

7

Atribución a fuentes: Enterar al lector

Lo ideal es que el lector o el telespectador siempre se enteren de la fuente de la información publicada o transmitida. Sólo si conoce la fuente de la información que recibe podrá el ciudadano juzgar su validez. En la práctica, sin embargo, la atribución a fuentes no siempre es sencilla.

En la mayor parte de las noticias, atribuir una declaración a una fuente no ofrece problema alguno. El Alcalde dice esto o el Primer Ministro dice lo otro; y el empresario, el entrenador deportivo o el testigo de un crimen dice lo de más allá.

Revelar la fuente se dificulta cuando el reportero busca información que se ofrece sólo con la condición de que no se haga pública su procedencia. Este suele ser el caso de las noticias sobre conductas deshonestas o cuando alguien que no está de acuerdo con una decisión encubierta quiere que se haga pública.

El reportero no puede permitir que lo manipulen: en ocasiones la fuente quiere que se publique una información falsa por sus propios motivos. Algunos periódicos nunca usan información cuya fuente no se publica, a menos que provenga de por lo menos dos fuentes confiables.

Algunos redactores consideran que ocultar la identidad de una fuente se justifica a veces, especialmente en asuntos de gobierno o diplomáticos. Otros redactores se niegan a publicar información cuya fuente se omite. Esta posición es mucho más fácil para los directores de los periódicos que no cubren las actividades del gobierno.

Desde luego que la mejor atribución es nombrar la fuente. En segundo lugar está nombrar al portavoz de un grupo u organización. La opción más débil es acreditar a "una fuente bien informada", o incluso a "fuentes". Así, el lector no se entera de nada.

Cuando se oculta la fuente, la mayoría de los periódicos exigen que el reportero revele su identidad al responsable de sección o al redactor jefe. Ocultar la fuente suele tener consecuencias legales si la noticia conduce

a una demanda o un pleito por difamación. En última instancia, la redacción tiene que juzgar la verosimilitud de la pesquisa antes de su publicación como noticia.

8

Contenido noticioso: Mantenerse a la par del lector

¿Cuál es la mezcla óptima de noticias, junto a la información de servicios al lector, para un periódico? La pregunta es eterna, la respuesta siempre cambiante. El contenido óptimo para un periódico bien podría ser pésimo para otro. Y lo que era bueno el año pasado necesita ser modificado éste, porque las necesidades e intereses del lector nunca son constantes.

La redacción del periódico tiene que esforzarse continuamente por mantenerse a la par del lector. En repetidas ocasiones, en muchos países la redacción de un periódico ha introducido cambios sólo para darse cuenta de que los lectores ya habían cambiado otra vez. El siguiente ejemplo ilustra como la redacción puede quedarse detrás del cambio y sufrir su periódico en consecuencia.

En los últimos 25 años las mujeres han inundado los centros de trabajo en los Estados Unidos y el Canadá, y en otros países. Muchos periódicos se demoraron en reconocer este fenómeno y dar noticias acordes a las nuevas necesidades e intereses de la mujer trabajadora. El resultado fue que surgieron varias revistas especializadas para disputarse el tiempo de lectura de esta mujer trabajadora más atareada.

Con lectores de necesidades e intereses tan cambiantes, a los periódicos de circulación general, grandes o pequeños, diarios o semanarios, conviene iniciar una constante evolución. Ésta suele dar mejor resultado que un cambio drástico ocasional, capaz de alterar la personalidad del periódico y ahuyentar a los lectores más leales. Crear la imagen de un periódico es un proceso lento e incesante, y esa imagen puede deteriorarse con una conducta atípica.

El director es el encargado de decidir qué imagen desea y trabajar consecuentemente por lograrla. Los periódicos pueden tener muchos rostros: desde las publicaciones más circunspectas de referencia hasta los muy coloridos y sensacionalistas, amén de numerosas gradaciones intermedias.

Aun con estas variables, hay guías para el contenido de un periódico de

circulación general. De inicio, la redacción deberá determinar por qué los lectores compran su periódico entre otros.

No hay lector típico

El lector típico no existe. Todos los lectores se diferencian, aunque pueden incluirse en amplias categorías. El lector serio de un gran diario de ciudad generalmente espera una visión completa del mundo, noticias nacionales y locales, además de cobertura especializada sobre arte, deportes, finanzas, etc. El lector del semanario de una comunidad busca una cobertura intensa de la misma y no espera enterarse de los problemas mundiales.

En la competencia por los lectores no es raro que los diarios de las grandes ciudades incluyan noticias locales y publiquen páginas o secciones regionales. Para los semanarios de circulación local esto implica la obligación de cubrir las noticias de la comunidad con mayor intensidad.

Para cualquier periódico es vital la forma en que defina las llamadas noticias locales. Los sucesos acaecidos en el otro extremo del mundo se vuelven noticias locales si afectan a los lectores de una comunidad. Un ejemplo sería una aguda sequía en otro país que hiciera aumentar los precios de los alimentos que consumen los lectores del periódico; o un adelanto médico que curara una enfermedad en todo el mundo.

Luego viene la creciente competencia con los noticieros de radio y televisión, que para muchos se han convertido en una gran fuente de noticias, si no la principal. En esta competencia la prensa plana tiene que apoyarse en sus ventajas: la capacidad de cubrir noticias muy complejas en detalle, la presentación no lineal que permite al lector escoger lo que quiere leer, la portabilidad del periódico y su duración permanente. Vayamos ahora a lo más concreto sobre las antedichas guías rectoras. Un buen punto de partida es enumerar las razones por las que los lectores acuden a los periódicos, amén de las ventajas del párrafo anterior.

Las razones son cuatro:

1. Necesidad de mantenerse informados. Muchos quieren saber lo último, en su comunidad y dondequiera. Lamentablemente hay otros con muy poco interés por mantenerse informados, algo que no se explican los periodistas, tan ávidos de información por naturaleza. Este factor de la necesidad de información implica que cada periódico deba cubrir una amplia gama de asuntos en correspondencia con su posición en el mercado. Recordemos que el lector típico no existe, por lo que el periódico tiene que convertirse en un menú de información. Y como los ávidos de información tienen poco tiempo, hay que presentar las noticias de modo eficiente, lo cual no significa que todas deban ser cortas.

2. Las relaciones sociales. Piense en cuántas veces se ha valido de una noticia en la prensa para iniciar una conversación, para romper el hielo, para

hallar un terreno común con otra persona. Estas relaciones se establecen mediante noticias de gran importancia y también con asuntos intrascendentes que sean insólitos o simpáticos. Es una gran promoción para un periódico que uno de sus lectores pregunte a otra persona si leyó una noticia que salió en el periódico. Es por eso que el director hace bien en incluir en cada número temas de interés humano.

3. Entretenimiento. No en su acepción de cartelera teatral o deportiva, sino el puro placer de leer un periódico bien escrito y bien editado. Para muchos es un placer leer una idea bien redactada, un titular ingenioso, una columna con un punto de vista interesante o una carta al director en que se digan cuatro verdades. La moraleja es ser profesional, y nunca monótono.

4. Ayudar a decidir. Los lectores acuden al periódico en busca de ayuda de muchos tipos. El que quiere saber en qué tienda están las mejores ofertas, razón por la cual la publicidad comercial presta un servicio al lector. Otro tanto hacen las secciones de noticias al consumidor. Otro quiere saber cómo se repara el grifo del lavadero, cuándo recogen la basura o cuál será mañana el valor de su moneda. En nuestra vida enfrentamos multitud de decisiones para las que necesitamos información. El periódico es un amigo que acude con información universal, desde el parte del tiempo (¿debo llevar hoy el paraguas?) a las secciones sobre salud, a los consejos útiles para el hogar, hasta sugerencias para los enamorados no correspondidos.

Una imperiosa necesidad: cubrir las actividades del gobierno

En una sociedad libre la necesidad más imperiosa para un periódico de circulación general es cubrir las actividades del gobierno y los políticos de manera cabal y honesta. Dicha cobertura es la razón de ser de una prensa libre: dar información al ciudadano para que pueda votar o presionar con inteligencia.

Una manera de ganar lectores para la cobertura de las actividades gubernamentales es reportar las noticias en ese sector como actos personales y no de instituciones impersonales. Además, las noticias sobre el gobierno deben aclarar cómo los actos oficiales afectarán al ciudadano, al lector. ¿Significará una nueva política que aumentarán los impuestos, o mejores carreteras o precios razonables para la vivienda? El lector concreto se pregunta, por ejemplo, en cuánto aumentarán sus impuestos.

La cobertura de lo noticioso y espectacular son los ladrillos del edificio, pero el acontecimiento en sí no suele decirlo todo. Queda posibilidad para una cobertura más profunda a lo que subyace la noticia, o incluso acontecimientos que aún no se han convertido en noticia. ¿Qué tiene preocupada a una comunidad o cómo creen que cambiarán sus vidas?

Hay por lo menos dos grandes áreas en las que los periódicos estadounidenses han ido a la zaga del interés potencial. Un breve análisis de estas áreas

puede sugerir ideas para la cobertura a periódicos de países donde las instituciones estén sufriendo un gran cambio.

Las dos áreas son: la actividad mercantil y la educación.

Durante años la actividad mercantil recibió una cobertura mínima en muchos periódicos estadounidenses. Los redactores tendían a considerar los informes sobre la actividad mercantil como algo innecesario o una extensión injustificada de la publicidad pagada. Pues bien, la naturaleza tiende a ocupar el vacío, y también lo editorial. Al reconocer que lo mercantil toca la vida de todos, en el empleo, los bienes y servicios que se crean, etc., el *Wall Street Journal* ocupó ese vacío. Pasó de ser un periódico puramente financiero que circulaba en la ciudad de Nueva York, primero a diario de circulación nacional y luego internacional, no sólo de lo financiero sino con cobertura concreta de lo comercial.

En las últimas tres décadas la mayoría de los diarios han estado tratando de subsanar eso: han ampliado su cuerpo de reporteros y abierto secciones dedicadas a lo mercantil.

La segunda área es la educación, donde, en honor a la verdad, las redacciones siempre han tenido grandes intereses, pero muchas se han quedado cortas en su cobertura.

La tendencia ha sido a cubrir la educación como institución. A través de los años los reporteros han dado minuciosa cobertura a las reuniones de las juntas escolares y las fundaciones universitarias. Hasta ahí muy bien, pero con eso estaban pasando por alto una parte importante del tema de la educación: no se estaba escribiendo lo suficiente, concuerdan ahora la mayoría de los periódicos estadounidenses, sobre lo que estaba ocurriendo en el aula.

Estaban teniendo lugar grandes cambios en los programas, la formación pedagógica y la conducta y los logros del alumnado. El lector sabía muy poco de esto hasta hace poco cuando una vez más los periódicos se están esforzando por recuperar ese terreno.

Las crónicas redondean la noticia

Estos dos ejemplos ilustran la necesidad que tienen los redactores de preguntarse constantemente si sus reporteros están cubriendo todas las actividades que afectarán la vida de sus lectores. En tal sentido, el término "crónica" para todo lo que no es noticia pura puede ser engañoso. Cuando es buena, la crónica está estrechamente asociada a la noticia pura. Más allá de esto, informa sobre lo que transcurre bajo la superficie, o relaciona hechos aparentemente aislados que son de hecho parte de un todo importante.

Los periódicos nacen y mueren. Cuando están en peligro mortal chapoletean como una persona que se está ahogando, probando fórmulas diferentes para las noticias y la presentación. Algunos periódicos agonizantes han

adoptado un formato de revista (artículos más largos, menos énfasis en lo noticioso). El nuevo formato no periodístico sólo apuró su deceso.

La lección del cambio de formato fallido es que la mayor ventaja del periódico es su inmediatez. Sí, los lectores lo quieren todo: noticias puras, artículos de colorido, etc., pero más que todo quieren la noticia. Esto nos devuelve a la analogía del menú: los periódicos deben presentar un número grande de noticias que satisfagan una gama de intereses.

La noticia pura puede despertar el interés de algunos lectores, pero siempre quedan brechas, por lo menos a corto plazo. Por consiguiente, conviene al redactor en jefe hacer una lista de los grandes intereses afines a la mayoría, y luego asegurarse de que el periódico los cultive con regularidad. Quizás Ud. pueda aportar a la siguiente lista:

Alimentación, vivienda, vida familiar, educación, salud, empleos, dinero, sexo y romance, progreso personal, ropa, transporte, religión, medio ambiente, el tiempo, y actividades recreativas.

A esto por supuesto siguen las llamadas noticias de servicio al usuario: calendarios de los próximos eventos, actos públicos (traspasos de propiedad, testamentos, casos por juzgar, nacimientos y muertes, etc.). Impresos a menudo en tipo ágata, los documentos públicos atraen a muchos lectores.

Y éstos son los ingredientes y las guías rectoras. Toda noticia e información de servicio público requiere una envoltura atractiva. Sobre todo, requiere constantes adaptaciones para que los periódicos puedan mantenerse a la par de sus cambiantes lectores.

9

La estructura del periódico: De qué se ocupa cada cual

La avalancha de tecnología moderna ha traído enormes cambios en la estructura de los periódicos y seguramente traerá más. La organización de un periódico, sin embargo, depende no sólo de su situación tecnológica, sino también del tamaño de su circulación, frecuencia de publicación y estrategia para cubrir su mercado. Puede que muchos periódicos actuales se encuentren en evolución cuando todavía está por llegar la plena realización de sus adelantos tecnológicos.

Cualquiera que haya visitado un periódico occidental por última vez hace treinta años quedaría asombrado si lo visitara hoy. En la sala de redacción, el tecleo de las máquinas de escribir ha dado paso a las pantallas de las computadoras y los teclados silentes. Las ruidosas impresoras de teletipo, que durante décadas despacharon el servicio de noticias por cable a razón de 65 palabras por minuto, han sido desechadas y el servicio de cable entrega ahora sus noticias a impresoras superveloces y apenas audibles o casi instantáneamente a la computadora del periódico. Las notas informativas de reporteros en misiones lejanas son escritas en computadoras portátiles, descargadas por módems a través de hilos telefónicos y enviadas a bases de datos computarizadas, de donde son llamadas para aparecer en pantallas y ser procesadas.

Desapareció también la tradicional mesa de redacción semicircular alrededor de la cual se sentaban los correctores de estilo (copy editors) que extraían los despachos de una cesta situada al centro con un supervisor sentado en una ranura por el lado recto de la mesa. Ahora los editores y jefes de redacción están sentados frente a sendas pantallas de computadoras, trabajan con imágenes electrónicas y editan desde el teclado. El papel y las mecanógrafas son difíciles de encontrar. Las noticias impresas en papel, por oposición a las imágenes electrónicas, salen en silencio de impresoras láser operadas por mandos electrónicos.

En la antigua sala de composición, las filas de linotipias de metal fundido que producían líneas de galera que se colocaban en bandejas donde

se conformaba la página, se han esfumado. Buena parte de ese espacio liberado ha pasado a otros usos. El nuevo taller de composición, ahora más pequeño, contiene sólo una fotsetter o dos y mesas de tablero inclinado donde se pegan las páginas con tipos fotocompuestos y pliegos de papel rayado. A medida que avance la paginación (composición electrónica de la página), y las placas de impresión se produzcan por medios electrónicos, la sala de composición también desaparecerá.

Cambios de igual magnitud han ocurrido en el periódico. Aun así, el organigrama de un periódico moderno se parece mucho al de hace tres décadas.

Es poco probable que dos periódicos tengan estructuras idénticas. En los periódicos pequeños es frecuente que una misma persona desempeñe varias funciones, que en periódicos mayores son asignadas a varios. Asimismo, a medida que un periódico crece se le añaden funciones que otro más pequeño no necesita o no puede permitirse. Además, en distintos periódicos las mismas funciones suelen ser desempeñadas por personas con diferentes títulos profesionales.

Teniendo en cuenta estas variaciones, estudiemos la organización de un diario típico con una circulación de 50 000 ejemplares. Otros más pequeños, hasta de 20 000 de circulación diaria, o con circulación mucho mayor, podrían tener también una organización similar; pero en los periódicos pequeños una misma persona puede encargarse de dos o más funciones tales como director o editor, mientras que en los periódicos mayores la estructura de cada departamento es más compleja y especializada. Para nuestros fines se seleccionó la circulación de 50 000 porque alrededor de ese tamaño comienzan a aparecer en el periódico nuevas especialidades que se encuentran en los mayores.

Director. Es el principal ejecutivo, responsable de todas las actividades del periódico. Producto de cambios recientes que simplifican la amplitud de su control y el tiempo libre que necesita para conceptualizar y participar en la comunidad, sólo dos ejecutivos reportan al director. Estos son el gerente general y el editor. El gerente general delega a su vez en otros ejecutivos: el controlador, el director de mercadeo, el gerente comercial, el gerente de procesamiento de datos y el gerente de producción.

La gran novedad reciente es el nombramiento de un subdirector para la comercialización, en consonancia con la adopción del concepto de marketing por muchos periódicos. Dicho concepto sencillamente dice que todo negocio debe identificar las necesidades e intereses de los clientes y tratar de satisfacerlas. En otras palabras, la empresa trata de verse desde la perspectiva del cliente.

El editor. Es responsable de todas las noticias y el contenido de la página editorial. El editor ejecutivo (managing editor) es el gerente frontal

en el departamento de noticias y coordina estrechamente con el editor. En su trabajo para la página editorial, el editor supervisa a dos editoriales y también escribe editoriales.

Debe señalarse que algunos periódicos prefieren tener un editor de la página editorial que responda al director. El editor ejecutivo, que supervisa el departamento de noticias, también responde al director: la ventaja es la separación de las funciones de las noticias y la página editorial. Con esta estructura, es menos probable que el lector perciba que las opiniones editoriales se mezclan con las columnas noticiosas. Desde luego que estas funciones siempre se unen en el escalón más alto, en la persona del director.

El editor ejecutivo. En la sala de noticias, el editor ejecutivo es el jefe operativo. Dirige toda la recolección y procesamiento de noticias a través de los responsables de departamento de la sala de noticias: el subdirector de noticias, el editor metropolitano, el editor de noticias provinciales, el de artículos de fondo, el deportivo, el comercial, el de fotos y el dominical.

Nuestro periódico de 50 000 ejemplares tiene una mesa de redacción universal codificada. El término "mesa" sigue usándose aunque ahora está compuesta por profesionales que se sientan frente a sus respectivas terminales de edición, las notas informativas se reparten por vía electrónica y los editores no tienen que trabajar codo con codo como en el pasado. A propósito, muchos editores veteranos dicen echar de menos la camaradería y el espíritu de equipo de la antigua mesa de redacción.

Una verdadera mesa de redacción universal procesa noticias provenientes de todos los departamentos. Por el contrario, en un sistema por departamentos, cada departamento procesa sus propios trabajos y diseña las páginas asignadas, aprovechando así la experiencia profesional del departamento. En nuestro periódico sólo la sección de deportes edita sus propias páginas. Esta modificación se aprobó porque en el deporte se necesita conocer las posiciones de los equipos, los apodos de los atletas, etc. Asimismo, el editor dominical de nuestro periódico procesa durante toda la semana determinadas páginas dominicales - críticas literarias, viajes, hobbies, etc.

Tras consultar con el editor ejecutivo, el subdirector de noticias empalma las demás páginas e inspecciona la mesa de redacción. Los textos le llegan al editor provenientes de los servicios cablegráficos pasando por un editor de cables y la mesa por departamentos. El subdirector de noticias decide la ubicación de la noticia y el tamaño del titular. La mesa de redacción hace la edición final y escribe los titulares.

Otros cargos claves. Nuestro periódico tiene un subeditor ejecutivo adjunto, que se hace cargo en ausencia del editor ejecutivo. El adjunto tiene otras responsabilidades cotidianas y realiza el trabajo preparato-

rio para el presupuesto financiero anual de la sala de noticias.

El editor metropolitano o de ciudad tiene un asistente y dos empleados. Estos últimos responden al teléfono, recortan noticias y las archivan para uso futuro, etc.

El bibliotecario responde al editor ejecutivo y lleva los archivos de todos los trabajos, libros de referencia, etc. En otra época esos archivos contenían recortes de periódicos conservados en sobres, hoy las noticias publicadas se hacen aparecer en una pantalla provenientes de una base de datos computarizada.

Todos los jefes de departamento preparan listas diarias de las noticias más importantes para el próximo número. Los proyectos se discuten en la conferencia diaria del editor ejecutivo. Cada semana dicho directivo también se reúne con los jefes de planas para una planificación a largo plazo.

El equipo de reporteros es de 55 personas. Un cálculo práctico sería a razón de un reportero por cada millar de circulación diaria hasta alrededor de 100 000 ejemplares. Por encima de este número la plantilla de trabajadores disminuye en relación con los ejemplares de circulación. Así, un periódico con una circulación de 200 000 podría tener una plantilla de 150.

En nuestro periódico hay 2.5 reporteros por cada editor. Con los cables entrando a gran velocidad, y el empleo de más rondas de noticias y conferencias, esta proporción va decayendo a medida que aumenta la carga de edición. Algunos periódicos mayores tienen proporciones hasta de menos de 1.5 reporteros por editor.

Apartándonos de nuestro periódico por el momento, conviene destacar otros cambios producidos por la nueva tecnología. Reconociendo la efectividad de la información gráfica - mapas, cartas, etc. - los periódicos están contratando más artistas de modo permanente. Éstos en muchos casos pusieron a un lado la mesa de dibujo y se valen de computadoras para preparar sus ilustraciones. Nuestro periódico contrató a su primer artista gráfico hace sólo tres años.

La paginación también ha traído grandes cambios. Con esta moderna técnica los editores dejaron atrás los modelos de simulación de la página y ahora la conforman en una pantalla de computadora. Con la paginación también se preparan los anuncios.

La página se organiza en tamaño reducido en la pantalla. Luego el editor, desde el teclado introduce las órdenes correspondientes, y la página completa se fotocompone como una unidad, lo que elimina tener que pegar. Hasta la fecha, las ilustraciones tienen que ser pegadas, pero los técnicos están trabajando para lograr ilustraciones digitalizadas.

Nuestro periódico probablemente adoptará la paginación en algún momento. Por ahora la decisión del director es esperar un poco.

¿Recuerdan la sala de composición de antaño que se redujo para asom-

bro de un antiguo periodista visitante? Había razón para esa reducción más allá del paso del metal fundido a la fotocomposición. En el pasado, los correctores estacionados en la sala de composición corregían los errores en bandejas de tipos de metal fundido. Con la edición electrónica y la paginación, el engorro de corregir los errores tipográficos en textos y titulares, ha pasado a la sala de noticias.

La consigna es: “lo que se ve es lo que sale impreso”. Con la paginación, si el artículo o el titular o la página está correcto en la pantalla, saldrá correcto cuando se fotocomponga. Los editores siempre han tratado de detectar los errores en las pruebas de galera después de los correctores de prueba en la sala de composición. Los editores eran entonces la segunda línea de defensa. Con la edición electrónica, los editores son ahora la única línea de defensa.

La edición electrónica ha creado asimismo un nuevo cargo en la sala de noticias: el subdirector de sistemas. Éste usualmente es un editor. Se encarga de crear los códigos y formatos electrónicos (instrucciones que se dan a la computadora desde el teclado), formar el personal y hacer funcionar el sistema cuando el sistema de edición electrónica falla por una razón u otra.

Gerente general. Se encarga de las operaciones mercantiles diarias, todo salvo las noticias y lo editorial. Principalmente, coordina actividades interdepartamentales y ejecuta la política aprobada por el director. La labor del gerente general se hace más evidente cuando nos fijamos en los ejecutivos que le responden.

Subdirector para la comercialización. Este solía ser el gerente de publicidad. Ahora tiene responsabilidades más amplias. El concepto de marketing impone una estricta cooperación entre todos los departamentos que se relacionan con las ventas y los ingresos. En el pasado los gerentes de publicidad, circulación y promoción respondían por separado al gerente general. Ahora responden al director de marketing, que pareció la persona más calificada para una promoción. Obviamente, el contenido del periódico afecta la circulación de modo que el director de marketing también trabaja estrechamente con el editor y el subeditor ejecutivo, aunque éstos responden al director.

Gerente de publicidad. Es responsable de todas las ventas y servicios de publicidad. Los especialistas que le responden son el gerente al detalle (todos los anuncios locales decorativos), el gerente para lo nacional (todos los anuncios de fuentes nacionales) y el gerente de clasificados.

Gerente de circulación. Dirige las ventas y servicios a los lectores (es decir el reparto y cobro de las suscripciones y los ejemplares sueltos). La sala de noticias y la de circulación se mantienen informadas entre sí sobre la cobertura de noticias, sobre todo acontecimientos im-

portantes, para facilitar la venta. En particular recuerda a la sala de noticias de cumplir con la hora de cierre: una edición tardía perjudica el sistema de circulación.

Subdirector de procesamiento de datos. Todo ese equipo de computadoras en la sala de noticias y por todo el periódico necesita ser instalado, hay que formar operadores y asegurar el funcionamiento y mantenimiento diarios. La responsabilidad recae en este cargo. Este profesional tiene que saber de verdad cómo se mueven los electrones en esas cajas negras.

Subdirector de producción. Este ejecutivo supervisa el proceso de fabricación, excepto las funciones del teclado electrónico y otras realizadas en la sala de noticias. La producción abarca la tipografía, la producción de las páginas y la plancha de impresión, imprimir el periódico y en nuestro caso formar los paquetes de periódicos para la distribución. En algunos periódicos la formación de los paquetes en la llamada sala de correos - término que ha sobrevivido desde el pasado - es supervisada por el departamento de circulación.

Gerente comercial. Junto con su equipo se ocupa de todos los asuntos no asignados a nadie. Esto incluye contabilidad, compras, pagaduría, personal, etc.

Gerente de promoción. Junto con su equipo trabaja estrechamente con la sala de noticias, publicidad y circulación para generar información y actividades que aumenten la circulación y el número de lectores, aumentar los ingresos por concepto de publicidad y crear una imagen favorable del periódico mediante el servicio a la comunidad. El departamento investiga las características del mercado: población, situación económica, efectividad de la publicidad y qué piensan los lectores del contenido de las noticias.

Y así es como nuestro diario de una tirada de 50 000 (65 000 los domingos) está estructurado. El organigrama ha cambiado mucho en apenas los últimos 10 años, para qué hablar de los últimos 30.

El aumento de circulación, esperan todos, traerá consigo nuevos cambios. Hace años, este periódico - junto con la mayoría de los demás - estaba obstaculizado por murallas interdepartamentales que ahogaban la cooperación. El director trabajó duro para derribar esas murallas.

Sólo mediante el trabajo en equipo puede un periódico dar el mejor servicio posible a sus anunciantes y lectores.

10

Planificación: El orden se impone al caos

Algunas sala de noticias enfrentan una eterna paradoja: todos están tan ocupados que no queda tiempo para planificar y organizarse. Y como no hay organización, todos están condenados a nunca terminar de trabajar.

La regla debe ser: primero organizarse y luego ponerse a trabajar.

La sala de redacción, departamento por departamento, tiene que trazarse objetivos de cobertura a largo y a corto plazo, y establecer prioridades. La comunicación interna es esencial, lo que exige reuniones de planificación. Para un diario, una conferencia de jefes de sección sobre las noticias del día es lo mínimo. Una reunión semanal también es deseable, así como sesiones ocasionales de críticas y sugerencias.

Las misiones deben asignarse a los reporteros de forma oral con posibilidad de intercambio entre las dos partes, y después entregarlas por escrito para prevenir incomprensiones.

Para todos los departamentos de cualquier periódico -diario o semanario- es esencial un archivo de asuntos futuros. En una gaveta coloque una carpeta para cada día del mes actual, otra para cada mes entrante, otra para el año próximo y otra para todos los años subsiguientes. En esas carpetas archive los recortes, memorandos, notas, todo aquello que le ayude en su carácter de editor de la sección urbana a no pasar por alto una oportunidad de cobertura u olvidar una idea. Si en julio se le ocurre una buena idea para fin de año, escriba una nota y póngala en la carpeta de diciembre.

Coloque cada nota de modo que salga a la luz faltando pocos días para su aplicación.

A fin de mes coloque las notas de la carpeta del mes entrante en las carpetas de los correspondientes días del nuevo mes. Diariamente estudie cada artículo publicado en su periódico y también en la competencia para su posible seguimiento una semana, un mes, incluso un año después.

El archivo de las cuestiones futuras es la herramienta más útil del planificador.

11

La gran noticia: Estar preparados

Tarde o temprano su periódico se enfrentará a una gran noticia: un accidente de aviación, el descarrilamiento de un tren, una gran tormenta, un fuego, inundación, terremoto o explosión, o un gran acontecimiento político. Una sala de redacción bien manejada crea planes de contingencia por adelantado y los da a conocer a todo el equipo de noticias.

El plan de contingencias permite al periódico actuar con rapidez y no olvidar decisiones importantes. El plan consiste en un recordatorio de lo que hay que hacer y cómo hacerlo. Debe contener líneas de acción generales y qué hacer en situaciones concretas. Supongamos que el periódico tenga, entre otros, un plan para un accidente de aviación en las cercanías con grandes pérdidas humanas. El plan podría proponer las siguientes guías:

1. A quién llamar en el periódico y en qué orden: director, gerente de circulación, sala de prensa, reporteros en descanso, editores de texto y fotógrafos.
2. Movilizar a los reporteros y fotógrafos hacia la escena del siniestro y a la morgue de los hospitales y la jefatura de policía. Nombrar a alguien responsable en la escena del accidente.
3. Crear un buró especial en la oficina para manejar todo lo concerniente al accidente y sólo eso.
4. Asigne a su mejor editor a escribir el lead de la noticia mientras sigue llegando la información. Asigne a otros a temas colaterales: versiones de testigos, listas de muertos y heridos, declaraciones de la compañía de aviación sobre la causa del desastre. Otros más deben reunir material biográfico de los muertos y heridos y buscar sus retratos.
5. Abrir espacios para la noticia: probablemente necesitará añadir páginas a la edición o suprimir anuncios.
6. Si el accidente ocurrió a cierta distancia de la sala de prensa, abrir un puesto de mando en un hotel más cercano.

7. Mantener a uno de los reporteros en reserva para cubrir nuevos ángulos.

8. No se pueden incluir todas las noticias en el próximo número del periódico. El accidente será gran noticia durante muchos días. Planificar los números siguientes.

9. Desechar por el momento las noticias locales de rutina. Abordar la cobertura del accidente - o cualquier gran noticia- con todas las fuerzas.

Lo anterior no es exhaustivo. Nada hay como un contacto directo entre los miembros del departamento de noticias, un momento para pensar y evaluar, y luego ponerse en marcha. En momentos como éstos las listas de números de teléfonos y un mapa con la ubicación de las casas del personal son invaluable. Uno o más pueden vivir cerca del sitio del accidente.

Una sala de prensa debe tener varios planes de contingencia, cada uno en previsión de un tipo distinto de catástrofe.

12

La iniciativa del reportero: Convertirla en rutina

El siguiente artículo es una adaptación del escrito por Arnold Garson, director de The San Bernardino (California) Sun, para The Gannetteer, y fue incluido con permiso de la Compañía Gannett.

Lo que el reportero descubre por iniciativa propia debía ser el alma de todo diario. Iniciativa (enterprise) es el término de uso general para designar la habilidad para desentrañar noticias que no ocurrirían sin el empeño del periodista.

Ese periodismo de estudio e investigación debía ser lo nuestro. Si lo practicamos con regularidad y lo hacemos bien, podremos lograr que nuestro trabajo repercuta de veras en nuestras comunidades.

Pero para que esto sea posible, la iniciativa del reportero tiene que ser cultivada en nuestras salas de prensa; no puede ser algo que hagamos a intervalos ocasionales, sino parte de nuestra rutina diaria.

La iniciativa periodística no nace sola: los redactores jefes y todos los responsables de departamento y de cada área informativa tienen que hacerla su cometido. Todos tienen que comprender y hacer suya la premisa de que una porción significativa de los recursos del periódico - en personal y espacio - deben dedicarse a estudios e investigaciones de forma periódica.

Aquí van un par de ideas que podrían ayudar a regularizar la práctica de la iniciativa periodística o a comenzarla si no existe:

- Dedique unos pocos minutos de la reunión de noticias de cada día a hablar exclusivamente de las posibilidades de los estudios e investigaciones: proyectos a largo plazo, artículos dominicales que pudieran terminarse para la semana siguiente, o incluso trabajos con resultados más inmediatos que puedan escribirse en un día o menos en el caso de los diarios. (En la mayoría de los periódicos no se abordan ni con mucho suficientes noticias producto de la iniciativa del reportero.)

- Asigne a un miembro de la redacción o un editor para que se encar-

gue de las iniciativas locales con carácter rotativo. Entre otras cosas, este directivo sería el responsable de garantizar que aparezca una noticia producto de estudios o investigaciones cada día o dos veces a la semana, o al intervalo que mejor convenga al periódico de que se trate.

Una vez asumida la tarea y establecida la rutina, el mayor problema que quizás se encuentre es mantener un alto nivel de control de calidad sobre los grandes proyectos. Lamentablemente, no hay garantía ciento por ciento segura de que esto se logre, pero aquí va un puñado de reglas que quizás puedan ayudar:

1. La idea tiene que ser buena. Las buenas ideas pueden venir tanto de reporteros como de editores, pero sea selectivo: no todo proyecto es buena idea. Recuerde que una gran serie no puede salir de una idea mediocre.

2. Planifique hasta la saciedad. Trato de comenzar cada año con un plan tentativo de cuántos grandes proyectos de iniciativas abordaremos por departamento, y una lista de proyectos que podrían acometerse durante el año. Pido ideas al personal y me reúno con la redacción para acometer este plan, que está sujeto a cambios todo el año a medida que surjan nuevas ideas y cambien las condiciones. Pero la planificación intensiva fija un rumbo y ayuda a no salirse de ese carril.

3. No trate de ahorrar. Esta tarea es seria y Ud. debe estar dispuesto a dedicarle una parte de los reporteros que cubren las noticias del día, salvo en situaciones de emergencia. Puede que haya que asignar a un reportero de reserva a cubrir un recorrido. Siempre debe permitir tiempo suficiente para redactar y editar.

4. Saber cuándo merma el resultado. Sobre cualquier proyecto podemos estar reportando una eternidad. Siempre hay un documento más que revisar, una entrevista más que realizar. Pero en algún momento, el tiempo de más ya no se justifica en función del resultado que puede obtenerse.

5. Tener siempre algo en preparación. Trato de tener tres proyectos en distintas etapas de elaboración en todo momento. No espere a que un proyecto esté terminado y publicado para comenzar a pensar en el siguiente. Esto puede limitar mucho sus posibilidades.

6. Abordar los proyectos periodísticos con una actitud positiva. Siempre he sostenido que no hay proyecto imposible de lograr. Dado suficiente tiempo podemos lograr casi todo. La pregunta que se impone es: valdrá la pena el tiempo invertido en el producto que queremos obtener? Si la respuesta es afirmativa, ponga manos a la obra.

7. Controlar el tamaño. Esta es la regla más importante. El camino más cierto al fracaso en un proyecto periodístico es permitir que se salga de cauce. Ud. tiene que ser capaz de verle el fin al proyecto desde

el principio, qué forma tendrá y cómo se llega hasta ese punto. En ocasiones puede que sea necesario invertir algún tiempo de trabajo periodístico para llegar a esta etapa, pero si es imposible tener una idea clara en fecha relativamente temprana, dispóngase a reconocer las pérdidas y abandonar el proyecto.

13

El delito y los tribunales: No hay espacio para el error

La cobertura de los hechos delictivos, la aplicación de la ley y los tribunales, constituyen un gran segmento del contenido noticioso de cualquier periódico de circulación general.

Como las leyes y los sistemas jurídicos son tan disímiles de un país a otro, este tipo de cobertura se aborda aquí sólo en términos generales. De todos modos, hay problemas universales para el reportero y una responsabilidad especial de ser exactos, minuciosos y honestos. Cuando una persona se ve en manos de la ley y la jurisprudencia, su reputación, e incluso su modo de vida, está en juego. En especial peligro están los inocentes, y un peligro igualmente especial de pleito por difamación se origina en una nota que se equivoca hasta en el detalle más ínfimo.

Cubrir el delito, el trabajo policial y los tribunales exige paciencia, cuidado excepcional, cultivar las fuentes y la referencia frecuente a documentos oficiales. En este artículo es poco práctico ser preciso en cuanto a documentos legales. No sólo las leyes varían de un país a otro, sino que suelen cambiar de un estado a otro, de una provincia a otra. Pero aun así se pueden dar algunas pautas.

En las sociedades libres, los gobiernos suelen tener leyes que convierten determinada información en asunto de dominio público a disposición de cualquier ciudadano. Otros documentos son restringidos. El reportero debe recordar que la prensa no tiene derecho de acceso especial y que inspecciona los documentos legales sólo como representante de la ciudadanía.

Los reporteros que cubren hechos delictivos o la labor policial, necesitan procurar acceso a los archivos policiales. Aunque estos archivos puedan ser de dominio público por estatuto, en ocasiones la policía es remisa al acceso periodístico. Y la policía siempre trata de impedir el acceso cuando tiene algo que ocultar. Por esta razón, el reportero necesita conocer los estatutos, y el periódico tiene que estar preparado para protestar o entablar una demanda si se le niega acceso.

Los reporteros policiales tienen asimismo que conocer la organización del departamento de policía, su reglamento y sus relaciones con otras agencias encargadas de hacer cumplir la ley. Los grandes departamentos de policía suelen tener a una persona designada para revelar información, que puede ser el jefe de la policía, su sustituto o un portavoz. A veces no es más que el oficial de guardia de la estación de policía.

En cualquier caso, buena parte de la información surge de las buenas relaciones del reportero con las fuerzas del orden a todos los niveles. Las computadoras han hecho que la posibilidad de acceso sea más difícil. El reportero que en otra época podía remitirse a un libro de incidencias manuscrito o mecanografiado, con el informe de todos los actos policiales, ahora podría verse imposibilitado de extraer información de una computadora.

Por otra parte, los reporteros policiales tienen acceso a las llamadas por radio de la policía mediante receptores rastreadores. No es raro que una llamada rastreada sea el dato que dé inicio a la labor del reportero.

El reportero policial está obligado a dominar términos del derecho penal y jurídicos, como “delito menor y mayor”, “homicidio”, etc.

La noticia de un arresto tiene que incluir los cargos exactos y estar avalada por un documento escrito o ser atribuible a un funcionario policial responsable. Es peligroso reportar un arresto cuando la persona sólo está siendo interrogada por la policía o está cooperando en una investigación. La regla es comprobar.

La precisión siempre es necesaria. Decir que una persona “se busca por robo” es mucho más que decir que se le busca “en relación con un robo”. Asimismo, conviene reportar que un acusado está siendo juzgado “por una acusación de asesinato” en vez de “juzgado por asesinato”.

Hay que comprobar las versiones policiales de los nombres, direcciones, etc.; a veces la policía se equivoca al escribir sus informes. Compruebe las generales con especial cuidado: nombres, apellidos, dirección, edad - si aparece - y diga también cómo se logró la identificación.

Muchos pleitos contra una publicación han tenido su origen en errores que pueden parecer insignificantes a un reportero insensible, pero muy graves a la persona agraviada.

Asimismo, conviene que el periódico tenga un archivo para el término de los arrestos. Es decir, cada nota que reporte un arresto debe tener un capítulo final, una historia subsiguiente que recibirá la misma notoriedad, ya sea que informe sobre la retirada de la acusación, la condena o la absolución.

Para los reporteros de tribunales, el primer requisito es comprender la estructura del sistema de tribunales, donde suele haber varios niveles, empezando por los tribunales locales - de primera instancia - y

que pasan por los tribunales de apelación del estado o la provincia, hasta los tribunales nacionales o supremos. Las cortes inferiores tienen jurisdicción limitada. No es raro que se establezcan cortes de lo penal y lo civil por separado. Los tribunales especiales pueden conocer de casos de testamentos, bancarrotas, divorcios o disputas familiares, por citar sólo unos casos.

Es necesario que los reporteros judiciales conozcan cómo lograr acceso a los documentos del tribunal y cultiven relaciones con personajes claves como el secretario, que lleva las actas y puede saber dónde se encuentra un documento clave. El secretario del tribunal también prepara el calendario de los juicios, la lista de causas por juzgar, órdenes judiciales y transcripciones de juicios, y atiende otros asuntos del tribunal.

Los investigadores y los fiscales son fuentes importantes de noticias. Su función es que salgan condenados los acusados, algo que un reportero nunca puede olvidar si quiere escribir noticias imparciales. Los reporteros también deben cultivar los contactos con abogados, jueces y otros funcionarios del tribunal.

El reportero necesita comprender los pasos de los juicios por lo penal y lo civil. Estos últimos pueden ser increíblemente complejos.

El reportero nunca puede olvidar que una instrucción de cargos es una acusación, y que cada cargo tiene que ser probado en el tribunal más allá de toda duda razonable.

14

Dominar el recorrido: Cuestión de dominio

El siguiente capítulo es una adaptación de un artículo de Rich Oppel, director ejecutivo del Charlotte Observer (Carolina del Norte), publicado en el boletín de la Sociedad Americana de Directores de Periódicos. Su reproducción es autorizada.

Al reportero suele írsele el tiempo en largas reuniones gubernamentales y otras en su recorrido habitual. En algunas vale la pena quedarse hasta el final; en otras no. Saber la diferencia determina la eficacia con que se domina un recorrido. El recorrido estará cubierto con eficiencia cuando el reportero lo domina, pocas noticias se le escapan y muchas las anticipa.

Hay muchas maneras de manejar un recorrido. He aquí como yo lo haría. Supongamos que como reportero cubro los asuntos de la ley y el orden (policía y tribunales) y el gobierno municipal de cuatro ciudades cercanas.

1. Comience rápido y salga de la oficina. Comenzaría a trabajar sin demora; atender los asuntos domésticos (si los hay) de inmediato y en cuestión de minutos acometer la primera noticia, o continuar con la que estoy trabajando. No perder tiempo.

2. Trácese metas diarias. Consideraría parte de mi responsabilidad como reportero fijarme una norma tan alta para el número de noticias (o su calidad, complejidad, longitud) que ningún editor cuestionara mi trabajo. Me fijaría cuotas: es preferible una gran noticia que tres cortas de rutina. Seguro, pero trabajaría para las cuatro.

3. Cultive las fuentes. Una parte crítica del dominio del recorrido es cultivar las fuentes. No es tan difícil, pero lleva tiempo y voluntad. Nada puede sustituir el contacto regular, quizás diario. Unos minutos bastan: preguntar si hay algo nuevo: no, bien. Quién ganó el juego este fin de semana? Qué bien. Nos vemos mañana.

La familiaridad elimina barreras que muchos erigen ante los perio-

distas. No malgasten el tiempo de ellos, ni tampoco el suyo.

Respetamos a aquéllos que nos tratan con honestidad. Si traiciona la confianza depositada entonces prepárese para lo peor. Si no comprueba los datos que publica o si se es deshonesto, prepárese a ver cómo se pierde su reputación ante las fuentes. La reputación es difícil de ganar y fácil de perder.

4. Haga favores. Cuando corresponda, sea servicial con las fuentes. ¿Que el club de natación de la secretaria del juzgado está buscando más miembros? ¿No faltaba más! Ud. puede poner una nota en el periódico. Que la hija del concejal necesita un ejemplar del periódico de hace un mes para un proyecto escolar? ¿Por qué no! Esto va sumando.

5. Pregunte lo trascendente y pregunte lo tonto. En las instituciones que cubrimos regularmente, a veces nos centramos demasiado en el proceso burocrático - en documentos, juicios pendientes, audiencias, etc. Dedique tiempo a hacer las grandes preguntas que pueden dar pie a noticias. ¿Qué le está consumiendo más tiempo en estos días? ¿Cuál es el mayor problema a que se enfrenta en su cargo? ¿Están cambiando las cosas? ¿Qué está sucediendo que no hayamos hablado? ¿Qué le preocupa? ¿Qué le complace? Verá como le sobrarán temas que abordar.

La única pregunta tonta es la que no se hace. La mejor treta para soltarle la lengua al burócrata experimentado es preguntarle “¿Qué quiere decir con eso?” una y otra vez.

6. Escuche y observe con atención. Copiar lo que alguien está diciendo es sólo el diez por ciento del trabajo de un buen reportero. Ésa es la parte taquigráfica. La parte periodística es usar su capacidad de observación, selección, análisis y juicio para buscar información que ilumine, clarifique, eduque, motive o entretenga.

Escuche con atención lo que dice la gente sobre el tema. La información no siempre nos llega por vía directa.

Observe asimismo lo que hacen los demás. ¿En qué ocupan su tiempo? ¿Hay alguna diferencia entre hoy y lo que hacían hace una semana? Y de ser así, ¿por qué? Recuerde que reportar es sensorial, así que use todos los sentidos.

7. Busque los documentos. Persiga la versión original. Vea al Ayuntamiento, el tribunal del condado o las oficinas de la junta escolar como minas de oro de información. Consulte el orden del día del consejo municipal y materiales afines. Pregunte si puede ver la agenda para hoy del administrador de la ciudad. Con preguntar nada se pierde. Visite las oficinas anodinas. ¿Qué se trae el forense? ¿Puedo ver los informes de la autopsia, señora? ¿Y qué hubo con el registro de testamentos y el padrón de impuestos? ¿Puedo ver qué propiedades han cambiado de dueño? Hmm. ¿Qué precio de venta representan esos sellos?

En la oficina de la secretaria del juzgado, pida ver el calendario de los juicios penales y civiles. Compruebe todos los juicios nuevos desde la última vez que lo visitó, lo cual no debe hacer más de unos pocos días.

8. Coordine visitas, llame por teléfono. Traiga su archivo de números de teléfono y guárdelo en su escritorio. Úselo constantemente. No podrá visitar todas las oficinas todos los días, pero con un buen sistema se pueden hacer 20 llamadas telefónicas en 45 minutos y hablar prácticamente con todas las fuentes que necesita contactar. (La llamada telefónica es un complemento, no un sustituto, del contacto directo).

Además, no dude en pedir a la secretaria del Ayuntamiento o del Alcalde que le llamen después de la reunión de concejales a la que Ud. no puede asistir. Si esto es demasiado pedir, diga a la secretaria que Ud. la llamará a su casa, pero no demasiado tarde. Recuerde que Ud. puso el anuncio de su club de natación en el periódico. Ella le debe una.

