redacción, tienen contacto a la vez con los jefes de redacción, el jefe de la web, los editores, los periodistas. [...] es estirar la mano y pasar información. (Periodista 26, LR)

Sin embargo, como ya vimos, la proximidad entre la sala de redacción impresa y la digital no implica necesariamente un trabajo conjunto en términos de “estirar la mano y pasar la información”, ya que existe resistencia a colaborar y a compartir contenidos, algo explicado en parte por el conflicto entre dos culturas periodísticas diferenciadas (ver Capítulo 5).

6.2.1. El tamaño de las redacciones

Aunque su ubicación al interior del medio es la misma, las redacciones digitales de *La Razón* y *Página Siete* difieren en número de personal. Y, en comparación con las redacciones impresas, son mucho más pequeñas en ambos casos. La redacción digital de *La Razón* está compuesta por nueve periodistas —un jefe, un editor, cinco periodistas y un técnico a cargo de subir a la edición web las notas del impreso—, en tanto la impresa está integrada por 43 (entre periodistas y editores). En *Página Siete*, la redacción digital la componen dos personas —un editor y un periodista que trabajan en dos turnos—, mientras que la redacción de papel la componen 28 personas en total (editores y periodistas).

Estas diferencias importan ya que el fenómeno de la digitalización se vive de una manera en los medios grandes y de otra en aquellos de menor tamaño (Scolari *et al.*, 2008). La situación de los diarios analizados refleja una tendencia mundial marcada por la precariedad laboral de los periodistas digitales, evidenciada cuando medios representativos destinan a su producto en internet un equipo reducido de profesionales. Así lo afirman López y Mellado (2006), quienes además hacen referencia a un estudio realizado en 2004 por la Sociedad Interamericana de

Prensa (SIP), el Grupo de Diarios de América (GDA) y la Fundación para el Nuevo Periodismo Iberoamericano (FNPI) entre los principales periódicos de Hispanoamérica. Entre otras cosas, ese trabajo concluyó que el 68% de las ediciones digitales de los periódicos son manejados por ocho o menos periodistas.

Por otra parte, el tamaño de la redacción digital es asociado por los entrevistados con el desempeño de la misma: insuficiente en el caso de *Página Siete* y óptimo en el de *La Razón*. Esta correlación se desprende de citas como las siguientes:

Si bien las notas están actualizadas [en la edición digital], no se compara con lo que está haciendo la competencia, que tiene todo un equipo para actualizar cada minuto las noticias que van surgiendo. Aquí sólo hay una persona encargada de actualizar la página web. En realidad son dos, pero lo hacen por turnos [...] (Periodista 10, PS)

En el capítulo humano, somos pocos [en la redacción digital] [...] Eso te imposibilita de pronto generar mucho material propio [...] Lo ideal sería tener unos dos o tres [periodistas] más para que mientras uno está editando, el otro esté escribiendo y que haya un editor que sincronice todo [...] (Periodista 8, PS)

Quizás cuando formemos un equipo sólido real [en la redacción digital], entonces se podrán implementar las cosas [...] (Periodista 9, PS)

Desde que ha aumentado su equipo de trabajo, [la redacción digital] ha mejorado mucho tanto en la calidad informativa como en el aspecto técnico. (Periodista 22, LR)

[...] hubo un cambio notorio desde que se ha conformado el nuevo equipo de *La Razón* digital. El hecho de darle un responsable directo o que uno de los jefes [del impreso] se haga cargo del proyecto, le da una mayor dinámica al área. En lo personal puedo decir que hay una competencia directa con medios internacionales [...] (Periodista 18, LR).

Una distinción importante es que en *Página Siete*, el tamaño de la redacción digital no sólo es relacionado con el desempeño de la misma, sino también con la falta de integración de ésta con la redacción impresa. Las siguientes citas sintetizarían este segundo hallazgo:

No hay [relación entre ambas redacciones], la edición digital son dos personas: una en la mañana y una en la tarde [...] (Periodista 2, PS)

Veo también que es una cuestión de cantidad de gente, que son limitaciones de la página web [...] si se fortaleciera el equipo, de pronto habría un trabajo más integrado [...] (Periodista 4, PS)

[...] no hay propiamente una integración entre las dos redacciones. Primero porque la redacción de la página web es muy pequeña y porque tiene mucho trabajo [...] (Periodista 11, PS)

En *Página Siete*, las medidas asumidas por el periódico como institución, son percibidas por los periodistas como determinantes para la situación actual de la redacción digital o el rumbo que ésta pueda emprender, aspectos en los que ellos poco pueden hacer.

[...] depende de cada institución la importancia que le dé a la plataforma virtual para que tú puedas desarrollar algo. Todavía estamos en ese proceso [...] depende de qué quieren los de arriba con el periódico digital. Puede ser que sólo quieren que se actualice la web y ya, o estén esperando el momento oportuno para realmente montar un periódico digital. Es algo que escapa incluso a lo que uno desearía hacer incluso [...] (Periodista 9, PS)

García Avilés y Carvajal (2008: 237, traducción propia) identificaron que la falta de determinación sobre el “escenario final” es uno de los mayores problemas de cualquier proceso de convergencia. El estudio realizado por los autores sugirió que “la confianza de los administradores en la implementación del proceso y su habilidad para anticipar las alteraciones y retos planteados por la convergencia son esenciales”. En general, los periodistas, escépticos por naturaleza, tienden a descofiar de las organizaciones en las que los beneficios del cambio requerido no son claros (Quandt y Singer, 2009)

En todo caso, la ubicación de las redacciones y las decisiones referentes a sus integrantes son también resultado de las políticas institucionales de cada medio. En ambos periódicos, los jefes optaron por “reciclar” periodistas de la redacción impresa para conformar o fortalecer la redacción digital, algo que conlleva la falta de especialización del personal que allí trabaja. Aún así, el tratamiento salarial entre periodistas de las dos redacciones parece ser el mismo. Los directores de ambos periódicos hablan sobre las decisiones relacionadas con la redacción digital:

[...] dentro del personal que teníamos, hemos escogido a RS que sí tiene experiencia en páginas web y antes estaba MG [...] tenía también experiencia en monitoreo y alimentación de páginas web [...] no podríamos decir que son especializados en página

web ni en periodismo digital [...] No hay diferencias en cuanto a salario y horarios de trabajo [respecto a la redacción impresa]. (Periodista 11, PS)

[...] mi propuesta sí ha sido reciclar, no traer gente, no aumentar mis planillas, sino reciclar porque hay espacios muertos, o personas que trabajan menos de lo que deberían mínimamente [...] como ellos [el equipo de la redacción digital] se desprenden de nuestra redacción [impresa], las condiciones salariales no pueden cambiar [...] les puedes aumentar [el salario], pero no lo hemos hecho y no puedes bajarles. (Periodista 26, LR)

Y es que los llamados migrantes digitales²² suelen estar obligados a reciclarse, a aprender cómo funcionan los nuevos instrumentos y a asimilar nuevas lógicas de producción de noticias (Scolari *et al.*, 2008). En nuestro caso, estos migrantes son los periodistas impresos que pasaron a formar parte de las redacciones digitales de *La Razón y Página Siete*.

6.3. Plataformas prioritarias

El manejo de contenidos en una y otra redacción, analizado como fuente de tensión en el Capítulo 5, nos mostró ya que el impreso sigue siendo la prioridad en ambos diarios en cuanto al uso de notas primiciales. En este sentido, podemos hablar de la existencia de una política de “primero el impreso” en *La Razón y Página Siete*. Esto contrasta con lo encontrado por el estudio de García Avilés *et al.* (2009), según el cual la existencia de una política de “primero lo online” estaba explícitamente establecida en organizaciones noticiosas de Alemania.

Pero el papel aún es lo más importante también en lo comercial, así como en términos de respaldo noticioso real. No obstante, en los medios analizados, la edición digital va cobrando cierta importancia como un espacio diferenciado, anclado en los nuevos modos de consumo de los lectores y asociado a la generación de imagen institucional. Así lo reflejan citas extraídas de las entrevistas a jefes en los dos diarios:

Lo impreso es lo importante, es la prioridad. Lo otro digamos que no tiene mucho personal, entonces está ahí. Ojalá podamos mejorarlo y fortalecerlo. (Periodista 7, PS)

²² Prensky (2004, citado en Scolari *et al.*, 2008) hace una distinción entre nativos digitales y migrantes digitales. Los primeros, explica, son aquellos sujetos que han vivido sus experiencias educativas, laborales y lúdicas en entornos digitalizados. Por ello consideran un hecho natural el intercambio de información en red. Los segundos, añade, son aquellos nacidos antes de la difusión de las tecnologías digitales y que debieron adaptarse a ellas.

[...] el impreso es la prioridad hasta comercialmente [...] a nivel nacional no hay un giro mental de los esquemas de negocios, ni de priorización del documento como para considerar que la web es más importante [...] acá todavía seguimos siendo periodistas de papel, todavía tenemos al día siguiente el respaldo de que esto es lo tangible, lo tangible es lo que importa [...] El momento en el que estamos ahorita es de un reconocimiento de que la web es el órgano del periódico en otro espacio, importa lo que se publica en la web [...] (Periodista 21, LR)

El impreso sigue siendo lo más importante, aunque se le da mucha importancia a la web, sobre todo en redes sociales [...] (Periodista 8, PS)

[...] la web se vuelve prioridad porque hemos gastado un montón de plata en ella, entonces es una inversión. En muchos sentidos, no compiten [ambas ediciones] en términos de prioridad porque es como un producto con dos manos, es decir, tenemos el papel y tenemos la web...Nosotros vivimos esencialmente de la publicidad en papel, de nuestras promociones y de la venta de periódicos, en ese orden. Y la venta de publicidad en la web está creciendo, pero no genera directamente el dinero por ahora, pero forma parte de la imagen porque hay una conexión directa, porque la gente está hablando de la web. Hay gente que ya no lee periódicos [impresos] y que está viendo la web, entonces la referencia de *La Razón* es la web. (Periodista 26, LR)

De lo desarrollado en este capítulo concluimos que la política insitucional, parte de la estructura organizacional que permite o restringe el trabajo periodístico, juega un rol, en cierta, manera transversal en el proceso de convergencia de redacciones en los diarios analizados porque guarda relación con el encuentro de rutinas de producción en cuanto a tareas como escribir para más de una plataforma, o revisar ambas ediciones. No obstante, la existencia de disposiciones expresas orientadas a la cooperación entre los dos grupos de periodistas, como aquella que hace posible la ubicación de las redacciones en un mismo espacio, no garantiza la misma en el plano de las prácticas periodísticas por las circunstancias particulares en las que éstas tienen lugar.

Tabla 7. Rasgos y conformación de las redacciones digitales

	La Razón	Página Siete
Semejanzas	- Las salas de redacción digital están ubicadas en el mismo espacio que las redacciones impresas (aunque la proximidad no garantiza la colaboración entre ellas).	
	- La creación (<i>Página Siete</i>) y relanzamiento (<i>La Razón</i>) de las salas de redacción digitales respondió a objetivos comunes: integrarse a la ola mundial de la digitalización y atender el cambio en las prácticas de consumo de los lectores (del papel a la web).	
	- La redacción digital es más pequeña que la impresa.	
	- Los periodistas de ambos medios reciben igual tratamiento salarial.	
	- Se optó por “reciclar” periodistas del papel para conformar y/o fortalecer la redacción digital.	
Diferencias	- Se creó y luego relanzó la edición digital.	- La creación de la edición digital no fue seguida de mejoras.
	- La redacción digital integran nueve periodistas.	- Sólo dos periodistas conforman la redacción digital.
	- El mayor tamaño de la sala de redacción digital es asociado con su buen desempeño.	- El menor tamaño de la sala de redacción es relacionado con su desempeño insuficiente y con la falta de integración con la sala de redacción impresa.
	- Los periodistas no realizan una asociación en ese sentido.	- Los objetivos del periódico son percibidos como decisivos para el presente y futuro de la edición digital.

Asimismo, la convergencia en cuanto objetivo institucional tiene que ver también con el origen y características de las redacciones digitales estudiadas. En este ámbito, identificamos que la creación o relanzamiento de las ediciones digitales responde sobre todo a la necesidad de no quedar fuera del mundo digital y a un cambio en los patrones de consumos de los lectores (del papel a la web). Por otro lado, la política institucional se relaciona con el tamaño de la redacción digital, aspecto asociado con el desempeño de la misma y con la relación de sus periodistas con aquellos que trabajan para el impreso. Además, constatamos que, en el nivel organizacional, la prioridad continúa siendo el impreso. Esto se traduce en un número de periodistas mucho mayor al de las redacciones digitales, las cuales de hecho fueron alimentadas por personal que antes trabajaba para el papel. El proceso de convergencia fue implementado de arriba hacia abajo en los dos medios y el mismo fue socializado principalmente entre editores y jefes de área.

CAPÍTULO 7

Percepción profesional en torno a la convergencia

Para concluir la exposición de hallazgos de esta investigación, en el presente capítulo nos centraremos en aquellos referidos a la percepción profesional de los periodistas de *La Razón y Página Siete* y a la relación entre ésta y la convergencia de salas de redacción. Asimismo, se abordarán las necesidades de capacitación —y su correspondiente grado de satisfacción— que el fenómeno implica para los periodistas, principalmente digitales, quienes pueden ver en ellos oportunidades de crecimiento profesional.

Singer (2003) sugiere que el desafío central que el periodismo digital representa para el periodismo desarrollado en medios tradicionales está en la noción de profesionalismo, la cual se apoya en una serie de valores ideales que, de acuerdo con la literatura disponible al respecto, puede resumirse en cinco categorías: servicio público, objetividad, autonomía, inmediatez y ética (Deuze, 2005). De ahí la pertinencia de incorporar a nuestro estudio de la convergencia la percepción profesional de los periodistas que integran las salas de redacción digital de esos periódicos. Este grupo de profesionales tiene además el reto de capacitarse y actualizarse para manejar la tecnología, así como adquirir habilidades que les permitan desempeñarse con eficiencia en sus labores diarias (Zaragoza, 2002).

Mediante nuestras entrevistas en profundidad, encontramos que en los dos diarios, quienes conforman la redacción digital no ven afectada su condición de periodistas al trabajar para esa plataforma. Consideran que el pertenecer a esa profesión es algo independiente al soporte de publicación de contenidos noticiosos, sea éste el papel o una página web. Las siguientes citas resumirían esta percepción:

[...] Uno no deja de ser periodista si trabaja en una edición digital, sólo que debe adaptarse a esa nueva plataforma, con sus ventajas y limitaciones, como en cualquier otra [...] (Periodista 2, PS)

[...] hago periodismo con la única salvedad de que el soporte es diferente y nos permite no sólo ser intermediarios entre la noticia y el público, sino entre la noticia y los medios masivos. Esto no nos hace una agencia, porque a diferencia de ella el soporte nos permite converger lo escrito, la imagen y el video. (Periodista 12, LR)

[...] ser periodista no depende de la plataforma donde vayas a escribir [...] cualquier historia bien relatada y escrita atrapa a cualquier lector [...] (Periodista 13, LR)

Sí, claro que me considero periodista impresa y digital porque me desempeño como ambas, para mí ha sido más difícil acostumbrarme a estar encerrada que a usar la plataforma. (Periodista 9, PS)

Respecto de la última cita, cabe señalar que la versión que la periodista digital dio en la entrevista cambió luego durante una conversación informal, ocurrida en una de las sesiones de observación participante. Si antes había dicho que se consideraba periodista impresa y digital, después indicó que no consideraba que su trabajo fuera periodístico. En su hora de descanso y mientras bebía una tasa de café, manifestó lo siguiente:

[...] por ahora me siento como una persona que sólo está haciendo algo mecánico, nada más...Le he dicho a RP [director del periódico] que quiero volver a Gente [una de las secciones del periódico impreso], que aquí no estoy haciendo periodismo, es algo mecánico, cualquiera lo puede hacer. Hago periodismo en mi tiempo libre.

Lo anterior se explica porque ante la incorporación de nuevas tecnologías a su trabajo, los periodistas tienden a manifestar una resistencia a las nuevas estrategias editoriales, la cual hace que “su identidad como periodistas —impresos, digitales o impreos/digitales— se mantenga problematizada (Sarrica *et al.*, 2010: 420, traducción propia). En todo caso, algunos estudios han evidenciado que los periodistas impresos que experimentan un cambio organizacional tienen niveles más altos de identificación profesional que de identificación con la organización noticiosa para la que trabajan (Gade, 2008).

7.1. La sombra del impreso

Otro de nuestros hallazgos en el campo de la percepción profesional de quienes se desenvuelven en medios digitales tiene que ver con el origen de la misma. Aquí evidenciamos que la identidad profesional a la que hicimos referencia en el anterior apartado está anclada en valores del periodismo tradicional —asociados a su vez con el periodismo impreso— como la contrastación de los datos, la adecuada redacción, el tratamiento riguroso de la información, la búsqueda de nuevos temas y la presentación completa de los hechos. En suma, se trata de una

percepción apoyada en la labor misma de informar y en valores como la objetividad²³ y el servicio público²⁴. Lo anterior se desprende de las siguientes citas:

[...] me considero periodista porque si bien puedo escuchar en el monitoreo que hago sobre algún hecho importante como un operativo de la Policía, me comunico con las autoridades a cargo del mismo para que me den más detalles... Otro ejemplo que es que busco temas importantes que no se trataron hace tiempo y que no son coyunturales en la actualidad. Es una práctica importante para no quedarse sólo frente a la computadora todos los días y tal vez repetir lo que ocurre coyunturalmente y que periodistas de medios tradicionales se encargan de cubrir. (Periodista 23, LR)

[...] claro que considero periodismo lo que hago, se hace el mismo tratamiento riguroso, es igual [que en el impreso] [...] por lo menos el editor nos exige mucho esa parte... nosotros le decimos que cuatro párrafos bastan porque la lectura tiene que ser más ágil, pero él siempre nos hace hacer notas completas [...] (Periodista 24, LR)

En este mismo tema, curiosamente, quien ocupa el cargo de Coordinador Técnico en la redacción digital de *La Razón*²⁵ también se concibe a sí mismo como periodista. “Sí, me considero [periodista] porque estás informando todo el tiempo”, afirma. Como parte de su trabajo diario se ocupa de subir a la web las versiones digitales de las notas publicadas en el impreso, alimentar la edición digital con material multimedia e interactivo, filmar y editar videos, crear nuevas subpáginas, incorporar publicidad, resolver problemas de carácter técnico, entre otras tareas. Pero también realiza labores propias de los periodistas, algo que también le exige la adquisición de habilidades que van más allá del dominio de la tecnología:

[...] hasta ahora me cuesta. El problema es la redacción, creo. Después, sé ordenar las ideas, sé dónde va a ir, sé como debe ir, no tengo problemas. Eso lo hago alguna vez, cuando hay futbol lo hago yo. Si están jugando y están ocupados [los periodistas de la edición digital], entonces me pongo a hacer yo notas [...] (Periodista 20, LR)

²³ Según Deuze (2005), la objetividad se traduce en periodistas imparciales, neutrales, justos y, por lo tanto, creíbles.

²⁴ El servicio público es visto como un componente poderoso de la ideología profesional (periodismo entendido en término de cómo los periodistas le dan sentido a su trabajo) por el cual los periodistas asumen el rol de vigilantes y diseminadores de información (Deuze, 2005).

²⁵ Forma parte de la redacción digital de *La Razón* desde sus inicios, periodo en el cual solamente él se encargaba de alimentar la edición digital. Luego recibió ayuda de pasantes y actualmente es parte del nuevo equipo, fortalecido con el relanzamiento de la página web. “Cuando vine (al periódico), ofrecí diseño web, pero mi trabajo se trataba más de pegar notas, copiar notas de cables”, cuenta.

Volviendo a la dominancia de la lógica del periodismo impreso en la identidad profesional, podemos mencionar que otros estudios (Sarrica *et al.*, 2010) concluyeron que los periodistas consideran al internet como herramienta útil principalmente para funciones prácticas, pero no para mejorar las tareas y valores centrales de su profesión. Ello podría ayudarnos a explicar el que la identidad profesional de los periodistas digitales permanezca atada al periodismo impreso. El internet tampoco ha conseguido reducir [al menos en la percepción de los periodistas] la importancia de la comunicación oral e interpersonal debido a que el periodismo es una profesión “relacional, y una red de relaciones confiables es necesaria para la producción de buenas noticias” (Sarrica *et al.*, 2010: 418, traducción propia). La siguiente cita, de un periodista digital de *La Razón*, ejemplifica con claridad tal argumento:

[...] en un principio consideré que trabajar en la edición digital sí afectaría mi labor como periodista, principalmente porque no habría más trato directo con las fuentes de información, sino a través de otros medios como el teléfono o el correo electrónico [...] el contacto cara a cara es fundamental para encontrar esos pequeños detalles que nos ayudan a estructurar una buena noticia [...] (Periodista 13, LR)

La redacción de textos extensos en la edición digital, tarea mencionada en una de las entrevistas, da cuenta de la continuidad de técnicas estilísticas y narrativas propias de los periódicos convencionales en las redacciones digitales y de la omnipresente objetividad. Del mismo modo, el apego de los periodistas digitales a los valores tradicionales del periodismo, plasmados por años en el producto impreso, se muestra también en la autonomía que proclaman. En una de nuestras sesiones de observación participante en *Página Siete*, la periodista digital envió por correo electrónico a los jefes una lista de todas las notas que publicó en la edición digital. Al margen de esa tarea diaria, aseveró, goza de “autonomía total” en su trabajo, salvo en “temas delicados” que siempre debe consultar con sus superiores.

Asimismo, el editor de la versión digital de *La Razón*, también durante una de nuestras sesiones de observación, dijo: “Somos autónomos, pero no independientes”. Por lo general, en la redacción digital de ese diario las notas que se publican se deciden de manera interna. El equipo de trabajo sólo consulta con los jefes de más alto rango cuando las notas se refieren a temas delicados o polémicos, mayormente referidos al ámbito político. La noción de autonomía, uno de los componentes de la identidad profesional, refiere a la protección contra la censura proveniente de

fuerzas extra periodísticas —intereses corporativos, comerciales o políticos— que impiden que el periodista cuente la historia que desea contar (Deuze, 2005).

7.2. Retos y crecimiento profesional a partir de los cambios

En este apartado exploramos la percepción profesional de los periodistas digitales ligada a los desafíos que el proceso de convergencia les plantea. Nos topamos con que el cambio de plataforma (del papel a la web) ²⁶ es visto por los periodistas que trabajan para las ediciones digitales como un crecimiento o como un reto profesional, uno que además requiere de adaptación, así como de la adquisición de nuevas destrezas y de un trabajo muchas veces de escritorio. Así lo ilustran las siguientes citas:

Lo digital es una herramienta y a la vez una plataforma que hoy es muy usada en todo el mundo y ser parte de ello te plantea retos y desafíos para tu vida laboral. En síntesis, creces [...] Personalmente lo veo como un avance, pues si bien era un pasatiempo con el blog y luego con las redes [sociales], ahora tengo la oportunidad de hacerlo de forma profesional, pese a las limitaciones que existen en nuestro medio. (Periodista 2, PS)

[...] como periodista digital haces la misma labor que los periodistas que trabajan en la edición de papel con la salvedad de que la nota para la digital debe estar escrita ¡ya!, en el momento, ser corta y precisa para ganarle a los otros medios digitales [...] te exige comprender otras herramientas como los hipertextos, la edición de fotos, galerías o conocer lenguaje de computación. Pero la esencia es la misma que la edición de papel. Claro que debo confesar que se extraña hacer periodismo de calle, acá debes acostumbrar al cuerpo a estar sentado largas horas frente a la pantalla escudriñando Facebook, Twitter, el correo electrónico y a estar alerta a las noticias de radio y televisión. (Periodista 13, LR)

[...] me hace crecer como periodista, no sólo porque ingreso a un espacio que requiere que perfeccione mis habilidades en cuanto al manejo de nuevos recursos tecnológicos, sino además, y lo más importante, porque me pone frente al desafío de utilizar e innovar en formatos para enlazar los contenidos [...] (Periodista 14, LR)

Los retos a los que se refieren los entrevistados coinciden con los mencionados por Salaverría (2004) para describir el perfil del ciberperiodista: multimedialidad (saber contar una historia con textos, imágenes y sonidos a la vez); la hipertextualidad (incluir enlaces en los textos para así aprovechar la capacidad de internet para organizar estructuras discursivas mediante

²⁶ En ambos diarios, la mayoría de los periodistas de la edición digital, pertenecían a las redacciones impresas.

unidades de contenido); y la interactividad (difundir mensajes a públicos diversos y prestar atención a los lectores, ahora activos). En estos desafíos, los periodistas digitales de *La Razón y Página Siete* ven además una oportunidad de crecimiento profesional. Tras un estudio realizado en medios convergentes en Estados Unidos, Singer (2004) encontró que entre las ventajas que los periodistas atribuyen a la convergencia están precisamente el crecimiento profesional y el servicio público. En otras investigaciones, la autora concluyó que aunque algunos aspectos de la convergencia no hacían felices a los periodistas, éstos apoyaban, en general, la idea de que el proceso de convergencia podría mejorar su misión de servicio público.

7.2.1. Capacitación, una tarea inconclusa

Como vimos en el Capítulo 4, los periodistas de las redacciones digitales identifican como obstáculo central en su trabajo el conocimiento y manejo de la tecnología. La capacitación aparece precisamente como una variable constante entre los periodistas de la edición digital de los dos medios. La capacitación que ellos requieren para desenvolverse en la nueva plataforma no es parte de un proceso formal y, si lo fue, ocurrió una sola vez. Es decir, no se trata de algo continuo. El aprendizaje se da en el camino, el que sale se lo pasa al que entra, o los periodistas se valen del apoyo del personal técnico. La ausencia de capacitación continua y formal se suple con iniciativas de tipo personal (tomar cursos, leer libros, etc.) o con la experiencia adquirida en trabajos previos. Las siguientes citas dan cuenta de ello:

Fui aprendiendo del que estaba ahí [antes en el cargo], él me enseñó lo poco que sabía y yo también, si viene alguien, le voy a enseñar. Fui aprendiendo explorando, empíricamente. No hay un manual que quizás debería ser lo ideal. (Periodista 2, PS)

[...] el 2007 hice un curso, un diplomado de periodismo digital [...] Siempre ando actualizándome [...] les han dado capacitación a los que se iban a hacer cargo, a las dos primeras personas que se hicieron cargo, les capacitaron. Después no. A la persona a la que reemplacé tenía sólo cinco días para enseñarme y se fue. (Periodista 9, PS)

Sobre la marcha, fui aprendiendo con el respaldo fundamental del hombre de la parte técnica, que tampoco es experto en el manejo de páginas para periódicos digitales [...] (Periodista 14, LR)

[...] el técnico fue quien nos dio una breve capacitación en cuanto al uso Shalock [la plataforma digital] porque había que aprender cómo subir las notas, cómo editar el texto y

todo eso [...] Lo hemos hecho entre todos. Capacitación específica no hubo. Yo hice un curso antes, pero no creo que eso haya influido para elegirnos [...] (Periodista 24, LR)

[...] he pasado cursos de periodismo digital [...] Cuando he pasado cursos de diseño web, pasamos algo básico de animación y de video, igual lo básico. Pero después ha sido por cuenta mía [...] No ha bastado, falta mucho. Es algo que suplo leyendo libros, bastantes [...] (Periodista 20, LR)

A través de estas citas observamos no sólo la ausencia de capacitación formal y continua. También notamos que los periodistas no expresan gran preocupación acerca de la tecnología en sí misma pues consideran que con la guía y orientación adecuadas —que por ahora obtienen por ellos mismos— han podido lidiar con las herramientas que les permiten elaborar contenidos multimedia. En ambos diarios, lo expresado por los periodistas en cuanto a la capacitación fue corroborado por los jefes. Al respecto, el director de *Página Siete* menciona lo siguiente:

Algunos ya la tenían, la han ido adquiriendo de a poco, hemos tenido capacitación con la gente que nos vendió, que nos armó la plataforma de la web. (Periodista 21, LR)

La falta de formación fue identificada como una barrera para la convergencia, principalmente porque “fomenta el miedo acerca de la aparente complejidad de las herramientas necesarias para la producción de contenidos multiplataforma” (Quandt y Singer, 2009: 135-136, traducción propia). El estudio de García Avilés *et al.* (2009) también encontró que los periodistas involucrados en procesos de convergencia rara vez reciben capacitación específica para desenvolverse en más de una plataforma y tienen que aprender nuevas habilidades mientras realizan sus nuevas tareas de producción de noticias.

Lo expuesto en este capítulo nos lleva a señalar que los periodistas de las redacciones digitales de *La Razón* y *Página Siete* no ven afectada su condición de periodistas al trabajar en ellas. Se trata de una identidad profesional que se origina en valores del periodismo tradicional como la objetividad, el servicio público y la autonomía. Así, evidenciamos una vez más que la convergencia convive con la lógica del impreso. Por otro lado, los retos que los nuevos entornos de trabajo plantean a estos profesionales, en términos de la adquisición y desarrollo de nuevas habilidades, son vistos como oportunidades de crecimiento profesionales que no encuentran eco en procesos de capacitación formales y continuos.

Conclusiones y recomendaciones

Más allá del interés que ha despertado entre los investigadores en periodismo, la llamada convergencia de salas de redacción es parte ya de la realidad mediática de diferentes países alrededor del mundo. Definida como una “cierta combinación de tecnologías, productos, personal y geografía entre las esferas antes distintas de la prensa, la televisión y los medios online” (Singer, 2004), la convergencia alude a la cooperación entre periodistas de diversos medios para contar una historia a tantos miembros de la audiencia como sea posible, a través de una variedad de sistemas de distribución (Castaneda, 2003, citado en Singer, 2004).

Siendo la organización noticiosa el primer contexto del que depende la producción de noticias, entendidas éstas como producto social (Hernández, 1997), la labor informativa también se ve influenciada en cierta medida por el proceso de convergencia que el medio esté experimentando. De ahí la relevancia de conocer más del trabajo periodístico en entornos convergentes, en los cuales su función social no desaparece, sino que mas bien es puesta a prueba. Por otro lado, algunos autores señalan que la también denominada convergencia periodística es un fenómeno complejo (García Avilés *et al.*, 2009), que tiene lugar de maneras distintas y que ninguna de sus formas es mejor o peor (Kolodzy, 2006; citado en Erdal, 2011). En consecuencia, es importante examinarla en escenarios concretos para entenderla en términos de sus particularidades y matices.

Con base en todo lo anterior, el presente trabajo buscó indagar en cómo se desarrolla el proceso de convergencia de salas de redacción impresa y digital en los diarios bolivianos *La Razón* y *Página Siete*, ambos ubicados en La Paz, sede del gobierno del país andino. La investigación realizada permite comprender el tema desde diversas perspectivas o variables, todas ligadas entre sí. La primera es la de las rutinas de producción de noticias, descrita en términos más coloquiales como los pormenores del trabajo diario de los periodistas.

En ese aspecto, nuestro estudio arroja luces sobre el funcionamiento de las salas de redacción impresa y digital en ambos periódicos, sus encuentros y desencuentros (expresados en situaciones de conflicto) en el marco de la convergencia. En un segundo nivel de análisis, damos cuenta del rol que la política institucional —en cuanto a objetivos, disposiciones, y asignación de recursos materiales y humanos— de cada medio juega, con sus alcances y limitaciones, en el desarrollo de la convergencia. Finalmente, la investigación nos acerca a la percepción que los periodistas tienen del fenómeno, en especial a la relación que éste guarda con su identidad

profesional, y a las necesidades de capacitación (así como la satisfacción de las mismas) que la convergencia les plantea.

A partir de nuestros hallazgos, podemos señalar que Bolivia transita por las vías del periodismo digital y de la convergencia con mayor presencia que en el pasado. Se han desarrollado en el país rutinas de trabajo propias para la producción de ediciones digitales. Estas rutinas incluyen el uso de redes sociales (Facebook y Twitter) como soporte adicional para la difusión de notas y como canal de comunicación con los lectores, la elaboración y/o publicación de videos y galerías fotográficas, y la actualización constante de información sin una hora de cierre, como lo había ya señalado Meneses (2010). Motivados principalmente por el cambio en los patrones de consumo del público (del papel a los soportes en línea) y en un intento por no quedar al margen de la ola mundial de la digitalización de los medios, los diarios han creado o fortalecido redacciones digitales que conviven, de diversos modos, con las tradicionales redacciones impresas.

Tanto las rutinas propias de los plataformas digitales como la coexistencia de salas de redacción han implicado cambios para los periodistas, quienes ahora se ven en medio de ambientes de trabajo que les exigen ser más colaborativos entre sí, desarrollar y adquirir nuevos conocimientos y habilidades para, sobre todo, lidiar con la tecnología. Esta necesidad no ha encontrado eco en procesos de capacitación específicos y frecuentes. Pese a ello, los desafíos que plantea el soporte online son vistos por los periodistas digitales como una oportunidad de crecimiento profesional. Asimismo, quienes ocupan cargos jerárquicos, se enfrentan a preocupaciones y temores que no son exclusivos de Bolivia. Como responsables de dirigir el rumbo de sus organizaciones noticiosas, deben lidiar con dilemas como el producir contenidos que sigan siendo novedosos frente a la competencia que implica el “boom” de medios digitales, incluidas las versiones online de sus propios diarios.

Si bien hay cosas que han cambiado en la arena periodística boliviana, existen otras que no. La lógica del periodismo tradicional, asociada al impreso, aún predomina en la prensa boliviana pese a la cierta evolución de ésta en el terreno del periodismo digital y la convergencia. Dicha tendencia se traduce en la preeminencia de la plataforma sobre el contenido en lo que al manejo de información exclusiva se refiere. La lucha de los periodistas del papel está orientada entonces a que la publicación de notas primicias continúe siendo privilegio suyo, preservando así la forma habitual de producir noticias, una que valora enormemente las primicias.

La organización de las salas de redacción, tradicionalmente jerárquica y centralizada, tampoco ha sido modificada. Autores como Pavlik (2000) afirmaron que en la prensa digital las estructuras de los diarios se volverían más planas y la distancia entre los jefes y subordinados, sería más corta. Sin embargo, esto no ha ocurrido en nuestro caso, pues identificamos que la cooperación entre periodistas impresos y digitales está de alguna manera mediada por la jerarquía. Esto quiere decir que se ve facilitada si es el jefe quien la solicita. Tal situación plantea la necesidad de reformular las formas de trabajo convencionales.

La continuidad del periodismo tradicional se ve además expresada en la percepción que los periodistas digitales tienen de sí mismos. No han dejado de considerarse periodistas al pasar de la redacción impresa a la digital —tránsito que a la vez confirma la dominancia del periódico de papel, cuyo personal fue reciclado para alimentar al equipo web— y su identidad profesional está anclada en valores normativos que han regido el trabajo de los periódicos convencionales como la objetividad, el servicio público y la autonomía.

En consecuencia, el estudio realizado en los diarios bolivianos *La Razón* y *Página Siete* se muestra útil para desmitificar aquellas corrientes teóricas que apuntan a la ruptura de los esquemas tradicionales del periodismo, como un fenómeno generalizado, a raíz del desarrollo tecnológico. También en ese sentido, nuestra investigación reveló que el proceso de convergencia genera dos tipos de tensión: una generada por la resistencia de los periodistas del impreso a colaborar con sus colegas de la redacción digital; y la otra originada cuando los primeros se niegan a compartir contenidos de tipo primicial con los segundos. Ambos casos encuentran explicación en la pugna de dos culturas periodísticas diferenciadas (la impresa y la digital), una buscando imponerse y mantenerse vigente por encima de la otra. Los jefes, o no mencionan las tensiones, o tienden a darlas por superadas fruto de un cambio de mentalidad en los periodistas.

Por otro lado y dejando atrás la dinámica continuidad-cambio, encontramos que la convergencia de salas de redacción es percibida por los periodistas como una colaboración ocasional en términos de intercambio de datos y alertas mutuas de información. La polivalencia o capacidad de un mismo periodista de elaborar contenidos para más de un soporte —generada por la convergencia— sólo es atribuible a los periodistas de la redacción digital, quienes lo son también del impreso en sus turnos de trabajo de fin de semana. Este último aspecto nos lleva a señalar que las rutinas de producción en medios digitales implica para los periodistas que allí se

desenvuelven una saturación de trabajo que se traduce en tareas múltiples y simultáneas, así como una dependencia de agendas informativas externas (generalmente provenientes de otros medios) debido al trabajo de escritorio que realizan, lo cual impacta en la posibilidad de generar contenidos propios.

Finalmente, en cuanto al nivel organizacional, aquel que facilita o limita el trabajo periodístico (Altmeyden, 2008), identificamos que la política institucional del diario juega un rol de alguna forma transversal en el proceso de convergencia analizado, pues es asociada con tareas como escribir para más de una plataforma y revisar ambas ediciones (la impresa y la digital). Nos topamos así con disposiciones orientadas a promover la cooperación entre salas de redacción, pero que no garantizan la misma en el plano de las rutinas de producción.

Otro factor determinado por la política institucional es el tamaño de la redacción, ligado por los periodistas con el desempeño de la misma y con su interacción con la redacción impresa. Esta variable desveló también la prioridad del papel, cuyo equipo humano es mucho mayor (entre tres y 13 veces) al que está a cargo de la edición digital. Y es que para la organización, el impreso aún es lo prioritario, no sólo comercialmente, también como respaldo noticioso. El terreno en el que el soporte virtual va ganando terreno es el de la generación de imagen institucional entre los nuevos lectores. Por último encontramos que la estrategia dirigida a la convergencia fue implementada de arriba hacia abajo y que la misma no fue discutida de manera abierta con los periodistas, pues se debatió principalmente en niveles gerenciales y de jefatura.

Los hallazgos mencionados en los párrafos precedentes resultaron de examinar el fenómeno en su propio contexto a partir de diferentes fuentes de información. En este sentido, fue pertinente recurrir a un enfoque metodológico cualitativo a través de un estudio de caso que incorporó 26 entrevistas en profundidad a periodistas con diferentes cargos dentro de los medios analizados; así como 14 sesiones de observación participante. Este tipo de aproximación nos sirvió para acceder a los periodistas, a sus percepciones y a las situaciones en las que éstas se generan; así como para tener una mirada sin filtros de las rutinas y condiciones de trabajo, la cual permitió además complementar la información y contrastar los datos sobre lo que los periodistas dicen y hacen.

Con base a lo obtenido, es posible señalar que el aporte de nuestra investigación al campo del periodismo digital radica principalmente en haber profundizado en sus rutinas de producción y en lo que éstas implican para los periodistas y para las organizaciones noticiosas en una

realidad concreta: la boliviana. El estudio contribuye además a identificar lo que esta práctica todavía conserva del periodismo tradicional o impreso. Siendo que la literatura disponible sobre el tema se nutre mayormente de análisis descriptivos de soportes digitales —en los que se examina la aplicación de los conceptos que hacen al periodismo digital (el hipertexto, lo multimedia y la interactividad) —, el presente trabajo robustece la indagación de aspectos no suficientemente explotados.

En cuanto a la convergencia de salas de redacción, la investigación aquí descrita fortalece el entendimiento de la misma como fenómeno complejo porque va más allá de modelos ideales o niveles de convergencia —los cuales abundan en la literatura existente— que si bien ayudan a reflexionar en torno a ciertos elementos del proceso, no ayudan a una comprensión integral del mismo. De otro lado, nuestro estudio abordó la convergencia como proceso de gestión, igual que hicieran otros autores (Erdal, 2011; García Avilés *et al.*, 2008 y 2009), pero no se quedó en ese nivel de análisis sino que añadió otros que tienen que ver más con la percepción y prácticas de los periodistas en torno al fenómeno.

En términos generales, contribuimos a particularizar el periodismo digital y la convergencia en un escenario concreto. Para ello nos apoyamos en el concepto de cultura periodística como la arena de lucha entre ideologías profesionales diferentes (Hanitzsch, 2007) y en el peso que ésta ejerce para que una forma de hacer periodismo no sea la misma en todas partes.

Como dijimos, nuestra investigación optó por profundizar en determinados aspectos del proceso de convergencia de salas de redacción en los diarios bolivianos *La Razón* y *Página Siete*, y por no abordar otros. En ese sentido, consideramos conveniente la realización de futuros estudios que exploren otras áreas del fenómeno o que indaguen en las ya examinadas, pero con un enfoque metodológico distinto.

Así y con un enfoque cuantitativo, resultaría muy útil investigar por ejemplo la materialización o no de la convergencia de redacciones en los contenidos publicados en las ediciones digital e impresa de esos u otros periódicos. Mediante un análisis de contenido, se podría determinar, entre otras cosas, el peso que las notas previamente publicadas en el impreso tienen en la edición digital, así como el nivel de réplica que las notas difundidas en línea obtienen en el papel. En este mismo tema, es conveniente ahondar en la composición de las

ediciones digitales en cuanto a contenidos de elaboración propia y aquellos obtenidos de agencias noticiosas u otros medios tradicionales como la radio y la televisión.

Como vimos en nuestro objeto de estudio, el uso de redes sociales como Facebook y Twitter es parte de las rutinas de producción no sólo de periodistas digitales sino también de sus colegas del impreso. Sin embargo, la presente investigación no profundiza en este tema que constituye una veta interesante de estudio.

Aunque abordamos los desafíos que el periodismo convergente plantea a los periodistas, principalmente en cuanto al manejo y conocimiento de la tecnología, no llegamos a sondear en la brecha generacional que pudiera existir. De esta manera, bien se podría analizar la conformación de las redacciones digitales en cuanto a rangos de edad y a percepción de la polivalencia entre los periodistas más jóvenes y los veteranos. Por otro lado, una perspectiva de género también resultaría útil para saber qué implicaciones tiene la digitalización de los medios en términos de equidad, de condiciones de trabajo y oportunidades laborales para hombres y mujeres. ¿La convergencia es vivida y percibida de la misma manera por unos y por otras?

Tratándose de un fenómeno complejo y de un proceso abierto, como quedó demostrado en esta investigación, la convergencia plantea aún múltiples interrogantes que pueden ser atendidas desde una diversidad de perspectivas.

Consideramos finalmente que el presente trabajo aporta una mirada distinta de la convergencia a la realizada por estudios previos en América Latina. Al habernos enfocado en algunos de los procesos sociales de los cuales depende la producción de noticias (rutinas de producción, política institucional y percepción profesional) aún en medios convergentes, contribuimos a entender, desde otra óptica, la información que sobre la calidad del periodismo digital en la región se obtuvo del análisis de los contenidos publicados en red. Creemos que la investigación de estas temáticas se fortalece al explorar la complejidad del impacto tecnológico en el periodismo, expresada en la convivencia de lógicas tradicionales y de vanguardia.

Dictamen y prospectiva del periodismo boliviano

A la luz de las conclusiones a las que arribó el presente estudio, es posible realizar una suerte de diagnóstico de la práctica periodística en Bolivia como resultado del proceso de convergencia de salas de redacción. Las dinámicas analizadas nos llevan a identificar un periodismo que depende fuertemente de la coyuntura informativa, lo cual deja poco espacio a la

generación de contenidos propios que marquen agendas noticiosas alternativas. Se trata de una tendencia que, originada en el periodismo impreso, trasciende en el periodismo digital e incide de alguna manera en el rumbo que toma la convergencia entre ambos.

La digitalización de los soportes de comunicación y la resultante combinación de los mismos ha complejizado aún más las rutinas periodísticas. La respuesta de la prensa boliviana a ese contexto se ha producido sobre la marcha, es decir, sin una planificación eficaz de la estrategia a seguir. Los medios impresos se han volcado casi de forma automática a la corriente mundial de las versiones online, sin incorporar en la toma de decisiones a quienes finalmente hacen la noticia: los periodistas. Una convergencia decidida de arriba hacia abajo y carente de procesos de capacitación continuos y específicos —y de la asignación de recursos materiales y humanos suficientes— ha resultado en un periodismo convergente que se lleva a cabo en medio de resistencia y de situaciones de conflicto entre periodistas impresos y digitales. Ello implica un periodismo con un gran desequilibrio en el desarrollo de capacidades entre unos y otros.

Ante la ausencia de un proceso de convergencia que incorpore a todos de la misma manera y en condiciones similares, el periodismo boliviano es incapaz de aprovechar de manera adecuada las potencialidades que ofrece el soporte digital y su lenguaje para llegar con éxito a la nueva generación de lectores, así como reivindicar los estándares de la profesión frente al mar de datos que implica internet mediante una apropiada labor de contextualización, interpretación e investigación de los hechos que no limitándose al texto, incorpore audio, video y demás recursos.

En una situación como la descrita será muy difícil para el periodismo en Bolivia enfrentar un futuro en el que las plataformas impresas cedan por completo su lugar a la prensa digital. Una competencia feroz por conquistar a los nativos digitales requiere de entornos de trabajo plenamente colaborativos, un logro aún no alcanzado por los medios de ese país. Habiendo evidenciado que periodistas impresos que migraron a soportes online ven la transición como una oportunidad de crecimiento profesional, la ausencia de avances que exploten efectivamente esa veta ampliará la frustración que de por sí el trabajo periodístico conlleva debido a sus jornadas interminables y una remuneración no siempre acorde a ellas.

El panorama actual no se muestra alentador si el objetivo consiste en tomar la posta de las transformaciones que el desarrollo tecnológico implica en la relación entre periodistas de uno y otro soporte y entre éstos y sus lectores. Es más posible que la convergencia se desarrolle en un entorno libre de tensiones cuando los cambios se socializan y aplican de abajo hacia arriba. Un

giro de timón en ese sentido hará la diferencia a la hora de que los periodistas encaminen el flujo informativo en internet, el cual ha permitido que cada vez más personas, ajenas al rubro periodístico, se conviertan en productores de contenidos. De lo contrario, los principios de la profesión y la función social de la misma naufragarán inevitablemente en las ingentes cantidades de información que a diario circulan en la red.

Por último, podemos decir que la falta de aprovechamiento de los conceptos que hacen al periodismo digital (hipertextualidad, multimedia e interactividad) hará que Bolivia se estacione de forma indefinida en aquella etapa inicial del proceso, consistente en la simple repetición en la red de contenidos, narrativas y lógicas del periodismo tradicional. La ola tecnológica ha llegado casi a la par a gran número de países, lo cual representa una ventaja importante para subir al tren a tiempo y con todo el equipaje a costas en lugar de permanecer en el último vagón y perpetuar así el rezago. Manejar con inteligencia los cambios resulta vital si tenemos en cuenta que la matriz tecnológica que los provoca evoluciona con tremenda rapidez.

Lista de anexos

Anexo A. Lista de participantes

	Nombre del participante	Medio	Cargo	Sala de redacción
1	Ángel Guarachi	La Razón	Periodista	Digital
2	Baldwin Montero	La Razón	Jefe de Redacción	Digital
3	Cándido Tancara	Página Siete	Jefe de Redacción*	
4	Carla Hannover	Página Siete	Editora de Culturas	Impresa
5	Carlos Corz	La Razón	Editor	Digital
6	Carlos Orías	La Razón	Editor General*	
7	Claudia Benavente	La Razón	Directora*	
8	Daniela Romero	Página Siete	Periodista de Seguridad	Impresa
9	Eduardo Araos	Página Siete	Editor General*	
10	Erika Ibargüen	La Razón	Periodista de la Revista Mía	Impresa
11	Iván Paredes	La Razón	Periodista Política	Impresa
12	Jimena Paredes	La Razón	Periodista de Economía	Impresa
13	Marco Belmonte	Página Siete	Editor de Economía	Impresa
14	Mariana Pérez	La Razón	Periodista	Digital
15	Miguel Ángel Melendres	Página Siete	Periodista de Seguridad	Impresa
16	Miguel Lazcano	La Razón	Editor de Economía	Impresa
17	Miriam Chávez	La Razón	Periodista	Digital
18	Miriam Jemio	Página Siete	Periodista	Digital
19	Nancy Vacaflor	Página Siete	Periodista de Política	Impresa
20	Óscar Iturri	La Razón	Coordinador Técnico	Digital
21	Paulo Cuiza	La Razón	Periodista	Digital

22	Raúl Peñaranda	Página Siete	Director*	
23	Richard Sánchez	Página Siete	Editor	Digital
24	Roxana Pomier	Página Siete	Editora de Deportes	Impresa
25	Wálter Vásquez	La Razón	Editor de Mundo	Impresa
26	Wilma Pérez	La Razón	Periodista de Sociedad	Impresa

(*) Ocupan los cargos de mayor jerarquía en la organización y su trabajo no se enfoca a una sala de redacción, sino que abarca el diario en su conjunto.

Anexo B. Cuestionario de las entrevistas

Preguntas base

- Describeme tu trabajo diario
- ¿Cuáles son tus herramientas de trabajo?
- ¿Cuáles son los principales obstáculos que encuentras para realizar tu trabajo?
- ¿En qué consiste tu relación con los periodistas de la redacción impresa (digital)?
- ¿Qué opinas de la edición impresa (digital)?
- ¿En qué momento del día revisas la edición impresa (digital)?, ¿para qué lo haces?
- ¿Has escrito alguna vez para la edición impresa (digital)? ¿En qué circunstancias lo hiciste?
- ¿Cómo ves, en general, la relación entre periodistas de las redacciones impresa y digital?

Preguntas adicionales para periodistas en cargos jerárquicos (jefes)

- ¿Cómo fue el proceso de creación (relanzamiento) de la edición digital?
- ¿Cómo fue el proceso de selección del personal que trabaja en la redacción digital?
- ¿Cómo es y en qué consiste la relación entre periodistas de ambas redacción?
- ¿Cómo se prioriza el trabajo y los contenidos de una y otra plataforma?

Pregunta adicional para periodistas digitales

- ¿Consideras que trabajar en la redacción digital afecta tu condición de periodista?

Anexo C. Ejemplos de entrevistas

Periodista 2, PS

- ¿Me puedes describir tu trabajo diario?

- (Mi rutina) es ver lo que se ha publicado en la mañana, qué actualizaciones hay, cuál es la noticia más fuerte, la segunda en importancia. Hay noticias importantes y noticias interesantes. Si ahorita muere un presidente, es una noticia muy importante; y si digamos que por el fin del mundo se está organizando una mega farra, no es importante pero es interesante. Así que tienes que equilibrar un poco entre lo importante, lo interesante, lo que la gente le gusta leer, le gusta comentar, le gusta comentar con otras cosas que sí tiene que ofrecer un medio de comunicación. Actualizar el sitio web, linkear las notas al Face, al Twitter. Eso básicamente, ver fotitos interesantes. Si el fin de semana ha ocurrido algo importante, hacer una galería de fotitos. Básicamente eso. Ese ritmo de actualización es durante toda la tarde.

De otro lado tienes que estar monitoreando la radio; los noticieros, noticieros internacionales, qué cosita está saltando, ver medios nacionales; ver medios internacionales, qué tienen en sus portadas.

- ¿Cuáles son tus principales herramientas de trabajo?

- Lo básico: la computadora, la reporterita y si necesito alguna foto, si necesito que le saquen a una foto a algo interesante que está pasando ahorita, le digo al fotógrafo que me saqué (una foto de) tal canal.

- ¿Cuáles son los principales obstáculos que encuentras para realizar tu trabajo?

- Lo que pasa en la mayoría de los medios. Te sobrecargan de trabajo, tienes un montón de cosas que hacer. Lo ideal debería ser que se divida entre unas dos o tres personas. Eso también corre por el tema de infraestructura. Para eso necesitas computadoras, no tiene sentido que venga una persona si no tienes computadora. Esta computadora está como esas camas de los esclavistas en Buenos Aires, que se les llaman camas calientes porque funcionan todo el día, se va uno y entra otro y así. Ese es el principal problema: sobrecarga de trabajo, falta de personal, falta de infraestructura.

- Al pasar de la edición impresa a la digital, ¿qué problemas tuviste?

- Te vas adaptando rápido, es como todo. Al principio pocos conocían lo que era Facebook o los blog, o abrir un Twitter o un correo. Con el paso del tiempo, es parte de tu vida. Es lo mismo. Al principio, si un poco, tuve unas dudas. Pero con el correr del tiempo, le vas agarrando, vas explorando porque tiene un montón de cosas que tal vez los primer administradores no les han dicho a los que estaban primero. Poco a poco vas curioseando, vas entrando, un botón, esto lo otro y vas encontrando nuevas formas para hacer tal vez las cosas más rápido, más bonitas o tal vez mejores.

- ¿En qué consiste tu relación con la edición impresa?

- A veces aporta. Digamos si ahorita encuentro algo bonito, algo interesante, algo propio lo subo para la web y si lo considero muy importante lo mando para la edición impresa para que salga mañana. A veces también te alimentas con ellos, si tienen alguna exclusiva, digamos si a las 17:00 en una conferencia de prensa se va a anunciar la subida del dólar y si un compañero lo tiene, me lo pasa y pateamos como se dice, aunque es un adelanto de algo que se va a decir más adelante. Si (los periodistas de la edición impresa) tienen algo importante, me avisan, si están

viajando a algún lado, si hay algo muy pero muy importante, me avisan y yo consulto, pero en lo diario, en lo cotidiano, no tanto.

Si hay algo importante les molesto, si hay algo muy importante en la tarde, finalizando la tarde y que salga en la tarde, les llamo para decirles qué necesito, pero tiene que ser un tema muy fuerte. Lo ideal debería ser que te suministres de ellos también, que haya una mejor una más fluida coordinación, pero es debido a la cantidad de personas. Si tuvieses más personas, puedes tener a alguien que esté al tanto de eso, otro que esté metido en internet. Se trata de maximizar lo que tienes.

- **¿En qué momento del día revisas la edición impresa y para qué lo haces?**

- Claro, claro, para ver qué ha salido. Eso lo hago en la mañana, en mi casa. Como hay una opción de *Página Siete* para ver la edición impresa en PDF, te facilita para ver tal cual el periódico impreso, obviamente ves todos los periódicos. Eso lo haces en la mañanita para tener una idea de con qué esta saliendo para, por ejemplo, no repetir eso en la tarde; o para ver qué repercusiones que ha causado alguna noticia, si por ejemplo hemos sacado alguna pepita. Todo eso en la mañana.

- **¿Recibiste capacitación?**

- No. Fui aprendiendo del que estaba ahí, él me enseñó lo poco que sabía y yo también, si digamos viene alguien, le voy a enseñar. Fui aprendiendo explorando, totalmente empíricamente, No hay un manual que quizás debería ser lo ideal.

- **¿Has escrito alguna vez para la edición impresa?**

- Claro. Un par de notitas, sobre un concierto. Si voy a algún viaje, saco una nota de eso.

- **¿Con qué frecuencia es eso?**

- Al mes tres, cuatro notas en promedio. Principalmente en cultura, sociedad, a veces en política y para la revista *Miradas*, como es una revista de viajes, es algo más light.

- **¿Es por iniciativa propia?**

- Sí, porque no es mi responsabilidad, no es mi cupo. Cuando tengo algo interesante les mando, me voy a un concierto, le mando, alguna foto interesante que tengo, les mando. Y en los turnos, cuando tienes turno tienes que escribir sí o sí (para la edición impresa). Como falta gente necesitamos organizarnos un poquito mejor para eso, para cubrir los fines de semana (la edición digital). En fines de semana, lo estoy haciendo yo desde mi casa, o cuando tengo turno dobleteo: unos 15 minutos me dedico a la digital y después a hacer la edición de fin de semana. Eso falta coordinar un poco mejor. Hay huecos, por ejemplo en Navidad, ¿quién va a hacer la web? En Año Nuevo, ¿quién va a hacer la web? Para tapar esos huequitos le estoy metiendo porque estoy de turno y como estoy encargado de eso, lo tengo que hacer.

- **¿Cómo ves la relación entre periodistas de la redacción impresa y la redacción digital?**

- No hay. La edición digital son dos personas, una en la mañana y una en la tarde. Nosotros en lo nuestro y ellos en lo suyo.

- **¿Consideras que trabajar en la redacción digital afecta tu condición de periodista?**

- Afecta de forma positiva pues el ámbito digital es un área nueva en Bolivia donde de a poco se van dando los primeros pasos. Lo digital es una herramienta y a la vez una plataforma que hoy en día es muy usada en todo el mundo y ser parte de ello pues te plantea retos y desafíos para tu vida laboral, en síntesis creces. Ahora lo comparo cuando en las redacciones se usaban las viejas máquinas de escribir e irrumpieron las computadoras, de la misma forma ahora irrumpen las redes sociales, la internet y todo lo que implica lo digital. Además, creo que un periodista debe saber usar todas las herramientas que están a su alcance, como un celular, para poder informar.

Uno no deja de ser periodista si trabaja en una edición digital, sólo que debe adaptarse a esa nueva plataforma, con sus ventajas y limitaciones, como en cualquier otra plataforma.

Personalmente lo veo como un avance, pues si bien era un pasatiempo (con el blog y luego las redes) ahora tengo la oportunidad de realizarlo de forma profesional, pese a las limitaciones que existen en nuestro medio.

Periodista 3, PS

- ¿Me puedes describir tu rutina de trabajo?

- Primero, entre 8:30 y 9:00, uno busca la agenda primero, dependiendo del área que uno va a cubrir y si es que hay una conferencia. Si no, una va a hacer unas notas especiales. De eso hasta el mediodía, pasado el mediodía terminas tu trabajo de reportería. En la tarde se tiene que venir al periódico a redactar las notas, informando previamente todo lo que se ha hecho en la jornada. Y se redacta, y después se pasa la nota al editor para que la ve, la edite y se la pase al Jefe de Redacción.

- ¿Cuáles son tus principales herramientas de trabajo?

- Bueno, en primer lugar está la libreta, el bolígrafo, la grabadora, la cámara fotográfica y la computadora. Saco fotos también.

- ¿Cuáles son los principales obstáculos que encuentras para realizar tu trabajo?

- Bueno, primero que las fuentes oficiales no te den información. Evitan darte información. Mientras menos te den, mejor para ellos. Ocultan a sus fuentes informativas o ellos mismos no quieren dar información.

- ¿Algún problema al interior de tu trabajo?

- El transporte es uno de los temas principales y el internet. Sería interesante tenerlo a disposición. La propuesta inicial era ésa, mandar de donde sea tu información, pero ahora no.

- ¿En qué consiste tu relación con los periodistas de la redacción digital?

- Por el momento, no hay, no tengo ninguna relación.

- ¿En qué momento del día revisas la edición digital y para qué lo haces?

- Sí la reviso, para saber qué hay, qué está ocurriendo, informarme sobre lo que está pasando, la actualidad. Lo hago en la tarde y cuando puedo, tener computadora o internet en la mañana, lo hago. Lo hago también para buscar contexto por supuesto.

- ¿Sabes quiénes trabajan en la redacción digital?

- Claro, sé. Pero no hay relación directa de trabajo.

- ¿Has escrito alguna vez para la edición digital?

- No.

- ¿Cómo ves la relación entre periodistas de la redacción impresa y la redacción digital?

- No sé cómo será en las otras áreas, pero el caso mío no. Deberían preguntarnos algunas cosas, nosotros estamos en la calle, para que nosotros les pasemos dos o tres temas para que ellos los redacten como hacen en otros medios. Deberían, pero ellos no me llaman y yo tampoco los llamo.

- ¿Crees que debe partir de ellos?

- De ambos yo creo, pero claro debe haber unas reglas: decir si es que hay esto, estas notas se cubren o se pueden poner a internet pero estas otras no porque hay otras que son solamente de uno, que no podrían (publicarse en la web). Ésas son las exclusivas que son para que salgan al

otro día en el periódico. Y las conferencias, donde ha estado todo mundo, esas si podrían ir, con la percepción de uno, es decir del periodista.

Periodista 12, LR

- ¿Me puedes describir tu trabajo diario?

- Empieza a las 9 de la mañana, entramos aquí a las 9:00. Tendríamos que quedarnos ocho horas, hasta las 18:30, pero nos quedamos hasta más tarde. Lo primero que hacemos al llegar es monitorear. En mi caso, monitoreo en la mañana todos los informativos. Si es que pasa algo muy importante o interesante, lo que hacemos es, desde la casa, hacer una nota y enviarla a Óscar, que maneja el sistema o a Baldwin (Jefe de la edición digital), en otro caso, y él lo sube. En algunos otros casos, Baldwin hace lo mismo, elabora una nota. Coordinamos: ‘¿estás haciendo esto?’, ‘ha pasado una cosa interesante’. Entonces ‘yo lo estoy haciendo’, me dice o ‘tú hazlo, no lo he visto’. En otros de los casos, cuando es importante, pero no es tan urgente, en mi caso llego aquí y elaboro la nota. Llego aquí a las 9. Cuando es desde mi casa, 8 de la mañana ya lo estamos subiendo, cuando es algo bien importante. Básicamente lo que hacemos acá es monitorear conferencias de prensa, algunas radios como Erbol que cada hora lanzan alguna cosa interesante o algunas entrevistas en *Panamericana* o en *Patria Nueva* (otras radios, la última es estatal) que son interesantes. Grabamos eso, lo procesamos y los subimos a la página web.

Otra de las responsabilidades que tengo aquí es coordinar el trabajo con el equipo de la web o *La Razón* digital para elaborar notas propias. Tenemos dos pasantes que también hacen notas. Están Paulo y Mariana que son de planta, periodistas con alguna trayectoria. Con ellos elaboramos notas y las subimos a la página web con la idea de que también lo toma en cuenta los del periódico impreso. Hasta el final siempre estamos monitoreando lo que pasa, si es que pasara algo. Por ejemplo, anoche Paulo me llamó y me dijo ‘va a colapsar un edificio’, me da los datos, coordinamos el enfoque, elabora la nota, me la envía al correo electrónico, la reviso, se la vuelvo a enviar y él la sube. Esto cuando son cosas importante que van a cambiar la estructura del orden de las notas. Después, Paulo, cosas chiquitas, las sube a los contenidos que no aparecen en la parte central de la web y las twittea. Esas cosas suben.

La rutina es básicamente subir las notas a la página web e inmediatamente las subimos ya sea por Twitter o por Facebook a las redes sociales. Tenemos un enlace que nos permite, ya sea por Twitter o por Facebook, que estén en ambas redes, en varios servidores la misma nota.

- ¿También reportas?

- Cuando son cosas importantes, tenemos el contacto telefónico, reporte también por teléfono. Desde que estoy en *La Razón* digital, creo que una vez he ido a hacer una cobertura. Después, por teléfono, pero sí, tanto Baldwin como yo muchas veces hacemos nuestro material propio. De hecho los muchachos (periodistas de la edición digital también).

- ¿Cómo cambia tu trabajo en los turnos?

- La única diferencia es que me cargan más trabajo. Tengo que hacerme cargo del área de Política y Seguridad Nacional, así es que tengo que hacerme cargo de la edición, coordinación de notas para el impreso, y también de la página digital. La ventaja que tenemos es que, como sabes, cosas importantes que pasan, que marcan agenda son las actividades del presidente en fin de semana. Como no hay mucha información, no se genera mucha información, el presidente siempre destaca al marcar agenda. Eso nos permite monitorear de televisión o de radio. Por

ejemplo a mí, en la razón digital, para hacer (el trabajo) lo más rápido posible y desde luego coordinamos con los compañeros que están conmigo de turno para el impreso.

- **¿Cuáles son tus principales herramientas de trabajo?**

- Obviamente, el internet y como fuentes la televisión y la radio, sin descartar los periódicos digitales nacionales e internacionales, sobretodo los últimos que nos alertan de notas que están relacionadas con Bolivia. Lo otro son las agencias internacionales.

- **¿Cuáles son los principales obstáculos que encuentras para realizar tu trabajo?**

- Ninguna. Probablemente, un problema más de tipo personal creo que son las limitaciones que yo tenía en el conocimiento del manejo de la página, de los procedimientos para subir, para editar las notas, editar fotos, videos. Lo aprendí en el camino. El encargado del soporte digital no has instruido poco a poco en el manejo de todo esto. Evidentemente me falta mucho, pero creo que tengo las herramientas básicas como para estar a cargo de esto, subir, editar, etc.

- **¿En qué consiste tu relación con la redacción impresa?**

- No te diría con todos (los periodistas y editores de la edición impresa), pero creo que en algunos momentos de generación de información fluida a raíz de conflictos y todas esas cosas, he tenido mayor relación con Seguridad nacional, en el caso de los conflictos con la Policía. Pero la lógica es que coordinemos con ellos en caso de que se algo importante nos den una llamada y nos digan 'en este momento ha pasado un accidente, es en tal calle'. Nos den los datos y nosotros armemos aquí la nota. No esperamos que ellos nos elaboren una nota, solamente que nos manden datos y listo. Básicamente ésa es la relación, que nos alerten de hechos y nos pasen datos.

- **¿Has tenido algún problema en ese sentido?**

- No es algo institucionalizado, así que es muy eventualmente. Parte más de la iniciativa de ellos que de un trabajo estructurado, de una base de relacionamiento ya institucionalizado entre la página web y los periodistas del impreso. Pero sí creo que se está avanzando un poco en eso de consolidar esa relación, muy lento pero se está consolidando. Creo que también eso tiene que partir de la importancia que le den ellos a la edición digital.

- **¿Qué opinas de la edición impresa?**

- Como sabes, si mal no recuerdo, hace un año que está con otro diseño. En términos generales, es un periódico líder aquí, antes incluso que *El Deber*. En cuanto a contenidos, creo que estamos en similares condiciones que otros periódicos de la competencia; obviamente con las diferencias en cuanto a enfoques, todo eso, propio de la dinámica de manejo, de la gente que está a cargo, tanto a nivel de editores como en la parte de la jefatura.

- **¿En qué momento del día revisas la edición impresa y para qué lo haces?**

- En la mañana la reviso. Básicamente lo que sacamos en el día ya se ha publicado, entonces no nos sirve mucho de referencia de lo que tenemos que hacer hoy por ejemplo, porque ya lo hemos hecho. Pero más bien me sirve para ver qué notas han tomado en cuenta. Algunas veces rescatan, publican notas íntegras de la página y en otros casos sacan solamente algunos párrafos, rescatan parte de las notas, básicamente para eso.

- **¿Has escrito alguna vez para la edición impresa?**

- No, ya no. En turnos, claro.

- **¿Trabajar en la redacción digital afecta tu condición de periodista?**

- Tu pregunta me hace pensar en un prejuicio, quizá fundado en una percepción de los colegas 'anclada en el pasado y sin visión de futuro'. No afecta para nada mi condición de periodista, porque hago periodismo con la única salvedad que en diferente soporte y que nos permite no sólo ser intermediarios entre la noticia y el público, sino entre la noticia y los medios masivos

(tradicionales). Esto no nos hace una agencia, porque a diferencia de ella el soporte nos permite converger lo escrito, la imagen y el video.

Periodista 16, LR

- ¿Me puedes describir tu trabajo diario?

- A las 9:00 empieza mi trabajo, voy a un ministerio, ya sea el de Salud o un área para ver mis periódicos o (los hago en) un quiosco. Veo en los periódicos lo que ha salido y luego, como en la noche ya coordinamos con el editor qué voy a hacer, me voy directamente a las fuentes. Hago eso y si se presenta algo extraordinario, lo cubro y subo al periódico. Coordinamos con el editor, rayamos la página y empiezo a escribir las notas. Generalmente no sale como lo planificamos en la noche anterior, todo cambia al día siguiente. Y al salir de la reunión de editores cambia igual. Re-diagramamos las páginas, adecuamos los espacios y a veces incluso estamos haciendo entrevistas a las 5, 6 de la tarde. Incluso hubo ocasiones en que hacíamos (entrevistas) a las 8, 9 de la noche, porque no nos querían dar la entrevista y por eso nos vamos 10, 11 de la noche cuando Sociedad debería irse a las 6, 7 de la noche.

- ¿Cuáles son tus principales herramientas de trabajo?

- Primero, las entrevistas, las personas. Dos, el internet, sacar del internet datos antiguos, notas antiguas para el contexto y buscar. Como yo cubro tema salud, (debo hacer) que los temas sean digeribles para la población. ‘¿Qué es un neumococo?’, la gente no sabe qué es un neumococo, hay que buscar eso, esas cosas. La reportera es mi compañera inseparable, pero sobretodo la libreta de apuntes.

- ¿Cuáles son los principales obstáculos que encuentras para realizar tu trabajo?

- Las principales (trabas) son las fuentes oficiales de gobierno. Para obtener datos, en salud te hablo, (por ejemplo) cuántos casos de dengue tenemos a la fecha. Es difícil, si no es el ministro o si no es otra autoridad, nadie más te va a dar (información) porque tienen miedo. Es un paraguas que sólo puede hablar el ministro o el de comunicación, nadie más.

Dentro (del periódico) el obstáculo es cuando nos peleamos con el editor porque pienso que mi nota tiene que ir grande y la pelea con mi editor. Él es que evalúa qué espacio. Cada periodista creo que quiere que su nota siempre sea primero, pero es el editor el que (decide). Para mí ése es el obstáculo. Después otro obstáculo en mi área no encuentro.

- ¿Qué opinas de la edición digital?

- Pienso que es un paso muy importante que se ha dado hacia delante, pero que falta coordinar entre nosotros en el periódico, entre el área digital y los del impreso porque en muchas cosas que, como dice mi editor, ellos ya tiene la nota o la información en sí que nosotros la podemos tomar, toda la información y aumentar un contexto extra que tenemos, pero no lo hacemos y, como dice, hacemos doble trabajo: ellos por su lado y nosotros por el nuestro, no coordinamos nuestros temas.

- ¿En qué consiste tu relación con la edición digital?

- Que le llamo al editor, a CC, para decirle qué temas tengo, algo que está pasando en el momento: ‘hay esto’, no solamente de mi área, de todas las áreas. Le llamo, le digo, al escuchar radios o a veces la Policía me llama y trato de agilizar siempre la página digital para que esté con las últimas informaciones. Esa es mi relación, sólo con el editor, con los dos editores de arriba, nada más. Con mis compañeros no, alguna vez comentamos, pero no hay esa relación de qué temas ellos están haciendo y de qué temas nosotros quisiéramos que aborden.

- **¿En qué momento del día revisas la edición digital y para qué lo haces?**

- Siempre todos los días, cuando llego al periódico. Lo primero que hago es ver Página Siete y La Razón digital, qué temas tiene, para ponerme en contexto algo que tal vez me he perdido.

- **¿Has escrito alguna vez para la edición digital?**

- No. Porque tengo flojera (risa). No porque no hay espacio, nos metemos aquí directamente a hacer nuestra página. Y a veces por celos porque piensas que la nota que estás haciendo, si la pasas a ellos, cuando sale al éter, ya la van a poder cubrir los otros (medios), la competencia. Entonces prefiero callarme y hacer mi nota callada.

Anexo D. Ejemplo de la sistematización e interpretación de datos

ETIQUETAS NEUTRALES ANÉCDOTAS	FENÓMENOS	CATEGORÍAS
<p>Periodista 1, PS</p> <p>TRABAJO DIARIO “Llego aquí al periódico, veo cuántas páginas tengo y me encargó por lo general de la segunda y Anahí, que es la periodista con la que trabajo, se encarga de la primera... Tenemos por lo general tres páginas y las tenemos que cerrar máximo hasta las 18:30. Los miércoles, una de las dos queda libre de todo para hacer el tema de fin de semana...”</p> <p>HERRAMIENTAS DE TRABAJO “Mi reportera y el teléfono principalmente, y el internet: Facebook y Twitter...”</p> <p>USO DE REDES SOCIALES “...la agenda y el calendario de Facebook me sirven para programar los temas de la segunda página que son temas más de agenda”.</p> <p>RELACIÓN CON COLEGAS “Ellos (periodistas de la edición digital) son los que dan a conocer lo que publicamos cada día. Más allá, no tengo mayor relación. Cuando la noticia se genera después de las 16:00, se le encomienda a la edición digital que se haga</p>	<p>RUTINAS DE TRABAJO</p> <p>- Los periodistas del impreso no hacen referencia a la edición digital al hablar de sus rutinas. Mencionan sólo lo relacionado con su trabajo para la edición de papel. Cada sala tiene su propia rutina de trabajo.</p> <p>“Cobertura en la mañana a las fuentes y en la tarde ya me pongo a redactar mis notas. Empiezo en la mañana a las 9:30, hago un corte para almorzar al mediodía y en la tarde ya estoy aquí, a veces a las 13:30 y me quedo hasta las 20:30 como promedio”. (Periodista 4, PS)</p> <p>“...siempre trabajamos con anticipación un tema, que hayamos previsto el día anterior...si eso no se cumple en la mañana o no tenemos la respuesta, buscamos otros temas que también sean de coyuntura o temas propios...si nos da tiempo completamos lo que se tiene que hacer vía teléfono porque en el área económica no es fácil tener información frente a frente...” (Periodista 17, LR)</p> <p>- Quienes hacen alusión a la edición digital como parte de</p>	<p>RUTINAS DE PRODUCCIÓN</p> <p>- Cada sala de redacción tiene su propia rutina de producción. Ambas rutinas convergen sólo de manera ocasional:</p> <ul style="list-style-type: none"> • En los turnos de fin de semana, cuando los periodistas de la edición digital lo son también del impreso, aunque no viceversa. • Cuando la política institucional dispone que periodistas del papel escriban para la edición digital. • Cuando la relevancia de la coyuntura informativa o algunas iniciativas personales ameritan que periodistas del papel escriban una que otra vez para la edición digital o que, al menos, haya un intercambio de datos entre ellos. • Cuando periodistas de una sala de redacción revisan la edición generada por la otra sala. Esto lo hacen para: estar informados, buscar contexto y ver la réplica de su propio trabajo en la otra

<p>cargo si no hay espacio en la edición (impresa)".</p> <p>"Los periodistas del digital hacen lo suyo y nosotros lo nuestro, entonces no hay mucha relación".</p> <p>ESCRIBIR PARA OTRA PLATAFORMA</p> <p>"...anunciando alguna actividad cultural que se va a realizar en el día y que no hemos podido publicarla, entonces he escrito la nota y se las he pasado (a los de la edición digital) para que la publiquen...Es cuando realmente ya no tuvimos espacio en la edición diaria".</p> <p>REVISAR LA EDICIÓN DIGITAL</p> <p>"La reviso por lo general en las tardes cuando necesito información de contexto, archivo".</p>	<p>sus rutinas ocupan cargos jerárquicos, es decir quienes no pertenecen a ninguna de las redacciones, pues supervisan el trabajo a nivel global.</p> <p>"...tengo que supervisar directamente Seguridad, lo que es Al Día, Deportes, página web y tapa...". (Periodista 8, PS)</p> <p>"...Lo que hago es informarme, leer el periódico, ver la competencia, ver la web, asistir cuando puedo a la reunión de editores...". (Periodista 26, LR)</p> <p>- Aunque uno de los editores alude a la edición digital, la mención está asociada a la política institucional del diario en el que trabaja.</p> <p>"...tenemos que enviar una noticia, sea de la web, de elaboración propia o algo trabajado a través de los cables para la edición digital, al menos una noticia...". (Periodista 18, LR)</p> <p>- En el caso de los periodistas de la edición digital, quienes incorporan al impreso en sus rutinas, lo hacen en tres casos: cuando "vuelcan" los contenidos del papel a la plataforma digital, cuando hablan de su trabajo durante los turnos de fin de semana y cuando se trata de tareas propias de un nivel de jefatura no especificadas.</p>	<p>plataforma.</p> <p>- En este sentido, aunque la relación entre las dos salas de redacción sea descrita como excluyente (la una se desarrolla al margen de la otra) o incluso inexistente (principalmente en <i>Página Siete</i>); se trata, sobre todo, de una relación de coordinación ocasional en términos de intercambio de datos y alertas mutuas de información.</p> <p>- Esta coordinación también es percibida por los jefes, aunque con los siguientes matices. En <i>Página Siete</i>, cuya redacción digital tiene cierto rezago, la integración de salas de redacción es vista como una tarea aún pendiente, como un paso posterior a la coordinación. Sin embargo, no hay en ese diario consenso sobre si la integración representa el camino deseado a seguir.</p> <p>En <i>La Razón</i>, cuya sala de redacción digital está un poco más desarrollada, la integración de redacciones es vista ya como algo tangible resultado de la política institucional y de un cambio de mentalidad que ya está en marcha entre los periodistas.</p> <p>- Para llevar a cabo sus rutinas de producción, los periodistas de las dos salas encuentran obstáculos que también son diferenciados. El acceso a la información oficial aparece como un obstáculo sólo para</p>
--	--	--

	<p>“...lo primero que hago es poner las notas del impreso, facebookearlas y tuitearlas...” (Periodista 9, PS).</p> <p>“...Hoy es miércoles y está a mi cargo subir a la edición digital la edición impresa de la revista <i>Mía</i>...”. (Periodista 25, LR)</p> <p>“...Paralelamente tengo que estar chequeando algunas cosas que están bajo mi responsabilidad en la edición de papel...”. (Periodista 14, LR)</p>	<p>los periodistas de la edición impresa; en tanto que la tecnología, en cuanto a conocimiento y manejo de ésta, representa una traba únicamente para quienes trabajan en la edición digital. Son los obstáculos referidos a las condiciones materiales de trabajo los citados entre periodistas de ambas ediciones.</p> <p>- Por otro lado, en cuanto a las herramientas empleadas en estas rutinas, no parece haber un uso excluyente de las llamadas tradicionales (reportera, libreta de apuntes) y aquellas propias de las nuevas tecnologías (internet y redes sociales) entre periodistas de las salas de redacción impresa y digital, respectivamente. Los dos tipos de herramientas son empleados en ambos casos.</p>
--	--	--

Anexo E. Ejemplos de los diarios de observación

Sesión 2: *La Razón* / 12-diciembre-2012 / 15:00-18:00

En el monitor de su computadora, tiene abiertas las versiones digitales de otros medios impresos para ver qué han publicado. CC es editor de la edición digital. Uno de los cinco periodistas con los que trabaja, le hace una consulta sobre una nota. Con él colaboran también dos pasantes y una persona que viene sólo en las mañanas para actualizar la página web con las notas que se publicaron en la edición impresa.

CC dice que desde que trabaja en la edición digital usa mucho redes sociales. Ni personalmente, admite, las usaba con la frecuencia que ahora lo hace. Encuentra un cable noticioso que parece interesante y lo edita sólo en cuestiones de forma. “Cuando hay errores de fondo, por ejemplo cuando el primer párrafo es enrevesado o no corresponde al título, no subo el cable”, explica.

Momentos más tarde, CC le dice a AG, uno de los pasantes (ahora periodista de planta), que hay un cable que tiene que revisar. Los textos que los periodistas y pasantes le pasan a CC están como documentos adjuntos en correos electrónicos o directamente como mensajes de correo. Esto último es lo más usual.

La sala de redacción digital está ubicada al centro de la sala de redacción impresa. A las 16:00, el jefe de la edición digital (BM) ingresó a la reunión de editores. “¿Tienes algún dato nuevo?”, pregunta CC al corresponsal del periódico en Santa Cruz. Mientras habla con él por teléfono, apunta parte de la información que recibe. Cerca de CC, una periodista de la web (MP) busca imágenes con Google. “¿Es posible que se filtre algún dato?”, pregunta CC al corresponsal. Tras la llamada, el editor cuenta que el corresponsal le respondió: “si algo se filtra va a ser para el impreso”.

A decir de CC, trabajar en la edición digital otorga más tiempo para complementar las notas con información de otras fuentes o para corregir errores. La plataforma que se emplea para subir notas a la web tiene ciertas reglas de uso: sólo una persona puede entrar en la plataforma, si alguien más quiere entrar debe esperar a que la primera haya salido. Si más de una persona entra la nota que se intenta subir no se graba.

Aunque, según CC, sólo él y el jefe de la edición digital pueden subir notas a la web, los periodistas también suben algún material. “Yo les encargo a los pasantes subir ‘pajuelas’ (información irrelevante) de Deportes o las notas breves que están en la parte de en medio en la portada (que corresponden a Deportes, Cultura, Ciencia y Tecnología y notas curiosas”, aclara.

CC empieza a redactar una nota con la poca información que recibió del corresponsal de Santa Cruz. Mientras lo hace, MP edita una fotografía y AG sube una nota a la web. “Somos autónomos, pero no independientes”, afirma CC al señalar que el equipo de la edición digital decide qué notas subir, pero que coordinan enfoques de notas importantes con los jefes (aquellos que están a cargo de los contenidos de todo el periódico, en ambas ediciones).

Sesión 9: *Página Siete* / 02-enero-2013 / 15:00-18:00

Están reunidos con el Editor General, el Jefe de Redacción y el Director. Son los editores de las secciones “duras” del periódico: Política, Seguridad y Economía. Cada uno comenta la agenda

de temas del día en su área, qué material han traído sus periodistas y cuál será el enfoque de las diferentes notas. Se hacen ajustes a los enfoques y los editores van luego a agilizar la redacción de las notas.

De este encuentro no participa RS, editor de la web, ni MJ, periodista de la redacción digital. Mientras la reunión se realiza un piso más arriba, RS actualiza la página web del periódico con base a cables noticiosos. No piensa que su trabajo sea más o menos relajado que en la redacción impresa, en la cual se desempeñaba antes como editor de Cultura. “La lógica es otra y no se puede comparar el ámbito de trabajo del impreso y la edición digital. Aquí lo que buscas es que tus notas sean comentadas, posicionarte en redes sociales”.

RS continúa revisando cables. Ve que muchos de ellos, sobre todo los enviados por agencias nacionales, están mal redactados. Corrige uno de los cables y le toma como 20 minutos editarlo. Luego que ve que otra agencia abordó el tema en un cable mejor elaborado. Entonces copia y pega el segundo cable en la plataforma digital.

Minutos más tarde, RS revisa y edita una serie de fotografías para crear un álbum en la página de Facebook del periódico. En la descripción del álbum pone el link a la nota relacionada, ya publicada en la página web. “Le estamos dando bola a esto (un concierto de rock) porque fuimos auspiciadores”, comenta. Luego de esto, replica otras notas de la edición digital en Facebook y busca fotos para cada una. No olvida poner el crédito de la fotografía, aunque las reglas al respecto aún no las tiene claras. “Aún no hay nada regulado sobre la publicación de fotos en redes sociales, los medios lo manejan de diferente manera, algunos colocan los correspondientes créditos, mientras que otros no lo hacen”, indica.

Desde su computadora, RS tiene acceso a diferentes archivos fotográficos. Están aquellos que contienen el material obtenido por los fotógrafos del periódico y están los archivos que contienen imágenes proporcionadas por agencias de noticias nacionales e internacionales. “Para las demás (notas cuyas fotos no encuentra en ninguno de los mencionados archivos), está Google Imágenes”, añade. El procedimiento siempre es el mismo: primero sube una nota a la web y luego la replica en redes sociales. Si en la web, la nota no tiene una foto, busca una para luego publicarla en Facebook. Al emplear una foto perteneciente a otro diario nacional, señala que hay un pequeño acuerdo con los periódicos *El Día* y *Opinión* para usar sus fotos o notas siempre y cuando se ponga el crédito correspondiente.

Muy cerca del lugar de trabajo de RS, está NV, periodista de Política. Al momento se encuentra realizando una entrevista telefónica. Al terminar la llamada, se dedica a redactar la nota. No tiene tiempo sino para dedicarse a lo suyo. “Antes se debían mandar tres notas por sección a la web, ahora ya no, no se puede. Ahora le llaman a MJ para decirle si hay alguna noticia, pero no se escriben ya notas. MJ escribe con base a lo que le cuentan”, detalla.

De pronto, RS recibe una llamada de uno de los jefes. Le comunican que MJ ya no trabajará en la edición digital, pues volverá a la edición impresa como parte de *Al Cierre* (sección donde se publica la información de último momento). Esto significa que RS será el único a cargo de la edición digital del periódico. Quizás pongan a una pasante que le ayude, pero todavía no hay certeza al respecto.

Lista de referencias

- Albornoz, L. (2007). *Periodismo digital. Los grandes medios en la red: ElMundo.es, Clarín.com, Reforma.com, ElPaís.es, Abc.es, LaNación.com*. Buenos Aires: La Crujía.
- Albuquerque, A. & Roxo da Silva, M. A. (2009). Skilled, Loyal, and Disciplined. Communist Journalists and the Adaptation of the Model of the American Model of “Independent Journalism” in Brazil. *International Journal of Press/Politics*, 20(10), 1-20.
- Altmeppen, K.-D., Donges, P. & Engels, K. (1999). *Transformation im Journalismus. Journalistische Qualifikationen im privaten Rundfunk am Beispiel norddeutscher Sender [Transformation in journalism. Journalistic qualifications in private broadcasting – the example of North German stations]*. Berlín: Vistas.
- Altmeppen, K.-D. (2008). The Structure of News Production. The Organizational Approach to Journalism Research. En Löffelholz, M. & Weaver, D. (Ed.), *Global Journalism Research. Theories, Methods, Findings, Futures* (52-64). Oxford: Blackwell Publishing.
- Archondo, R. (2003). *Incestos y blindajes: una radiografía del juego político-periodístico*. La Paz: Plural.
- Arroyave, J. & Blanco, I. (2005). Cómo perciben los periodistas su profesión: entre el agotamiento y la fascinación. *Investigación y desarrollo*, 13(2), 364-389.
- Beltrán Salmón, L. R. (2003). La defensoría del lector en Bolivia. *Archipiélago. Revista cultural de nuestra América*, 11(41), 12-14.
- Breed, W. (1955). Social Control in the Newsrooms: A Functional Analysis. *Social Forces*, 33(4), 326-335.
- Bro, P. (2010). Chain reactions in the newsroom. Factors affecting journalistic action. *Journalism Studies*, 11(1), 36-49.
- Cabrero, C. (2005). *Periodismo digital en Bolivia*. La Paz: Plural.
- Castaneda, Laura (2003, 6 de marzo). Teaching Convergence. *Online Journalism Review*. Rescatado de <http://www.ojr.org/ojr/education/1046983385.php>
- Cresswell, J. W. (2007). *Qualitative Inquiry & Research Design*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Dailey L., Demo L. & Spillman, M. (2005). The Convergence Continuum: A Model for Studying Collaboration Between Media Newsrooms, *Atlantic Journal of Communication*, 13(3), 150-168.
- De Sola Pool, I. (1983). *Technologies of Freedom*. Cambridge: Harvard Belknap.
- Deuze, M. (2004). What is Multimedia Journalism?. *Journalism Studies*, 5(2), 139-52.
- Deuze, M. (2005). What is journalism? Professional identity and ideology of journalists reconsidered. *Journalism*, 6 (4), 442-464.
- Dupagne, M. & Garrison, B. (2006). The Meaning and Influence of Convergence. A Qualitative Case Study of Newsroom Work at the Tampa News Center. *Journalism Studies*, 7(2), 237-55.
- Edo, C. (2002). Las incertidumbres del periodismo en internet. *Revista Latina de Comunicación Social*, 5 (5) [Edición Online], URL (consultada el 10 de abril de 2012): [<http://bit.ly/wsD4TM>].
- Erdal, I. J. (2011). Coming to Terms with Convergence Journalism: Cross-Media as a Theoretical and Analytical Concept. *Convergence: The International Journal of Research into New Media Technologies*, 17 (2), 213-223.

- Gade, P. (2008). Journalism Guardians in a Time of Great Change: Newspaper Editor' Perceived Influence in Integrated News Organizations. *J&MC Quarterly*, 85 (2), 371-392.
- García Avilés, J. A. & Carvajal, M. (2008). Integrated and Cross-Media Newsroom Convergence. Two Models of Multimedia News Production – The cases of Novotécnica and La Verdad Multimedia in Spain. *Convergence: The International Journal of Research into New Media Technologies*, 14 (2), 221-239.
- García Avilés, J. A., Meier, K., Kaltenbrunner, A., Carvajal, M. & Kraus, D. (2009). Newsroom integration in Austria, Spain and Germany. Models of media convergence. *Journalism Practice*, 3(3), 285-303.
- Giavedoni, D. (2010). Los medios en Bolivia: mapa y legislación de los medios de comunicación. *La revista del CCC (Centro Cultural de la Cooperación Floreal Gorini)*, 9 (10), 1-17.
- Giddens, A. (1984). *The constitution of society. Outline of the theory of structuration*. Cambridge: Polity Press.
- Gil, Quim (1999). Diseñando el periodista digital. *Sala de Prensa*, 21, 133-145.
- Gordon, R. (2003). The meanings and implications of convergence. En Kawamoto, K. (Ed.), *Digital Journalism: Emerging Media and the Changing Horizons of Journalism* (57-73). Lanham, MD: Rowman & Littlefield.
- Guardia Crespo, M. (2000). Preguntas sangrantes: Periódicos sensacionalistas en Cochabamba. *Diálogos de la Comunicación*, 59-60, 356-367.
- Guardia Crespo, M. (2010). Marco legal sobre privacidad e intimidad en Bolivia. *Diálogos de la Comunicación*, 82, 1-22.
- Hallin, D. y Mancini, P. (2004). *Sistemas Mediáticos Comparados: Tres Modelos de Relación entre los Medios de Comunicación y la Política*. Barcelona: Hacer.
- Hanitzsch, T. (2007). Deconstructing Journalism Culture: Toward a Universal Theory. *Communication Theory*, 17, 367-385.
- Hansen, A., Cottle, S., Negrine R., & Newbold, C. (1998). *Mass Communication Research Methods*. London: Palgrave.
- Hernández Ramírez, M. E. (1997). La sociología de la producción de noticias. Hacia un nuevo campo de investigación en México. *Comunicación y Sociedad*, 30, 209-242.
- Hernández Ramírez, M. E. & Schwarz, A. (2008). Journalism Research in Mexico: Historical Development and Research Interests in the Latin American Context. En Löffelholz, M. & Weaver, D. (Ed.), *Global Journalism Research. Theories, Methods, Findings, Futures* (211-224). Oxford: Blackwell.
- Herscovitz, H. G. (2004). Brazilian Journalists' Perceptions of Media Roles, Ethics and Foreign Influences on Brazilian Journalism. *Journalism Studies*, 5(1), 71-86.
- Hirsch, Paul M. (1980). Occupational, Organizational, and Institutional Models in Mass Media Research: toward an integrated framework. En Cleveland Wilhoit G. (Ed.), *Mass Communication Review Yearbook* (265-294). Beverly Hills: Sage.
- Huang, E., Rademakers, L., Fayemiwo, M. A., & Dunlap, L. (2004). Converged Journalism and Quality: A Case Study of The Tampa Tribune News Stories. *Convergence* 10(4), 73-91.
- Hughes, S. (2009). *Redacciones en Conflicto: El Periodismo y la Democratización en México*. México: Porrúa.
- Kiousis, S. (2006). Exploring the impact of modality on perceptions of credibility for online news stories. *Journalism Studies*, 7(2), 348-359.

- Kolodzy J. (2006). *Convergence Journalism: Writing and Reporting Across the News Media*. Lanham, MD: Rowman & Littlefield.
- Kvale, S. (1996). *InterViews: an introduction to qualitative research interviewing*. Thousand Oaks: Sage.
- Limia Fernández, M., Isasi Varela, A., Costa Sánchez, C., Rodríguez Ruiz, R., Villanueva Rey, J., Hernández Soto, T., Pereira Fariña, J., Gago Mariño, M., & López García, X. (2005). Medios digitales de Galicia: ¿versiones de los diarios impresos o cibermedios? En López García, X., Pereira Fariña, X. & Villanueva Rey, X. (Ed.), *Investigar sobre periodismo* (616-636). Santiago de Compostela: Universidad de Santiago de Compostela.
- Lee-Wright, P. (2010). Culture Shock: New Media and Organizational Change in the BBC. En Fenton, N. (Ed.), *New Media, Old News. Journalism and Democracy in the Digital Age* (71-86) London: Sage.
- López Hidalgo, A. & Mellado Ruiz, C. (2006). Periodistas atrapados en la Red: rutinas de trabajo y situación laboral. *Estudios sobre el Mensaje Periodístico*, 12, 161-170.
- Lull, J. (1995). *Media, communication, culture: A global approach*. New York: Columbia University Press.
- Marques, J. M. (1992). O divórcio entre a universidade e a industria da comunicacao na América Latina [Divorce of universities and the communication industry in Latin America]. En Luna, C. (Ed.), *Generación de conocimientos y formación de comunicadores* [Generation of knowledge and education of communicators] (91-112). México: Opción/Felafacs.
- Márquez, M. (2012). Valores normativos y prácticas de reporteo en tensión: percepciones profesionales de periodistas en México. *Cuadernos de Información*, 30, 97-107.
- Martini, S. & Luchessi, L. (2004). *Los que hacen la noticia: Periodismo, Información y Poder*. Buenos Aires: Biblos.
- Mawindi Mabwezara, H. (2011). Newsmaking practices and professionalism in the Zimbabwean press. *Journalism Practice*, 5 (1), 100-117.
- McQuail, D. (1994). *Mass Communication Theory. An Introduction*. Londres: Sage.
- Mellado, C., Moreira, S., Lagos, C. & Hernández, M. E. (2012). Comparing cultures in Latin America: The case of Chile, Brazil and Mexico. *The International Communication Gazette*, 74 (1), 60-77.
- Mellado Ruiz, C. (2009). Orígenes, evolución y desencuentros en la investigación sobre el periodista latinoamericano. *Innovar. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 19(33) [Edición Online], URL (consultada el 16 de octubre de 2012): [<http://bit.ly/11DdIuC>].
- Meneses Rocha, M. E. (2010). Las implicaciones de la convergencia económica en la industria del periodismo: el caso de Grupo Imagen. *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*, 52(209), 67-83.
- Miller, J. y Glassner, B. (2004). The “Inside” and the “Outside”: Finding Realities in Interviews. En Silverman, D. (Ed.), *Qualitative research: theory, method and practice* (131-145). Londres: Sage.
- Morales, M. (2005). Tendencias y debates actuales en el periodismo digital. *Signo y Pensamiento*, 24(47), 87-104.
- Murillo, M. (2011). Periodismo digital en Bolivia. Una revisión de los medios en la web [Presentación Online], URL (consultada el 12 de noviembre de 2012): [<http://slidesha.re/qz5ZyL>].

- Neuman, W. Lawrence (1991). *Social Research Methods: qualitative and quantitative approaches*. Boston: Allyn & Bacon.
- Orihuela, J. L. & Santos Pastor, M. L. (2004). Los weblogs como herramienta educativa: experiencias con bitácoras de alumnos. *Quaderns Digitals* [Revista Online], URL (consultada el 6 de noviembre de 2012): [<http://bit.ly/Mz0sfX>].
- Orihuela, J. L. (2007). Web 2.0: Cuando los usuarios se convirtieron en medios y los medios no supieron en qué convertirse [Artículo Online], URL (consultado el 6 de noviembre de 2012): [<http://bit.ly/120fjY1>].
- Pavlik, J. (2000). The Impact of Technology on Journalism. *Journalism Studies*, 1(2), 229-237.
- Pavlik, J. (2004). A Sea-Change in Journalism: Convergence, Journalists, their Audiences and Sources. *Convergence*, 10(4), 21-29.
- Paz, M. (2009). Cobertura periodística a la Asamblea Constituyente de Bolivia. *Diálogos de la Comunicación*, 78, 1-12.
- Peñaranda, R. (1998). *Radiografía de la prensa boliviana*. La Paz: Offset Boliviana.
- Peñaranda, R. (2002). *Retrato del periodista boliviano*. La Paz: Cebem.
- Prensky, M. (2004). The Emerging Online Life of the Digital Native: What they do differently because of technology, and how they do it. [Artículo Online], URL (consultado el 3 de noviembre de 2012): [<http://bit.ly/19xiGuR>].
- Quandt, T. (2008). Methods of Journalism Research – Observation. En Löffelholz, M. & Weaver, D. (Ed.), *Global Journalism Research. Theories, Methods, Findings, Futures* (131-141). Oxford: Blackwell.
- Quandt, T. y Singer, J. (2009). Convergence and Cross-Platform Content Production. En Wahl, Jørgensen, K. & Hanitzsch T. (Ed.). *Handbook of Journalism Studies* (130-141). London: Sage.
- Rintala, N. & Suolonen, S. (2005). The Implications of Digitalization for Job Descriptions, Competencies and the Quality of Working Life [Artículo Online], URL (consultado el 21 de noviembre de 2012): [<http://bit.ly/1793mUr>].
- Robinson, S. (2010). Traditionalists vs. Convergents. Textual Privilege, Boundary Work, and the Journalist-Audience Relationship in the Commenting Policies of Online News Sites. *Convergence*, 16(1), 125-143.
- Rojas, C. & Peñaranda, R. (2003). *Prensa y poder en Bolivia. Relaciones entre el mundo político y los medios de comunicación*. La Paz: Fundación “Konrad Adenauer”.
- Said, E. y Arcila C. (2011). Los cybermedios en América Latina y la Web 2.0. *Comunicar: Revista Científica de Educomunicación*, 19(37), 125-131.
- Sáinz, L. (2010). Los medios de comunicación, campos de batalla política en Bolivia. *Diálogo Político*, 1, 79-98.
- Salaverría, R. (2003). Convergencia de los medios. *Revista Latinoamericana de Comunicación CHASQUI*, 81, 32-39.
- Salaverría, R. (2004). Diseñando el lenguaje para el ciberperiodismo. *Revista Latinoamericana de Comunicación CHASQUI*, 86, 38-45.
- Salaverría, R. & García Avilés, J. (2008). La convergencia tecnológica en los medios de comunicación: retos para el periodismo. *Tripodos*, 23, 31-46.
- Sanabria Cañipa, A. T. (2011). *Lineamientos estratégicos para mejorar la versión web del periódico “Página Siete”*. (Proyecto de grado inédito de licenciatura). Universidad Católica Boliviana, La Paz.

- Sánchez, D. (2007). El periodismo digital. Una nueva etapa del periodismo moderno. *Revista Lasallista de Investigación*, 4(1), 67-73.
- Sarrica, M., Fortunati, L., O'Sullivan, J., Balcytiene, A., Phil Macgregor, V., Roussou, N., Meso, K., Pereira, X. & De Luca, F. (2010). The early stages of the integration of the internet in EU newsrooms. *European Journal of Communication*, 25 (4), 413-422.
- Schudson, M. (2003). *The Sociology of News*. Nueva York: Norton & Company, Inc.
- Scolari, C., Navarro, H., Pardo Kuklinski, H., Micó, J.L. and Coll, I. (2006). New Professional Profiles in the Current Audiovisual and Multimedia News Scene in Catalonia [Artículo Online], URL (consultado el 27 de noviembre de 2012): [<http://bit.ly/11XkC9z>].
- Scolari, C. A., Micó Sanz, J. L., Navarro Guere, H., & Pardo Kuklinski, H. (2008). El periodista polivalente. Transformaciones en el perfil del periodista a partir de la digitalización de los medios audiovisuales catalanes. *Zer*, 13(25), 37-60.
- Selltiz, C., Jahoda, M., Deutsch, M. & Cook, S. W. (1967 [1951]). *Research methods in social relations*. Nueva York: Holt, Rinehart, and Winston.
- Silcock, W. B. & Keith, S. (2006). Translating the Tower of Babel? Issues of Definition, Language, and Culture in Converged Newsrooms, *Journalism Studies*, 7(4), 610-27.
- Singer, J. (2003). Who are these guys? The online challenge to the notion of journalistic professionalism. *Journalism*, 4 (2), pp. 139-163.
- Singer, J. (2004). Strange Bedfellows? The diffusion of convergence in four news organizations. *Journalism Studies*, 5(1), 3-18.
- Soler, P. (2011). La investigación cualitativa. Un enfoque integrador. En Vilches, L. (Coord.), *La investigación en comunicación. Métodos y técnicas en la era digital (189-233)*. Barcelona: Gedisa.
- Tejedor-Calvo, S. (2010). Web 2.0 en los ciberdiarios de América Latina, España y Portugal. *Mediaciones sociales*, 7 [Revista Online], URL (consultada el 17 de noviembre de 2012): [<http://bit.ly/16w2Mil>].
- Torrico, E. (1999). El negocio sensacionalista en Bolivia: una lógica empresarial que se impone. *Diálogos de la Comunicación*, 55, 76-84.
- Torrico, E. & Peñaranda, R. (2004). *Periodistas, políticos y democracia en transición*. *Diálogos de la Comunicación*, 69.
- Torrico, E. (2007). La narrativa periodística desorganizadora. *Diálogos de la Comunicación*, 75, 1-9.
- Trigo Moscoso, M. S. (2010). El periodismo: ¿agente de integración regional? El caso de Bolivia. *Diálogos de la Comunicación*, 79, 1-9.
- Tuchman, G. (1978). *Making news: a study in the construction of social reality*. New York: Free Press.
- Tuchman, G. (1991). Qualitative Methods in the Study of News. En Klaus B., J. & Jankowski N. W. (Ed.), *A Handbook of Qualitative Methodologies for Mass Communication Research (79-92)*. London: Routledge.
- Waisbord, S. (2000). *Watchdog journalism in South America. News, accountability, and democracy*. New York: Columbia University Press.
- Weaver, David. H. (Ed.) (1998). *The Global Journalist: news people around the world*, Cresskill, NJ: Hampton Press.

- Winter, J. & Wedemeyer, D. (2009). The Roots of the Right to Communicate and Emerging Participatory Policy. En Dakroury, A., Eid, M., & Kamalipour, Y. (Ed.), *The right to communicate: historical hopes, global debatesm and future premises* (43-67). Dubuque, IA: Kendall Hunt Publishing Company.
- Zaragoza, C. (2002). Periodismo en la convergencia tecnológica: el reportero multimedia del Distrito Federal. *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*, 45 (185), 151-164.