



Gestión periodística *en la prensa gráfica... y nuevas plataformas*

Herramienta indispensable para hacer un periodismo
efectivo y de calidad.

Características particulares de la prensa

- ▶ Periodismo **es** alta incertidumbre.
- ▶ Y el caos atenta contra la calidad del producto final.
- ▶ El trabajo en una Redacción tiene otras características particulares.
 - ▶ Por razones culturales.
 - ▶ Por cuestiones operativas.

Características particulares de la prensa

(Por razones culturales)

- a) Carácter ideológico de las empresas.
- b) Involucramiento ideológico de los periodistas.
- c) Especial relación con el poder.
- d) Rol social y democrático del periodista.
- e) Doble responsabilidad ante la sociedad.
- f) Riesgo profesional específico.
- g) Secreto profesional y acceso a la información.

Características particulares de la prensa

(Por cuestiones operativas)

- h) Trabajo altamente impredecible.
- i) Bombardeo de información / Contrarreloj.
- j) Riesgo de errores con consecuencias para terceros.
- k) Alta exposición pública.
- l) Producto altamente perecedero.
- m) Equipos de creativos.
- n) En periodismo no hay descansos.
- o) Revolución permanente.

Qué gestionamos

▶ **Administración de relaciones**

▶ **Internas:**

- ▶ Con otras áreas de la empresa.
- ▶ Con el personal.

▶ **Externas:**

- ▶ Con otros sectores de poder y con las minorías.
- ▶ Con la comunidad.

▶ **¿Externas o internas?**

- ▶ Con las audiencias.

Qué gestionamos

▶ **Administración de recursos**

- ▶ Administración de recursos económicos: presupuesto, viajes y coberturas, páginas y otros recursos, contrataciones.
- ▶ Administración del factor humano.
- ▶ Administración del tiempo: contactos, reuniones, comunicaciones, tareas. De la rutina a las crisis.
- ▶ Administración de recursos tecnológicos.

Qué gestionamos

▶ **Administración de la calidad**

- ▶ La percepción del público.
- ▶ Medición de errores y estrategias para neutralizarlos.
- ▶ Cuadros de mando para el seguimiento de indicadores.
- ▶ Seguimiento del tráfico y de la calidad de conexión.

Qué gestionamos

▶ **Administración de contenidos**

- ▶ Contrarreloj.
- ▶ **Flujo continuo.**
- ▶ **Crecientemente complejos.**
 - ▶ **Con interactividad en aumento.**
 - ▶ **En soportes múltiples.**
 - ▶ **Para audiencias fragmentadas.**

Cambios planteados por Internet

- ▶ Hipertextualidad.
- ▶ Pérdida de fidelidad: todo a un clic de distancia.
- ▶ Incorporación de audios.
- ▶ Incorporación de videos.
- ▶ Web 2.0, participación, bidireccionalidad.
- ▶ Nacimiento de los “prosumidores”.
- ▶ Personalización de los mensajes.
- ▶ Imágenes satelitales y geoposicionamiento.

Desafíos para los periodistas

- ▶ Aprender a dialogar con nuestras audiencias.
- ▶ Integrarnos a ellas.
- ▶ Desarrollar redes sociales.
- ▶ Incorporar nuevas habilidades.
- ▶ Reinventar nuestra actividad y nuestro lenguaje.

Por qué avanzar hacia la convergencia

La hora de repensar procesos y contenidos

Escenario N° 1

- Predicciones de Mark Potts, consultor; ex reportero y editor de Chicago Tribuna, The Washington Post y San Francisco Examiner.
- Supuestos:
 - ▣ Ingresos comerciales en papel caen 5% por año.
 - ▣ Ingresos comerciales en Internet crecen 20% por año.
- Conclusión:
 - ▣ Quedan varios años de padecimientos.
- Error:
 - ▣ La tasa de crecimiento en diarios on line viene cayendo.

Escenario N° 1 (en miles de millones de dólares)
Ingresos futuros por avisos en diarios de EE.UU.

AÑO	PRINT	ONLINE	TOTAL
2007	\$45.0	\$3.5	\$48.5
2008	\$42.8	\$4.2	\$47.0
2009	\$40.6	\$5.0	\$45.7
2010	\$38.6	\$6.0	\$44.6
2011	\$36.7	\$7.3	\$43.9
2012	\$34.8	\$8.7	\$43.5
2013	\$33.1	\$10.5	\$43.5
2014	\$31.4	\$12.5	\$44.0
2015	\$29.9	\$15.0	\$44.9
2016	\$28.4	\$18.1	\$46.4
2017	\$26.9	\$21.7	\$48.6
2018	\$25.6	\$26.0	\$51.6
2019	\$24.3	\$31.2	\$55.5
2020	\$23.1	\$37.2	\$60.5

Fuente: Mark Potts, en recoveringjournalist.com

Escenario N° 2

- Predicciones de Peter Appert, analista de bolsa de compañías de periódicos, para Goldman Sachs.
- Supuestos:
 - ▣ Los ingresos por clasificados, que representaron de 30 a 40% de los ingresos de los diarios, tienden a desaparecer.
 - ▣ Ingresos comerciales en diarios impresos caen 9,3% por año.
 - ▣ Ingresos comerciales en diarios on line crecen de 10% a 50% por año.
 - ▣ Ingresos comerciales totales caen 7,9% por año.
- Conclusión:
 - ▣ La caída de ingresos de los periódicos es inevitable, por el avance de otros medios y la pérdida del monopolio de los clasificados.

Escenario N° 2 (en miles de millones de dólares) Ingresos futuros por avisos en diarios de EE.UU.

AÑO	PRINT	ONLINE	TOTAL
2007	\$42.2	\$3.2	\$45.4
2008	\$38.3	\$3.5	\$41.8
2009	\$34.7	\$3.9	\$38.6
2010	\$31.5	\$4.3	\$35.8
2011	\$28.6	\$4.7	\$33.3
2012	\$25.9	\$5.2	\$31.1
2013	\$23.5	\$5.7	\$29.2
2014	\$21.3	\$6.2	\$27.5
2015	\$19.3	\$6.9	\$26.2
2016	\$17.5	\$7.5	\$25.0
2017	\$15.9	\$8.3	\$24.2
2018	\$14.4	\$9.3	\$23.7
2019	\$13.1	\$10.0	\$23.1
2020	\$11.9	\$11.0	\$22.9



Fuente: Charles Layton, extrapolando sobre la base de cifras de ingresos informadas para 2007 por Newspaper Association of America (NAA) y predicciones de Goldman Sachs para 2008.

Escenario N° 3

- Predicciones sobre la base de las cifras de The Washington Post, el diario de mayor presencia en Internet luego de NYT.
- Supuestos:
 - ▣ Ingresos comerciales en el diario impreso cayeron 13% en 2007.
 - ▣ Ingresos comerciales en el diario on line crecieron 11% el mismo año.
- Conclusión:
 - ▣ Los ingresos totales del WVP caerán sin parar hasta 2014, cuando serán 37% menores que las de 2006.
 - ▣ En 2020 aún no habrá recuperado los niveles de 2008.

Escenario N° 3 (en millones de dólares)

Ingresos por avisos en The Washington Post

AÑO	PRINT	ONLINE	TOTAL
2006	\$573.20	\$102.70	\$675.90
2007	\$496.20	\$114.20	\$610.40
2008	\$431.69	\$126.76	\$558.45
2009	\$375.57	\$140.70	\$516.27
2010	\$326.75	\$156.18	\$482.93
2011	\$284.27	\$173.36	\$457.63
2012	\$247.32	\$192.43	\$439.75
2013	\$215.17	\$213.60	\$428.77
2014	\$187.20	\$237.09	\$424.29
2015	\$162.86	\$263.17	\$426.03
2016	\$141.69	\$292.12	\$433.81
2017	\$123.27	\$324.25	\$447.52
2018	\$107.24	\$359.92	\$467.16
2019	\$ 93.30	\$399.51	\$492.81
2020	\$ 81.17	\$443.46	\$524.63

Comienzan a incrementarse los ingresos totales

Fuente: Charles Layton, extrapolando a partir de cifras del reporte anual 2007 de The Washington Post Co.'s



Tres visiones

- 1) Habrá diarios impresos para siempre...
...o, al menos, hasta que nos jubilemos.
- 1) El papel ya fue. Es cosa de viejos. Internet lo reemplazará en forma definitiva en dos o tres años.
- 2) Los diarios impresos seguirán existiendo, pero cada vez más para elites, y la información será crecientemente interactiva.

La crisis de los diarios en EE.UU.

The Seattle Post-Intelligencer

No se pudo encontrar un comprador y se espera que se deje de editar, si bien su versión online seguirá con vida. El diario perdió U\$S 14 millones en 2008.

The Minneapolis Star Tribune

Se declaró en bancarrota en enero. No era suficientemente rentable para pagar U\$S 500 millones de deuda.

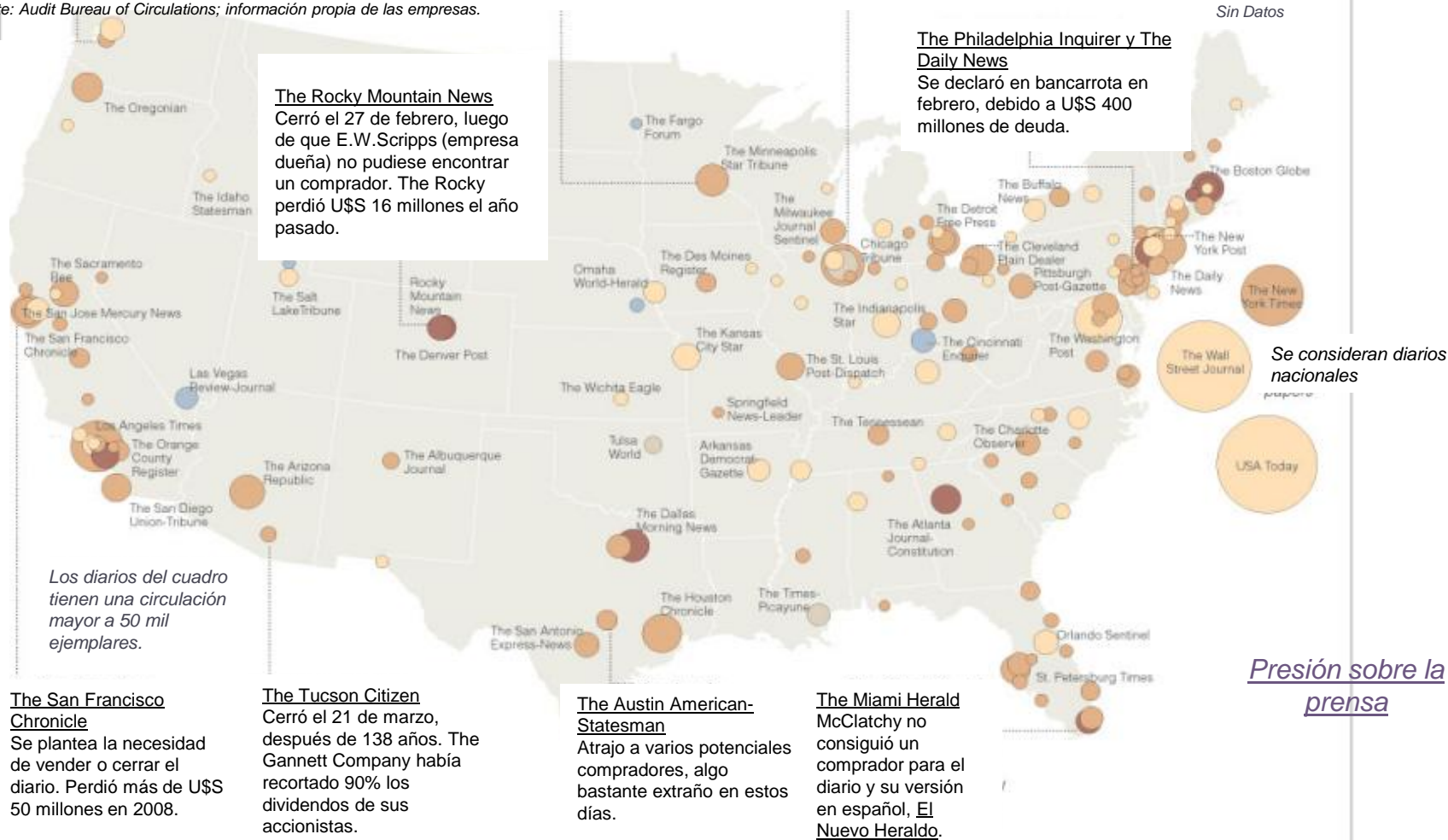
The Chicago Tribune

The Tribune Company se declaró en bancarrota un año después de pedir un préstamo por U\$S 8.000 millones al inversor privado Samuel Zell.

El tamaño de los círculos indica el promedio de la circulación semanal
Variación de circulación: últimos 3 años



Fuente: Audit Bureau of Circulations; información propia de las empresas.



Una tormenta perfecta



Cuatro razones

- Incremento de costos
- Estancamiento o caída en las audiencias
- Menor inversión publicitaria
- Aumento de la competencia





Tres opciones

- 1) No hacemos nada, porque en pocos años nos jubilamos.
- 2) Nos despreocupamos del papel y nos sumergimos en la Red.
- 3) Mejoramos el papel y vemos cómo lo complementamos con otros lenguajes.

Ranking de tráfico mundial

1. Yahoo.com
2. Google.com
3. Youtube.com
4. Live.com
5. Msn.com
6. Myspace.com
7. Wikipedia.org
8. Facebook.com
9. Blogger.com
10. Yahoo.co.jp
- ...50. CNN.com
- ...97. Nytimes.com

Ranking de tráfico en la Argentina

1. Google.com.ar
2. Windows Live
3. Facebook
4. YouTube
5. Yahoo!
6. Taringa
7. Microsoft Network (MSN)
8. Google.com
9. Blogger
10. Fotolog
- ... 11. Clarin.com
- ... 20. Lanacion.com.ar
- ... 23. Infobae.com.ar
- ... 79. CriticaDigital.com.ar
- ... 82. Lavoza.com.ar

Acción y reacción

- ▶ Hay nuevas tendencias de consumo
- ▶ Hay nuevas demandas
 - ▶ De información
 - ▶ De participación
- ▶ Hay nuevos canales de comunicación

- ▶ Mantenemos las mismas secciones
- ▶ ...las mismas rutinas
- ▶ ...la misma organización

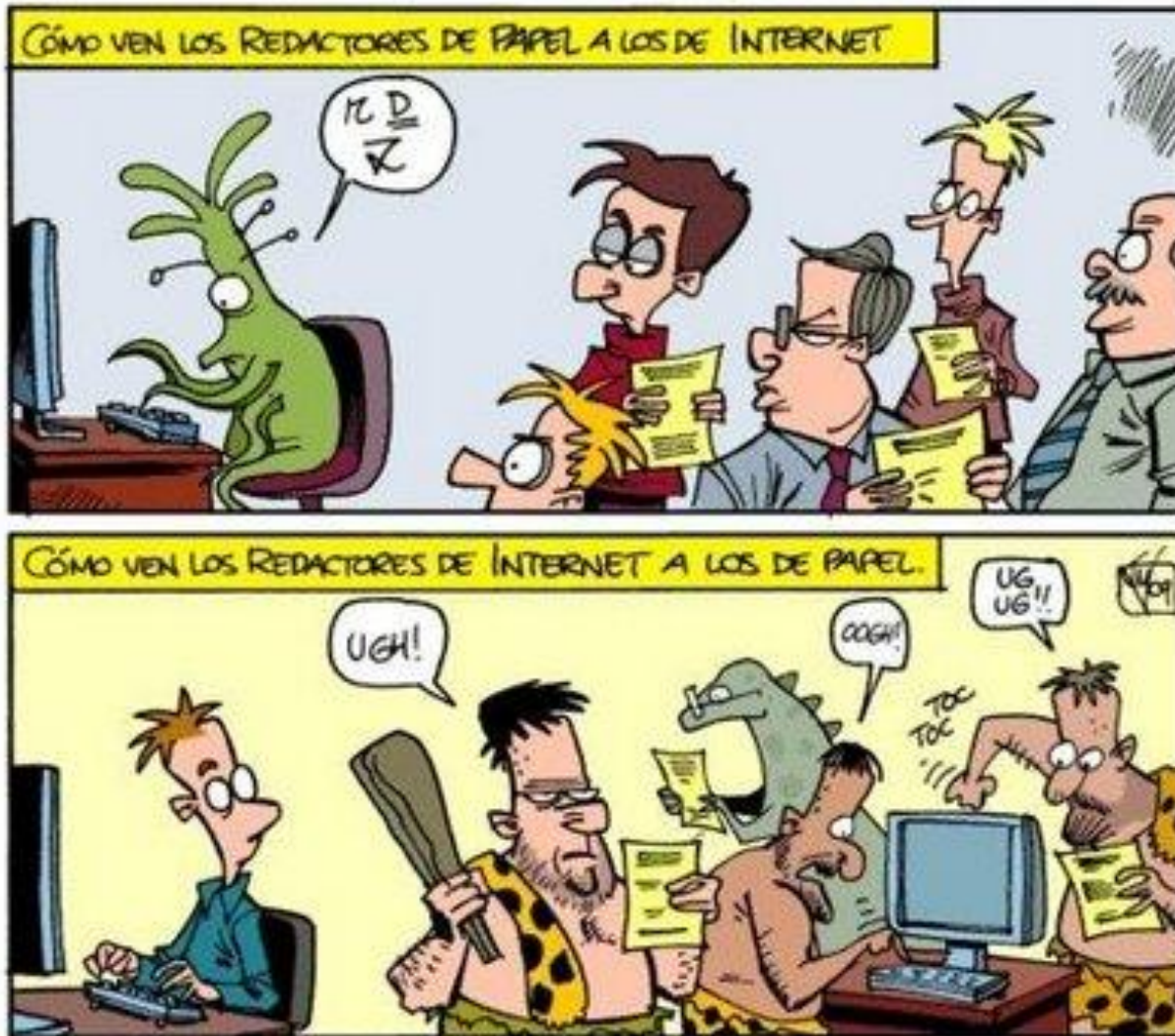




Qué debemos hacer

- ▶ Revisar el proceso de toma de decisiones y de edición.
- ▶ Replantear la planificación de coberturas.
- ▶ Elaborar nuevos formatos informativos.
- ▶ Sumar contenidos no noticiosos.
- ▶ Promover nuevos perfiles profesionales.
- ▶ Ajustar funciones y horarios de reporteros, redactores y editores.
- ▶ Mejorar la comunicación interna.

Cómo se ven las redacciones

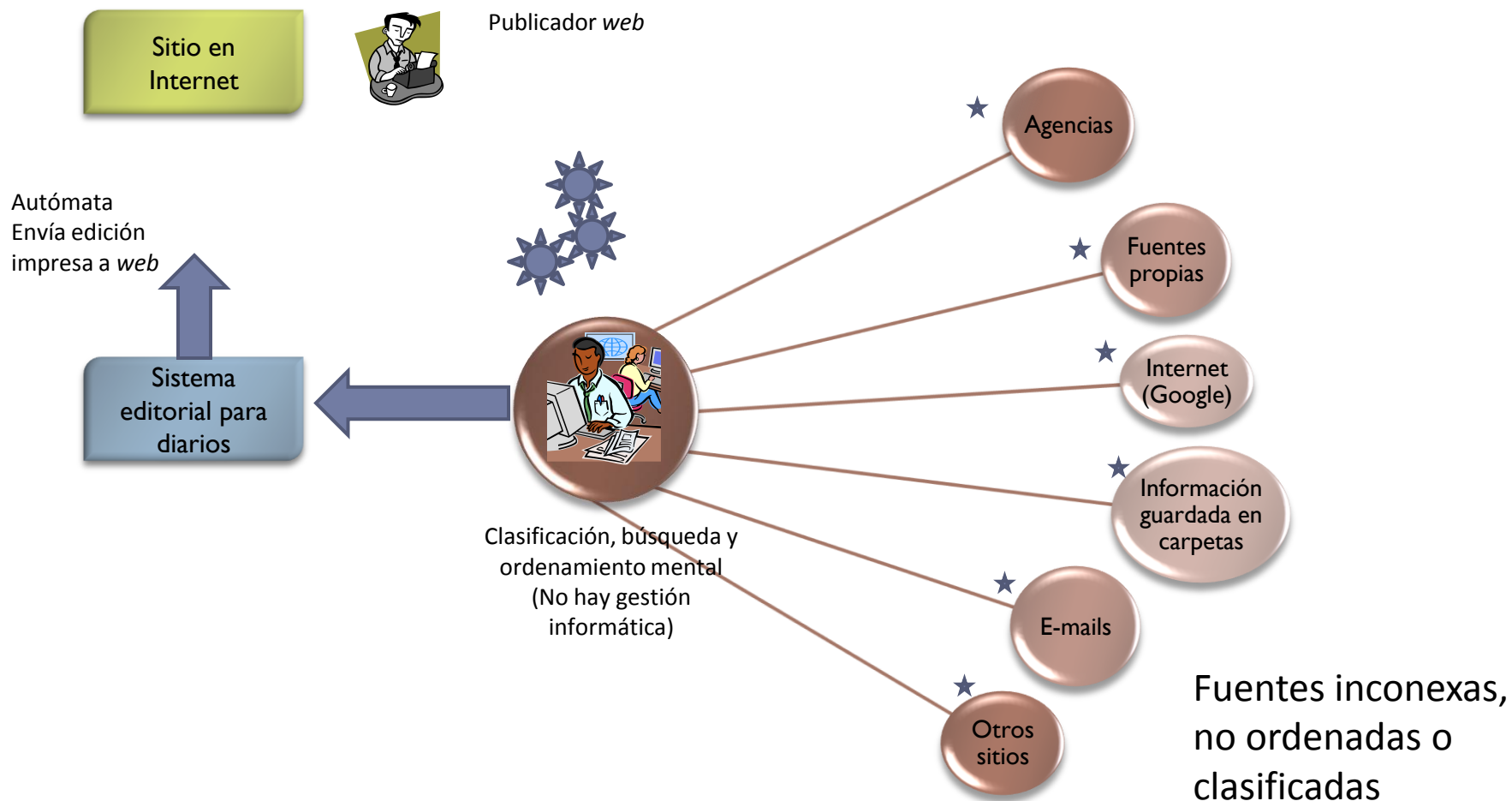


El cambio que debemos enfrentar

Una nueva
cultura
de trabajo

Cómo se trabaja hoy

Redacción monomedia



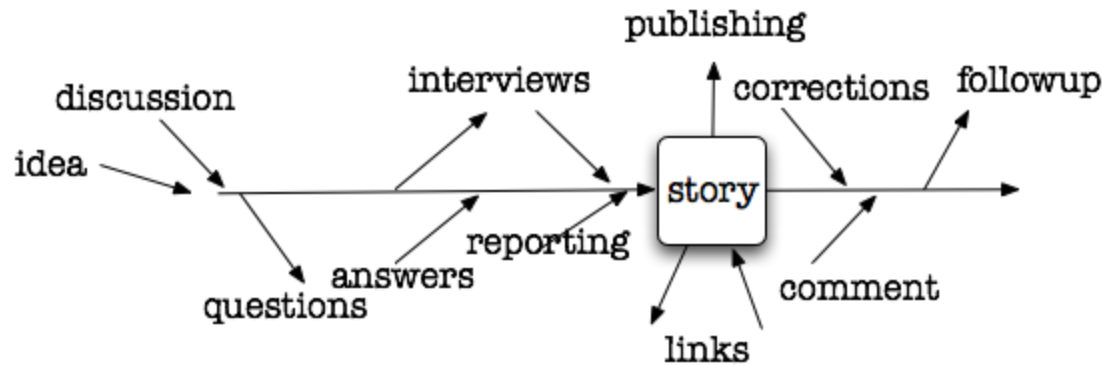
Hacia dónde debemos ir

Un cambio de paradigma

Ya no importa la **noticia**.

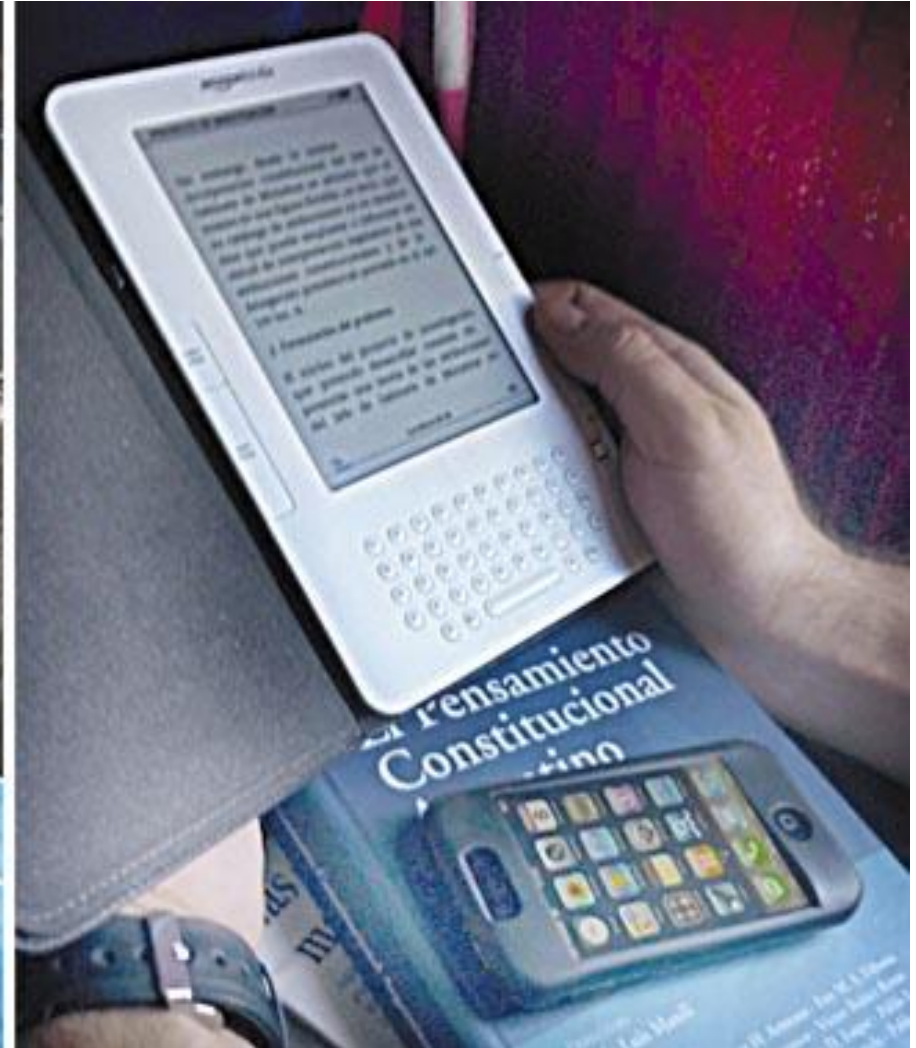
Importa el **tema**.

Y la **plataforma** para contarlo.

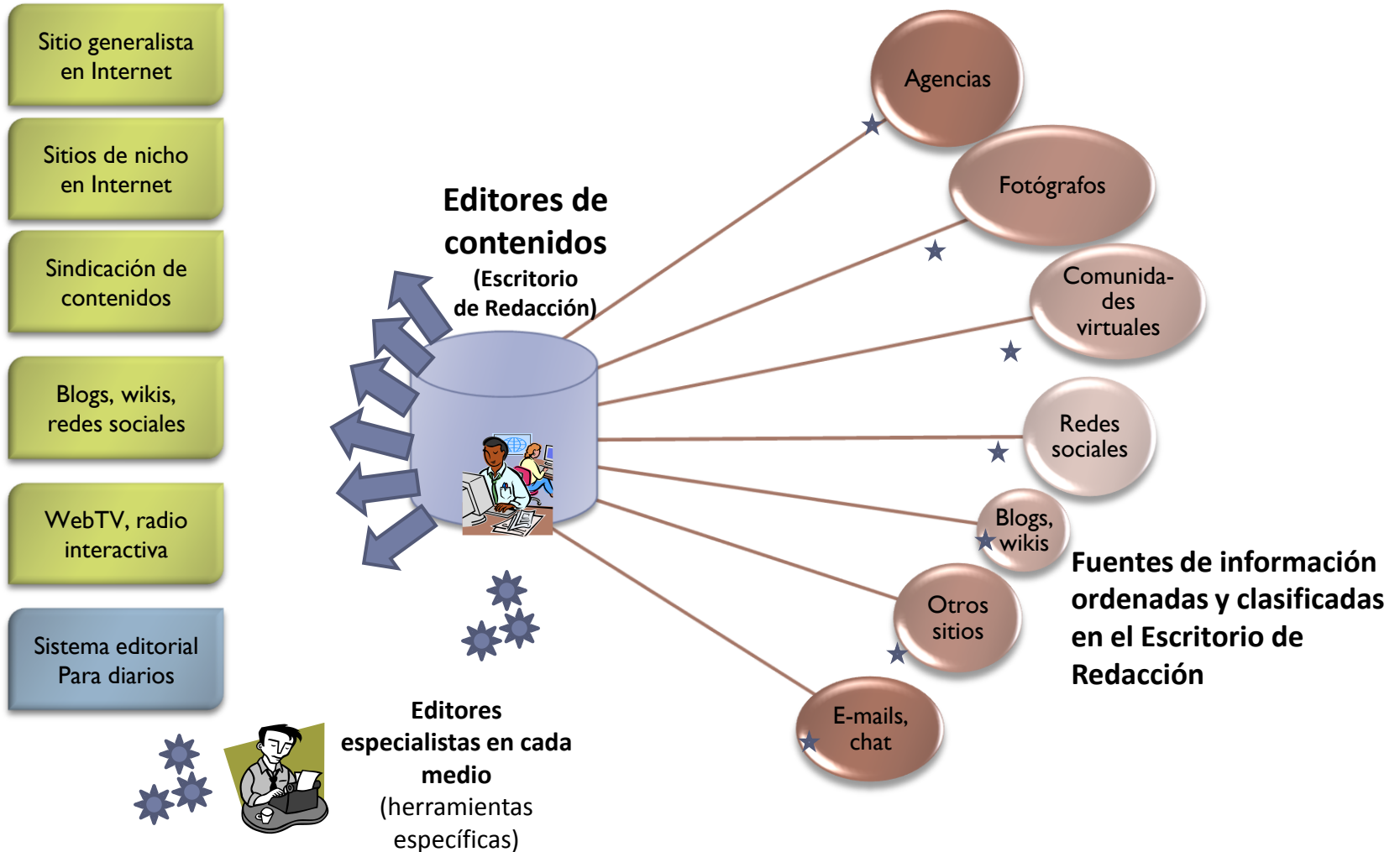


The new news process

Dos maneras de leer



La Redacción multimedia



La Redacción multimedia

Características - I

- Plataforma única para todas las unidades de negocio.
- Agnóstico respecto de la plataforma.
- Accesible vía *web*, tanto en intranet como en extranet.
- Escritorio personal con contenidos propios y múltiples fuentes de información.
- Sección y/o secciones a la que pertenece el usuario.
- Sistema de cables y fotos de agencias y del medio.

La Redacción multimedia

Características - II

- Red social para todos los profesionales y colaboradores.
- Sistema de mensajería entre usuarios.
- Editor de textos independiente del medio, que exporta a papel y *web*.
- Almacenamiento, gestión y búsqueda de elementos multimedia (textos, fotos, audios, videos, cables).

El corazón de la estrategia

The image shows a screenshot of a web portal titled "Mi Escritorio" in a Windows Internet Explorer browser. The browser's address bar shows the URL "http://desktop.lavozdelinterior.net/mysite/cjornet". The page layout includes a top navigation bar with "MI ESCRITORIO", "AGENCIAS", and "HERRAMIENTAS". On the left, there is a sidebar with a search box and a menu for "Gornet" containing options like "Crear contenido", "Mi escritorio", "Mis Grupos", and "Mis Amigos". The main content area is divided into sections for "mis notas", "notas deportes", "notas", and "lavoz.com.ar". The bottom of the page shows a taskbar with various applications open.

Four areas are circled and labeled with text:

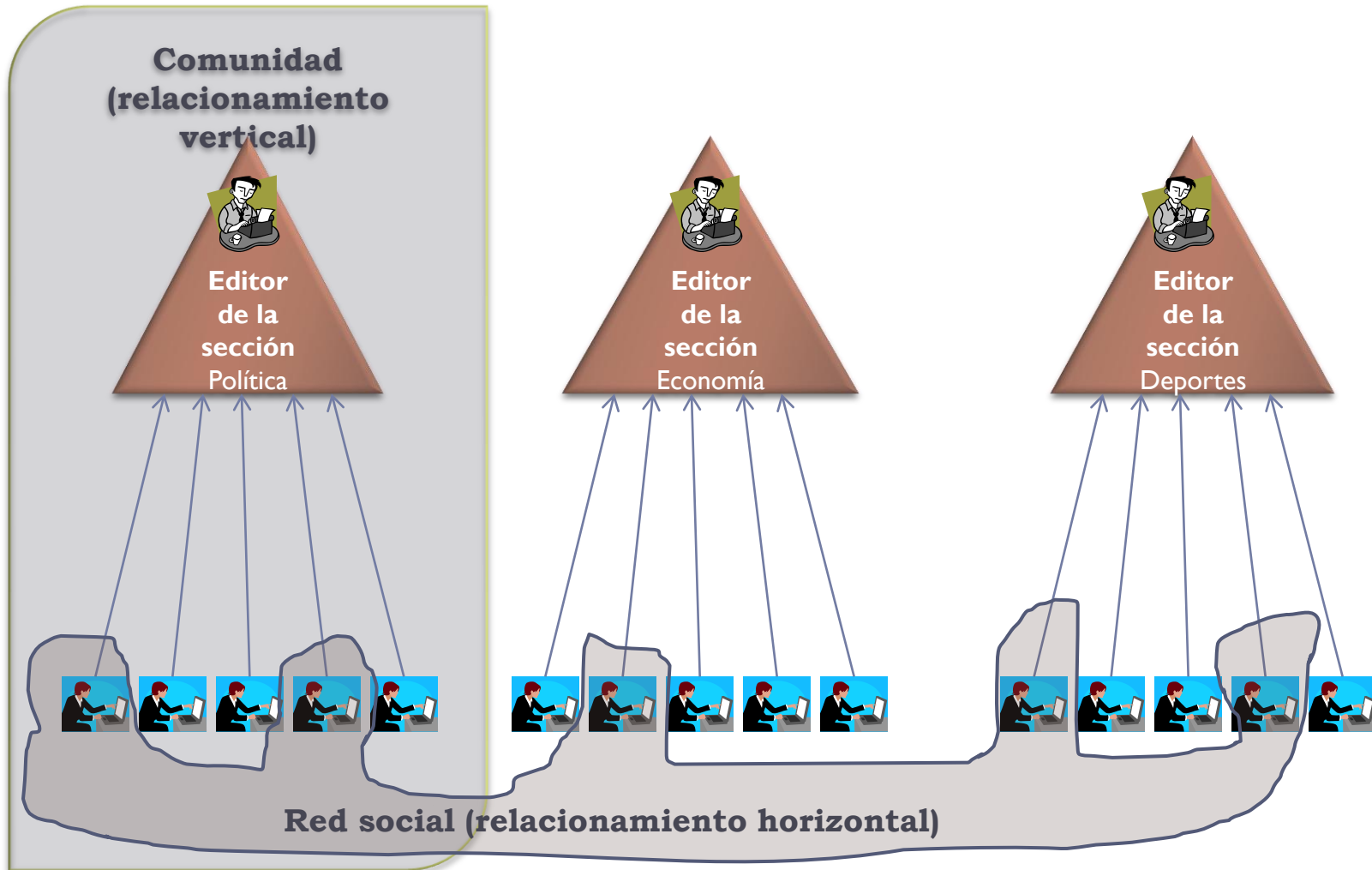
- Área personal:** A blue oval highlights the top right corner of the page, including the user name "Hola cjornet!" and navigation links like "Mis Grupos: Deportes | Economía | Espectáculos | Política".
- Área de herramientas:** A black oval highlights the left sidebar menu, specifically the "Gornet" section and its sub-items.
- Área de trabajo grupal:** A green oval highlights the "mis notas" section in the main content area, which includes icons for "Copiar", "Crear Nota", "Enviar", "Imprimir", and "Exportar".
- Área de acceso a fuentes de información personalizadas:** A yellow oval highlights the "lavoz.com.ar" section, which lists various news items with titles like "Gané entradas para ver a Franco Luciani" and "Gripe A: expectativa por conferencia de Salud y Educación".

Administración simplificada

- ▶ El editor gestiona su sección de la misma forma que su comunidad de lectores: ¡Las herramientas son las mismas!
- ▶ Las secciones pasan a ser comunidades web.



Las comunidades internas



Para ello, tenemos que...

- ▶ Conocer el modo en que los usuarios gestionan sus intereses, necesidades y tiempos.
- ▶ Mantener principios claros pero adaptarnos a trabajar a lo largo del día y en múltiples formatos.
- ▶ Publicar 24/7 para diversas audiencias un *mix* de noticias, participación, juegos y publicidad.
- ▶ Evitar la endogamia, la rutina y la verticalidad. Ser participativos hacia adentro y permeable a los ciudadanos.

10 principios del periodismo digital

(Alan Rusbridger, director de Guardian Media and News)

- ▶ 1. Fomentar la participación y la retroalimentación.
- ▶ 2. El medio no es para el grupo de periodistas que lo hace, sino para “ellos”, los lectores.
- ▶ 3. Animar a otros a iniciar un debate, publicar material o hacer sugerencias.
- ▶ 4. Ayudar a crear comunidades en torno de intereses comunes y temas de importancia.
- ▶ 5. Ser abierto y formar parte de la Web: no tenerle miedo a las herramientas en red.

10 principios del periodismo digital

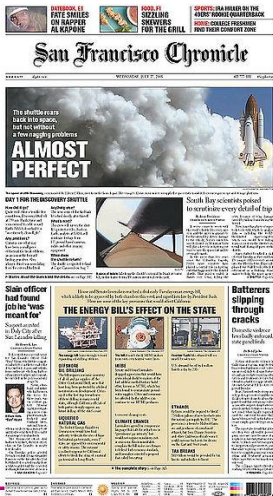
(Alan Rusbridger, director de Guardian Media and News)

- ▶ 6. Reunir y supervisar el trabajo de otros.
- ▶ 7. Aceptar que los periodistas no son los únicos autorizados y expertos. Hay otras voces interesantes.
- ▶ 8. Disfrutar, expresar y reflejar la diversidad y promover los valores compartidos.
- ▶ 9. Aceptar que la publicación puede ser el comienzo del proceso periodístico y no el final.
- ▶ 10. Ser franco y abierto a los desafíos y mejoras, incluyendo las correcciones, aclaraciones y debate.

La gran disyuntiva

▶ Por qué divergencia

- ▶ Especialidad de cada medio
- ▶ Acentuar las fortalezas de cada plataforma
- ▶ No contaminar culturas



▶ Por qué convergencia

- ▶ Por razones económicas
- ▶ Por razones tecnológicas
- ▶ Continuidad informativa
- ▶ Audiencias atomizadas
- ▶ Audiencias múltiples
- ▶ Audiencias interactivas
- ▶ El futuro es
 - ▶ Digital
 - ▶ Multiformato
 - ▶ ¿Uniplataforma?



Similitudes y diferencias

▶ **Periodismo gráfico**

- ▶ Ciclo de 24 horas
- ▶ Unidireccional
- ▶ Repetición de tareas
- ▶ Repetición de contenidos
- ▶ Especialidad por plataforma

▶ **Periodismo digital**

- ▶ Actualización continua
- ▶ Diálogo con las audiencias
- ▶ Sinergia
- ▶ Complementariedad
- ▶ Especialidad por habilidades

Qué hay que tener en cuenta

▶ **Los recursos humanos**

- ▶ Nuevos perfiles
 - ▶ Gestor de comunidades
 - ▶ Videoperiodista
 - ▶ Diseñador web
- ▶ Capacitación para desarrollar nuevas habilidades
 - ▶ Técnicas de narración multimedia
 - ▶ Coordinación y liderazgo de comunidades online
 - ▶ Entorno económico digital
 - ▶ Lectura e interpretación de estadísticas de tráfico y datos de usuarios
 - ▶ Autoedición digital
 - ▶ Conocimientos tecnológicos para integrarse a equipos interáreas

Qué hay que tener en cuenta

▶ **Los recursos tecnológicos**

- ▶ Ingenieros en la línea de producción periodística
- ▶ Nuevos perfiles
- ▶ Eje en la conectividad
- ▶ Permanente actualización de equipamiento

▶ **Nueva estrategia de marketing**

- ▶ Marketing viral
- ▶ Conocimiento de audiencias atípicas

▶ **Nuevo modelo de negocio**

- ▶ Venta de banners pero también...
- ▶ ...venta de contenidos
- ▶ ...promociones, etcétera.