

Panel 1: El Estado del Arte de la Producción Colaborativa

José Crettaz, periodista de La Nación, especializado en nuevos medios.

Es licenciado en Comunicación Social (Universidad Austral) y Magíster en Administración de Empresas MBA (UADE Business School). Trabaja como periodista en la sección Economía&Negocios del diario La Nación, donde también integra el equipo de Innovación. Colabora con varias revistas especializadas, como América Economía, de Chile; y Estrategia&Negocios, de Costa Rica, entre otras. En el ámbito académico, es profesor del departamento de Medios y Entretenimiento de la Universidad Argentina de la Empresa (UADE); y ha sido docente en el nivel medio durante varios años.

En 2005, ganó el segundo premio “ADEPA al periodismo argentino” en la categoría Economía. Desde ese mismo año, es miembro del Foro de Periodismo Argentino (Fopea).

Buenos días. Va a ser difícil mantener el nivel, si no están abrumados, a lo mejor, yo puedo completar el trabajo. Yo soy periodista, periodista de diario, y les escribí algo. Lo que escribí tiene por título «De la organización estratificada hiperjerárquica a la producción colaborativa horizontal e interdisciplinaria». Si no lo entendieron, no se preocupen, porque yo tampoco lo entiendo.

Voy a intentar ir desde la experiencia a tratar de comprender qué es esto, por lo menos, desde la visión periodística, que es lo mío. El periodismo es una actividad que, no pocas veces, ha sido comparada con la docencia y, de hecho, para quienes ejercemos ambas cosas, el periodismo es un doble voto de pobreza.

Pocas cosas me resultan tan parecidas a un ejército, a una fuerza militar, que una redacción, lo que llamamos los periodistas a esa fábrica blanda donde se producen las noticias. Porque las noticias, sin dejar de ser verdaderas, se fabrican sobre un insumo básico que es la realidad que nos rodea y que nos interesa porque nos afecta.

Las redacciones, particularmente de los diarios, han tenido, hasta ahora, estructuras piramidales típicamente castrenses. Y una estratificación por especialidades que a mí siempre me asombró. Para que tengan una idea de lo que estoy diciendo, les voy a repasar rápidamente, sin aburrirlos, porque es una verdadera antigüedad, el escalafón citado por el Estatuto del Periodista, que es el que regula la relación entre la empresa y los periodistas. Allí se habla de: aspirante, archivero, reportero, cronista, laboratorista de fotografía, operador de radio teléfono, letrista, cartógrafo, retocador, dibujante, operador de télex (si alguien sabe lo que es un télex me lo puede contar), corrector de pruebas, etc., etc, esto en cuanto a la formaciones profesionales. Luego, está la cuestión del escalafón propiamente dicho. Para que se den una idea, en el diario *La Nación*, donde yo trabajo, soy redactor, por debajo de mí está el aspirante que, en realidad, es una raza que se extinguió. Entonces, por arriba mío son todos jefes. ¿Quiénes son? El encargado o jefe de sección, prosecretario de redacción, el secretario de redacción, el prosecretario general de redacción, el secretario general de redacción, el subdirector periodístico y, luego, el director, que todo medio tiene.

Durante 200 años, hicimos los diarios de la misma manera, ejecutando órdenes y distribuyendo el trabajo entre especialistas aislados. Siempre trabajamos para un cliente que no nos respondía. Además, no nos interesaba su respuesta, porque para respondernos tenía que tomarse un gran trabajo: escribir una carta, ir hasta el correo, esperar que el correo cumpla su promesa de hacerla llegar y, luego, tener la suerte de que nosotros mismos, los periodistas, los destinatarios de esa carta, nos dignáramos a contestar.

En los últimos años, como es bien sabido, las cosas cambiaron dramáticamente. Lo hicieron en poco tiempo y con una profundidad que dejó descolocados a propios y a extraños.

Las fábricas blandas, las redacciones, están inmersas en un profundo proceso de reingeniería. Pero no ya aquella ingeniería de los años noventa, que significaba tirar a las personas por las ventanas para reducir los costos y salvar el barco del naufragio seguro. Ahora, la reingeniería del proceso pasa por otro lado. Aunque las organizaciones periodísticas hemos sabido disimular durante

mucho tiempo, recién ahora, están aprendiendo a trabajar en equipo. Empezamos a valorar la interdisciplinariedad y la horizontalidad en la toma de decisiones. El que más sabe no es, necesariamente, el que está más arriba de la pirámide, vieron que la pirámide que les conté es bastante empinada. Incluso, ya no hay alguien que sabe más, sino que el conocimiento, y también ciertas habilidades, son propiedad del colectivo, del equipo.

Y me gustaría ilustrarles esta transformación con algunos ejemplos concretos que, por supuesto, no pretenden agotar el tema ni muchísimo menos.

Al primer caso, yo lo llamé «la construcción de la noticia como diálogo». La fabricación de las noticias ya no es sólo tarea de algunos sabios, comandados por mariscales, que son dueños de la verdad y saben a dónde deben ir las audiencias, y qué es lo que ellas deberían saber. La fabricación de las noticias, sobre todo aquella que está en desarrollo o las de último momento, se parecen mucho, hoy, a una conversación. Los periodistas estamos aprendiendo a escuchar a los lectores, a los que, en las nuevas plataformas digitales, comenzamos a llamar usuarios. Porque ya no sólo nos leen, sino que además nos ven, nos escuchan y muchas otras cosas más. Los lectores están aprendiendo a hablar entre ellos, aunque en el contexto de una sociedad crispada, ese intercambio no parece sencillo, muchas veces no resulta productivo.

Los periodistas dialogamos más con los periodistas, no sólo con los de nuestra organización, sino con colegas de otros medios. En esto, las redes sociales han allanado un camino pocas veces transitado, les diría, hasta tabú, que un periodista de *La Nación* hable con un periodista de *Clarín*, y que se sepa.

Las fuentes están más a la mano que nunca. Se exponen en Twitter y en Facebook, y así estamos aprendiendo a relacionarnos de manera adulta, aunque todavía no damos mucho esa impresión de cara a la sociedad que, ahora, no ve mientras hablamos sobre los temas que esperan las audiencias. Ustedes conocen como funciona Twitter, en realidad, es como mantener una conversación frente a los seguidores de uno y de otro miembro e incluso si uno está conversando usando alguna palabra clave podría estar ante miles de personas. Por lo tanto, la cuestión de la adultez, que mencionaba antes, no es

un tema menor. Porque además la sensación que uno tiene es de intimidad, uno está frente a una computadora, tecleando, y si uno pierde de vista este punto, como ha sucedido en alguna oportunidad en la red Twitter, se han dado algunos papelones.

Esta construcción de la noticia como diálogo se materializa de distintas maneras. Por ejemplo, desde la página web www.lanacion.com, es frecuente que se llame a los usuarios a participar, fíjense qué lindo nombre que se le puso a esta página: «Convocatoria a los lectores», se los convoca a opinar, a informar, a verificar datos, a mandar fotos o videos. Y, no sólo eso, apalancados en las redes sociales, con especial énfasis de *La Nación* en Twitter, también salimos a buscar a los «no lectores». A consultarlos, y no solamente para las coberturas *on-line*, sino también para el papel que, lejos de ser algo del pasado, todavía tiene futuro en América Latina, como mostró recientemente un análisis en perspectiva realizado por la consultora Cooper, la cual prevé para los próximos cinco años una crecimiento de circulación de los diarios en papel de alrededor del 2% en la región.

Recientemente, en la sección «Economía», del diario *La Nación*, por medio de www.lanacion.com, aquella convocatoria de lectores que les mencionaba, y de la red Twitter, convocamos a los lectores a participar sobre la calidad de servicio de la telefonía celular y, ¿adivinen qué pasó? Con esa avalancha de respuestas, fuimos a las empresas proveedoras del servicio para pedirles su posición, por supuesto, nos llovieron todas las quejas, ustedes saben que las empresas de celulares están en el *top* del *ranking* de las asociaciones de consumidores con respecto a las quejas de los usuarios. El resultado fue un diálogo entre ambos actores, con el periodista como moderador, y ni siquiera ya como mediador, que fue publicado en la edición impresa. Incluso, fue publicado con la forma de diálogo.

Un segundo caso, que a mí se me ocurrió titular, «la información como construcción colaborativa», no soy un especialista, con lo cual, no sé donde termina el «trabajo colaborativo» y arranca la «producción colaborativa», por lo pronto, para mí son lo mismo, ahora estoy comprendiendo que definitivamente no son lo mismo. La compartimentación de la cobertura informativa está en

crisis, aquel escalafón ya no nos sirve, desde hace rato, y no se ha modificado porque, como siempre sucede en estas leyes, siempre hay temor de que alguien salga perdiendo, entonces, se prefiere de mantener el statu quo antes que asumir el riesgo de cambiar.

Hubo un tiempo en que las organizaciones se organizaban en paralelo a la estructura del Estado, había periodistas acreditados en casi todos los organismos públicos, en todos los ministerios había salas de prensa; lo mismo ocurría con todos los sectores económicos privados, periodistas especializados en energía, finanzas, etc. El dinamismo que caracteriza a las sociedades actuales, el permanente cambio, por si todavía tienen alguna duda, liquidó ese paradigma. Como en el origen del oficio, los periodistas volvemos a ser generalistas. Una anécdota personal que grafica lo que estoy diciendo: en estos días, se celebra el Día del Periodista Agropecuario, como durante algunos años tuve como eje de mi actividad la información económica y política del campo, casualmente, me tocó el periodo del 2008, no sé si lo recuerdan, me siguen llegando felicitaciones por ese día. Yo a todos les suelo responder lo mismo: en «periodista agropecuario», le sobra el periodista o le sobra el agropecuario. Y sinceramente, creo que esto se aplica para todo otro apellido que quiera ponerse un periodista.

Hay coberturas periodísticas grandes o pequeños acontecimientos, hoy, tanto las coberturas periodísticas grandes como los pequeños acontecimientos, son un trabajo interdisciplinario, colectivo y, por lo tanto, a mí entender, colaborativo.

La fabricación de la noticia ya no se hace dividiendo el trabajo, siguiendo aquel escalafón que les mencionaba al principio, sino trabajando juntos todos aquellos que tienen algo que aportar: periodistas, analistas, fotógrafos, productores multimedia, diseñadores, ilustradores, gerentes de comunidad.

Quise nombrarles algunas cosas raras; antes cada uno hubiera hecho lo suyo como respuesta al estímulo de la orden del superior de turno; hoy, comenzamos a sentarnos en una misma mesa, y todos tienen la obligación de opinar. Y, todavía, más: comienzan a surgir nuevas profesiones como la de «gerente de comunidad», que les acabo de mencionar, responsable de

gestionar la relación del medio con sus usuarios en las redes sociales, Facebook, Twitter, o en las propias redes sociales que los mismos medios están tratando de desarrollar.

Pronto, los diarios, ya la palabra diario no sirve para reflejar la realidad que queremos señalar, porque hacemos un diario, sí, que sale una vez al día, que trae la noticia de ayer o de anticipar algo que va a pasar, pero además hacemos un diario que está permanentemente *on-line* y que se actualiza, en el caso de la Argentina, cada vez que ocurre algo y, además, también tenemos plataformas móviles, e incluso los diarios ya se piensan multiplataformas pensando en qué otra vía de llegada a sus audiencias tienen.

Entonces, pronto, por esto que les decía, los diarios, que ya tienen camarógrafos y editores de video, necesitarán incorporar guionistas o escenógrafos o muchas otras profesiones.

Hay algo que todavía no mencioné y que atraviesa todo esto que estamos diciendo, que no está en el programa de este Congreso, y que se refiere al proceso de convergencia de los medios. Cuando yo estaba en la Universidad, en los años noventa, la convergencia era pura teoría, en algún momento iba a ocurrir, y hablábamos todo el tiempo de la convergencia, pero no sabíamos bien qué era. Ahora, la convergencia nos pasó por encima. Estamos metidos en ella, descubrimos que es una licuadora, muy rápida y que está borrando las fronteras de los medios tradicionales, y los diarios ya son un programa de televisión, y los canales de televisión son un diario, y las radios ya producen videos, etcétera.

Retomando, en este punto me gustaría ejemplificarles lo que les estoy diciendo, con otro caso en el que participé: la cobertura de las elecciones legislativas del año 2009. El 29 de junio de ese año, como cualquier otro acto eleccionario, el diario puso en marcha un operativo que abarcó a periodistas de distintas secciones: había gente de deportes, de la revista dominical, de los suplementos zonales, de distintas plataformas; trabajaban de manera cruzada «periodistas de papel», como los llamamos; no es que sean de papel o que estén dibujados, sino que tiene su origen en *La Nación* tradicional, y de el sitio *on-line*, que en el caso de *La Nación* está integrada, es decir, en un mismo

ámbito físico y trabajando de manera conjunta y, tratando de hacerlo de manera cada vez más integrada; están los que originalmente venían de la redacción para el diario papel y quienes venían de la redacción para el sitio *on-line* que, en algún momento, fueron empresas separadas, no solamente redacciones separadas. Y en aquella cobertura había, también, personas de distintas jerarquías, había redactores, editores y todos los secretarios que les mencioné.

Este equipo de varias decenas de personas hizo una cobertura en vivo para la plataforma digital, lo que incluyó videoanálisis, que, cada una hora, a partir de las 18.00 y hasta la 2.00, un periodista se paraba frente a una cámara y decía qué es lo que estaba pasando y hacía su análisis al respecto. Por supuesto, se podía acceder por la plataforma digital.

También se enviaron fotografías y textos breves vía Twitter de algunos sitios relevantes, como algunas escuelas del conurbano con escasa fiscalización de los partidos políticos, de los *bunkers* de los candidatos, esto fue una novedad y *La Nación* fue uno de los primeros diarios, por lo menos de la región, en utilizar Twitter como plataforma de cobertura en vivo, y fue un acontecimiento noticioso, como es un proceso electoral.

Fue, la verdad, una experiencia muy interesante. Muchos de los periodistas de *La Nación* que están hoy en Twitter comenzaron a participar de esa red social en aquel momento cuando en la Argentina, prácticamente, había unos pocos miles de usuarios, así es que casi era una experiencia de laboratorio.

Este equipo de varias decenas de personas realizó una cobertura en vivo, como les describí.

Y el tercer caso, que yo me permití titular como «la interdisciplinariedad y la horizontalidad en la producción mediática», se refiere a lo siguiente: aquella jerarquía castrense original y la forma compartimentarizada de trabajar están dando, rápidamente, paso a una mayor horizontalidad e interdisciplinariedad.

Las duras transformaciones que experimentan las industrias tradicionales –un poco lo decía Juan al principio, cuando hablaba de los grandes conglomerados industriales que tienden a ser ahora relativamente más pequeños y las empresas editoras de diarios–, sobre todo, en los países desarrollados que

están experimentando duramente esta reducción; la dura transformación que están experimentando las industrias de medios tradicionales y las dificultades que tienen los nuevos medios para encontrar modelos de negocios que los hagan rentables, porque ésta es la otra cara de la moneda. Supuestamente, los medios tradicionales se mueren para dar lugar a nuevos medios, pero resulta que también los nuevos medios se mueren porque no encuentran la forma de ser sustentables económicamente. Tienen mucha audiencia, pero con pocos ingresos. Y, como decía Juan, algún costo siempre hay que cubrir.

Todo esto está liderando el proceso de generar una nueva horizontalidad y una interdisciplinariedad en las relaciones de esas fábricas de noticias.

No es sencillo, estamos hablando de descentralizar buena parte de la toma de decisiones en organizaciones que no están acostumbradas a semejante grado de maderamiento, trabajar de manera colaborativa distribuye el «poder», mal entendido, porque conviene aclarar que el poder más que en dar órdenes consiste en identificar la meta y en saber dirigir a los encargados de alcanzarla, y no siempre es así, por lo menos desde mi experiencia en las redacciones.

Tampoco es fácil sacar a los especialistas de su pequeño mundo e invitarlos a explorar otras áreas. E incluso a opinar sobre otras disciplinas. Hace poco, trabajando con un ilustrador sobre un gráfico similar al «Juego de la oca», con el objetivo de explicar el canje de deuda de la Argentina, ese ilustrador me marcó muy bien sus límites, me dijo: «Yo con el texto no tengo nada que ver». Y se dedicó exclusivamente a lo suyo, el dibujo.

Sin embargo, no se puede frenar el surgimiento de las nuevas formas de contar, cada vez más híbridas, en el caso de los diarios, por supuesto, estamos hablando, vinculadas a los lenguajes de la época, con un fuerte componente visual y atravesada por la certeza de que la concentración mental de los lectores en la pieza informativa está dominada por multicambio, y que esto cambió la manera en que prestamos atención.

En algunos diarios, entre ellos *La Nación*, están en marcha procesos de innovación y están experimentando esta multidisciplinariedad y horizontalidad. Manteniendo la esencia están rompiendo, en alguna medida, 200 años de inercia.

Buscar información, verificar datos, contrastar fuentes e identificar a los que nos mienten ha sido siempre el trabajo del periodista, y seguirán siéndolo, con una gran ventaja: hoy, gracias a la web 2.0 lo podemos hacer con la ayuda de cientos de miles de usuarios.

Como también soy docente, creo que mucho de lo que acabo de contarles, creo, se aplica a la educación. Incluso, como soy más periodista que docente, creo, que es probable que la educación sea un terreno más fértil.

En cualquier caso, como sabemos, el cambio genera incertidumbre. El cambio da miedo, pero también el cambio es signo de vitalidad. Eso es todo.

Muchas gracias.