

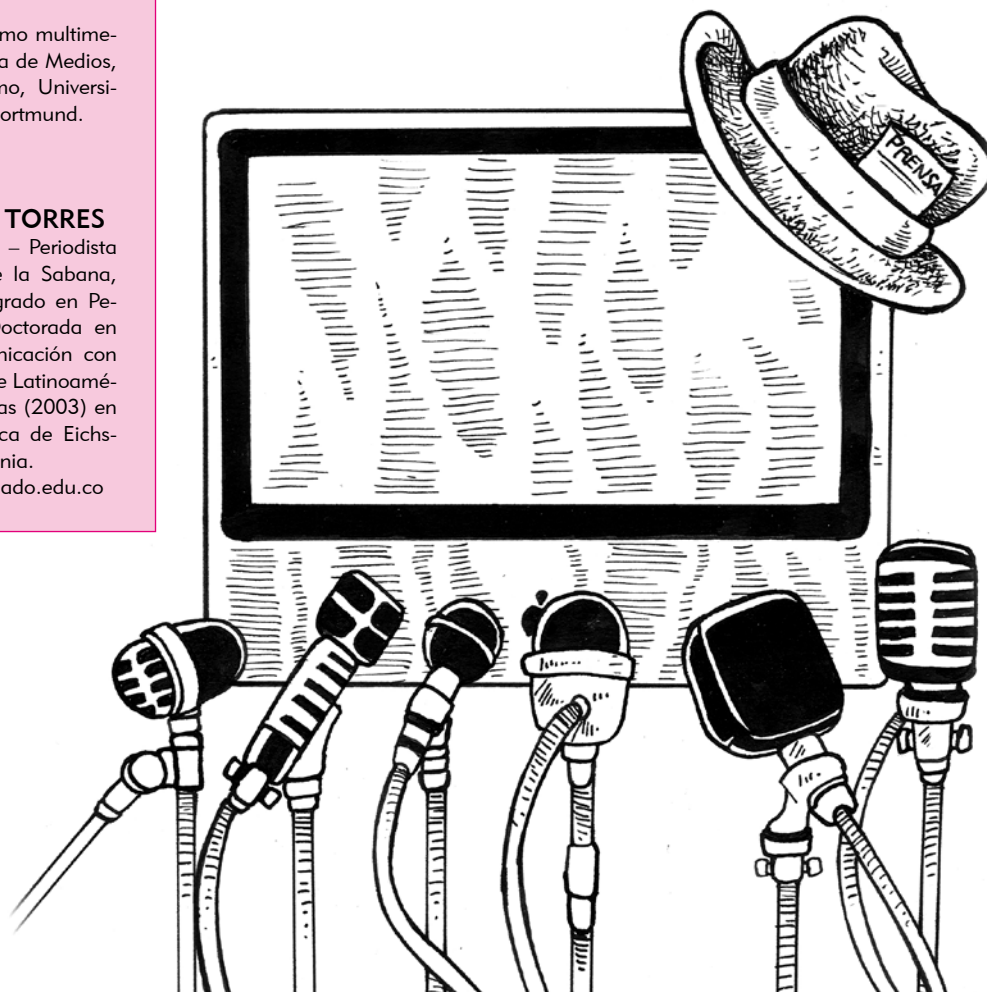
El periodismo en cambio. Digitalización y convergencia de redacciones en Alemania

KLAUS MEIER

Decano para Periodismo multimedia y Convergencia de Medios, Instituto de Periodismo, Universidad Tecnológica de Dortmund.
km@klaus-meier.net

TRADUCCIÓN MARÍA ÁNGELA TORRES

Comunicadora Social – Periodista de la Universidad de la Sabana, con estudios de posgrado en Periodismo (1994) y Doctorada en Ciencia de la Comunicación con estudios en Historia de Latinoamérica y Ciencias Políticas (2003) en la Universidad Católica de Eichstätt-Ingolstadt, Alemania.
maria.torres@uexternado.edu.co



RESUMEN

Las salas de noticias se encuentran en medio de un periodo de gran cambio. Hay muchas razones para ello, pero sobre todas, el Internet, la digitalización de los procesos noticiosos y la convergencia en la industria mediática son las que están rediseñando de formas variadas el panorama del periodismo. Este artículo analiza las tendencias centrales en las salas de noticias en Alemania. El énfasis está dado en las salas de noticias de los periódicos y sus esfuerzos en manejar la transición del impreso al Internet. Las razones y estrategias que llevan a acciones de convergencia en los periódicos, son los puntos iniciales de análisis: el cambio dinámico de la tecnología de medios, el comportamiento de la audiencia y los mercados de medios. Subsecuentemente describimos –con base en varios estudios de caso– el estatus de la convergencia de salas de noticias en Alemania: ¿cómo están manejando las editoriales alemanas estos retos que se les plantean?, ¿cómo han reestructurado la organización y los flujos de trabajo? La evidencia sugiere que hay ciertos factores clave de éxito, aun cuando se pueden definir tres modelos de convergencia de salas de redacción desde los que se afrontan los retos en diversas formas.

Palabras Clave: Digitalización, Periodismo, Convergencia de medios, Multimedia, Salas de noticias en Alemania.

ABSTRACT

Journalistic newsrooms are in the midst of a period of far-reaching change. There are many reasons for this, but above all the Internet, the digitization of the news process and the convergence of the media industry are reshaping the landscape of journalism in a variety of ways. This article analyzes central trends in German newsrooms. The main focus is on newspaper newsrooms and their effort to manage the transition from print to Internet. Initial points of the analysis are the reasons and strategies which lead to the convergence activities of the newspapers: the dynamic change of media technology, of audience behavior and of media markets. Subsequently we describe – on the basis of several case studies – the status of newsroom convergence in Germany: How are newspaper editorial departments in Germany overcoming the challenges facing them? How have they re-structured their organization and workflows? Evidence suggests that there are certain key factors of success even though we can find three models of newsroom convergence which meet the challenges in different ways.

Keywords: Digitization; Journalism; Media Convergence; Multimedia; Newsroom Convergence in Germany.

El periodismo vive actualmente un cambio profundo. Los motivos son muchos y variados, pero el motor principal de dicho cambio ha sido la Internet. Éste, a manera de soporte giratorio para texto, imagen, video y audio, se convierte en una competencia seria para los soportes tradicionales de los medios masivos, depósitos de información y conocimiento. Para muchas redacciones periodísticas, Internet no significa ya competencia ni peligro, sino que un motor de crecimiento. Con él se busca no solo recuperar las pérdidas en cobertura, por ejemplo de los periódicos impresos, sino que con Internet se pretende alcanzar nuevos públicos en otro mercado –por lo menos es la esperanza de los editores innovadores.

En el periodismo alemán, las señales del cambio se reconocen mediante conceptos como ‘estrategia multicanal’, ‘trabajo multimediático’, ‘sala de noticias integrada’, ‘convergencia’ o también con ‘Web-colaborativo’ o ‘periodismo ciudadano’. Este texto analiza las tendencias centrales del tema de la digitalización y convergencia de redacciones, entendiéndose, ante todo, los cortes que se dan, por un lado, entre los soportes periodísticos tradicionales de prensa, radio y televisión y, por el otro, los soportes digitales modernos, como Internet y la comunicación móvil. Nos planteamos primero la pregunta acerca del porqué y revisamos las causas y estrategias que han llevado a las actuales actividades de convergencia de redacciones. En un segundo paso, nos planteamos la pregunta del cómo se han dado las posibilidades para realizar estrategias de convergencia en redacciones periodísticas en Alemania. El énfasis de este texto está en las redacciones de periódicos.

¿POR QUÉ CONVERGENCIA DE REDACCIONES?

El antecedente de las actividades actuales de convergencia es muy variado. Básicamente se remiten al cambio dinámico de las técnicas de medios, la recepción de los mismos y en consecuencia de ello, de los mercados de medios y las estrategias periodísticas.

Técnicas de medios

La digitalización no fue solo condición básica para que Internet se convirtiese en un soporte de publicación, sino que cambió al periodismo en variadas formas (ver. Meier, 2007a: 122s, 164-166). En el periodismo analógico, los contenidos mediáticos estaban ligados a una forma definida de transmisión: un texto para periódico era impreso para una edición especial, una entrega para televisión, transmitida en una emisión (y ahí terminaba todo). Esa unión fija entre contenido y medio técnico se diluye cada vez más en la economía de medios digitales: las entregas, estando digitalizadas, pueden fácilmente ser copiadas, transformadas y utilizadas de muchas maneras, según el tiempo y el espacio. A ejemplo de la radio, anteriormente se disponía de una cinta magnetofónica con sonido original en una grabadora; la cinta era cortada y pegada (editada). Se trabajaba con el original, porque con cada copia la calidad disminuía. La grabadora debía estar disponible físicamente, cuando se transmitía el mensaje; posteriormente la cinta terminaba en el archivo (el sótano). Tras la digitalización de la técnica radiofónica, las entregas en sonido original se encuentran en servidores, disponibles permanentemente para cualquier redactor que quiera disponer de ellas a través de la red. Los audios pueden ser copiados cuantas veces sea necesario.

En muy corto tiempo se pueden producir numerosas versiones de una misma contribución periodística para diversas emisiones. También se tiene un fácil acceso al archivo digital. La situación en televisión es parecida (ver Voigt, 2007), al igual que en los medios impresos. En poco tiempo se pueden cambiar los periódicos o utilizar paquetes informativos de una misma contribución para numerosos periódicos y soportes —como en el caso ejemplar de *Welt* con su pequeño periódico *Welt kompakt* y el soporte de Internet, conjunto que comparten los dos con el semanario *Welt am Sonntag*.

Los sistemas de redacción, es decir, los sistemas de gestión de contenidos (*CMS, Content Management System*) para impresos, audio, video e Internet estructuran e impulsan los procesos del trabajo en todos los medios. Antes, por motivos técnicos, los procesos eran estrictamente lineales y monomediales; hoy éstos se encadenan con las tareas, mediante la técnica digital. La digitalización de la producción y distribución periodística es la base técnica para que se puedan dar estrategias multicanales.

Internet, por el contrario, ha desplegado su cobertura en 15 años en forma tan acelerada como ningún otro medio desde la televisión

Recepción de medios

El tiempo de que disponen las personas para el uso de medios parece ahora ser casi ilimitado: entre 1980 y 2005 el consumo de medios de los alemanes casi se duplicó —de cerca de 6 horas se pasó a 10 horas diarias en promedio (ver Eimeren/Ridder, 2005). Sin embargo, la expansión de las ofertas en las coberturas apenas se percibe. Ejemplo, los diarios impresos: el promedio de lectura en los años 80 disminuyó fuertemente (de 38 a 28 minutos diarios), desde hace 15 años permanece estable. Ese promedio esconde, sin embargo, un problema general de los diarios: su cobertura sobre la población general y sobre todo entre los jóvenes, disminuye continuamente, mientras la población adulta, más cercana a los periódicos, los lee cada vez más y por eso se mantiene el promedio estable. Los aficionados a los periódicos encuentran entonces cada vez más material de lectura —pero en todo caso, cada vez son menos las personas aficionadas a los periódicos (ver Meier, 2007a: 106s.).

Internet, por el contrario, ha desplegado su cobertura en 15 años en forma tan acelerada como ningún otro medio desde la televisión. De

acuerdo con el estudio AGOF *‘Internet facts 2009-III’* el 69% de los alemanes con 14 años o más son usuarios de Internet (ver www.agof.de). Entre el 90% y el 97% de los grupos meta jóvenes, bajo los 30 años, se cuentan como usuarios de Internet. Que para los jóvenes el computador sea más importante que el televisor —y los medios impresos entre el conjunto de medios sean los más desfavorecidos, lo comprueba el estudio JIM 2008 (*‘Juventud, Información, [Multi] Medios’*) del Grupo de Investigación en Pedagogía de Medios del Suroeste alemán (ver www.mpf.s.de): de acuerdo con este estudio, un 29% de las personas entre 14 y 19 años “difícilmente podría renunciar al Internet”, a 16% le sería difícil renunciar al televisor y solo un 3% no renunciaría al periódico.

En el llamado Web 2.0 crece el interés de los usuarios de Internet por participar en el ‘Internet colaborativo’, aun cuando el número total de usuarios activos, que por sí mismos colocan contenidos, es todavía relativamente pequeño respecto de los consumidores pasivos. En el último estudio en línea de las cadenas de televisión públicas alemanas ARD/ ZDF, se pregunta si las ofertas de Web 2.0, como Wikipedia, las comunidades visuales o los blogs fueron utilizadas en forma activa o pasiva (ver ard-zdf.onlinestudie.de). La respuesta es que 65% de los usuarios *online* habían leído en la Wikipedia, 52% habían mirado videos de portales comunitarios como *You Tube* y un 34% eran activos en redes privadas. El 6% de los usuarios de videoportales habían colocado por sí mismos videos. Es decir que, calculando por lo alto, de cerca de 44 millones de usuarios *online* en Alemania, un 1,7 millones son kikipedianos y aproximadamente 2,5 millones son productores de video.

Desarrollo del mercado

Internet se convierte cada vez más, no solo en un mercado de públicos, sino también en un mercado publicitario. Durante la crisis del 2000 a 2003 las ganancias por publicidad de los periódicos impresos en Alemania caían cerca de un tercio y desde entonces permanecen ahí estancadas, las ofertas *online* muestran tasas de crecimiento de entre un 8% en los años de crisis y de un 100% en los años del *boom*. De acuerdo con datos de la Asociación Central de Economía Publicitaria (www.zaw.de), las ganancias netas por publicidad de todos los medios entre 2005 y 2008 solo se elevaron un 2,6% —la publicidad online por su parte un 127% (sin considerar la publicidad de los buscadores).

La nueva crisis publicitaria —debido a la crisis económica— se palpaba ya en el año 2008: mientras las revistas generales obtenían 7% menos de ganancias por publicidad y los periódicos

un 4% menos que el año anterior, el crecimiento de la publicidad *online* era moderado pero sólido, de 9%. Sin embargo, las ganancias por publicidad a través de ofertas periodísticas en Internet son (¿aún?) muy bajas, para que con ella se puedan recuperar las pérdidas en la publicidad impresa.

Por último, se cuestiona la totalidad del modelo de negocio del periodismo privado-comercial (Meier, 2009). Esto, porque a largo plazo la ‘torta publicitaria’ es menor: en el 2007 (un año de *boom!*) nos encontrábamos con 20,8 mil millones de euros de ganancias netas totales por publicidad, en el nivel de 1998 —y eso inclusive los años de crecimiento del Internet. Para 2009 calcula la Asociación Central de la Economía Publicitaria de Alemania una caída del 8% al 10%, es decir que bajó a los 19 mil millones de euros. “Esa sería la pérdida porcentual más fuerte en la historia de la publicidad en Alemania” (ZAW, 2009: 8).

Cambio de estrategia: “Primero el Internet” (web first)

Las casas editoriales alemanas de periódicos y revistas se demoraron mucho en aceptar al Internet como un soporte completo de publicación¹. El temor a ‘canibalizar’ el producto impreso con el Internet y perder (numerosos) lectores con la oferta en línea (gratis) era muy grande. Una tendencia al cambio se impuso en Europa hacia mediados del año 2006, cuando por ejemplo el periódico británico *Guardian* comenzó a colocar en Internet, sin costo alguno, los artículos internacionales y locales —y eso, tan pronto como fuesen escritos, es decir aun antes de su impresión. “Primero Internet”, así se denominó el principio.

Muchos periódicos siguieron al *Guardian* —también en Alemania, donde el eslogan “*web first*” se reformuló por “*online first*” (ver Otte, 2007). Este cambio de estrategia tuvo amplias consecuencias en el trabajo de redacción. Principalmente en los diarios —pero también en las revistas, la radio y la televisión —la forma de pensar y actuar se aleja así de los términos o plazos definidos para la edición o la emisión, y cambian para orientarse hacia un servicio las 24 horas. Las formas de presentación en Internet exigen además un trabajo multimediático en vez de uno monomediático y generan consigo una relación más estrecha con el público. ¿Qué significa esto para el flujo del trabajo? ¿Cómo cambian las competencias de los periodistas, cómo sus condiciones de trabajo y la calidad periodística? Estas y otras preguntas sobre el tra-

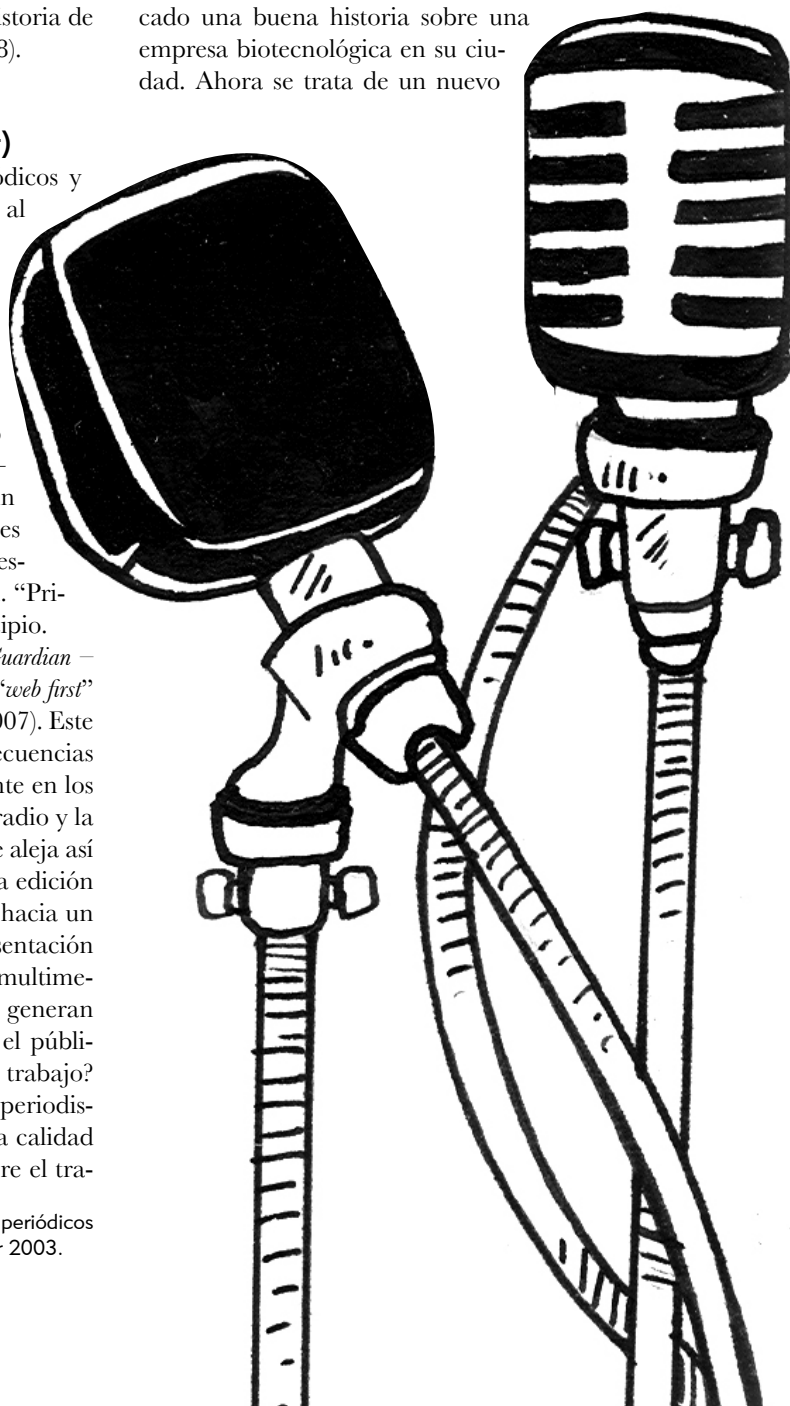
bajo convergente en una redacción no han sido aún suficientemente respondidas. En el siguiente texto daremos algunos indicios basados en experiencias de redacciones y estudios de caso.

¿CÓMO ES LA CONVERGENCIA DE REDACCIONES?

El escenario de una sala de noticias

Las posibilidades de los procesos encadenados en una redacción convergente pueden visualizarse en un escenario (ver Meier, 2007 b):

“Fallido examen de medicamentos —seis hombres en sala de cuidados intensivos”. La información de la agencia de noticias electriza a los redactores de una mesa de noticias de un periódico regional. Dos días antes habían publicado una buena historia sobre una empresa biotecnológica en su ciudad. Ahora se trata de un nuevo



1. Ver sobre las estrategias anteriores de los periódicos alemanes en Internet: Neuberger/Tonnemacher 2003.

medicamento de la misma empresa, el culpable de las fallas orgánicas de las personas de experimentación. En la mesa de noticias se decide inmediatamente investigar el tema de una manera amplia: un reportero es enviado a la empresa y el redactor científico es encargado de averiguar los antecedentes acerca del procedimiento de prueba de medicamentos nuevos. Un redactor económico debe investigar los efectos de dicho tema en el sector biotecnológico, dado que la firma está siendo financiada con capital de riesgo.

En la sala de noticias se juntan los hilos –y poco a poco va siendo distribuido el material en los soportes mediáticos. La entrevista con el gerente de la empresa aparece pronto en un archivo de audio en Internet y complementa la información inmediata que se extrae de los textos de las agencias de prensa. Una parte del audio original se le entrega a una colega que producirá la noticia para la emisora de radio de la misma casa noticiosa. Cuando en la mesa de noticias se percibe que el tema es visitado fuertemente por usuarios de Internet y que se convierte en un *hit* de la edición *online*, la página se entrega para el periódico: el periodista científico reúne en un texto de primera página todas las versiones de las fuentes investigadas. Un colega de la mesa de noticias construye un paquete temático para la página 3, a partir de todos los artículos que van surgiendo.

Este escenario de una redacción convergente sería imposible con las estructuras de una redacción tradicional. En ese entonces, cada sección trabajaba sus páginas; cada división tenía su(s) propia(s) hora(s) de emisión; cada medio, su propia redacción. Los nuevos modelos de organización de redacciones fracturan esta autonomía: el principio es que el trabajo para todos los medios, todas las secciones, todos los canales se realiza en una mesa de noticias o en una sala de noticias. Los temas complejos, pero actuales, pueden ser identificados, planeados y trabajados en forma flexible.

Los anglicismos *Newsroom* y *Newsdesk* se han vuelto palabras de moda en la administración de redacciones en el ámbito de habla alemana –sobre todo en los diarios, pero también en agencias de noticias y en emisoras de radio (Meier, 2006;

Milz, 2007). Los conceptos se utilizan y valoran de forma diferenciada. Para este tipo de análisis y evaluación ya es bastante difícil que en detalle se identifiquen variados y diferentes modelos de mesa de noticias (*Newsdesk*). De acuerdo con cálculos, cerca de la mitad de las redacciones de periódicos en Alemania cambiaron sus estructuras de redacción y flujo de trabajo (ver Landtag NRW, 2006: 57). A esto se suma que las agencias de noticias como DPA, APA o EPD trabajan con nuevos conceptos de *sala de noticias* (*Newsroom*) (ver Meier, 2007c). También las emisoras de radio –como por ejemplo las redacciones *online* de la cadena radial *Bayerischen Rundfunks*, el resumen noticioso en la cadena radial NDR, o el *Tagesschau* de la televisión suiza (ver Hänecke, 2007)– experimentan con ideas de sala de noticias y mesa de noticias, en busca de un mejor encadenamiento de la comunicación *online* de radio, televisión y móvil.

Mesa de noticias y sala de noticias: definiciones, motivos y ejemplos

Las siguientes definiciones generales se han impuesto, porque concuerdan con la mayoría de los modelos (ver Meier, 2006: 209-2010; Lungmus, 2007: 31):

- La mesa de noticias (*Newsdesk*) es una central de coordinación y producción; allí todo sucede en conjunto, se encuentra el material de que dispone la redacción. En redacciones de periódicos se coordinan y producen las páginas de diversas secciones o de las redacciones locales en conjunto. En la mesa de noticias se pueden así acordar y prestar los servicios cruzando medios para muchos soportes. De acuerdo con el concepto en la mesa de noticias, se colocan en ella uno o dos editores (redactores), pero también una docena o hasta más.
- La sala de noticias (*Newsroom*) no es simplemente el gran salón tradicional, sino que apoya con su arquitectura nuevos conceptos de redacción para la planeación y el trabajo de las secciones para la totalidad de los medios. Las paredes entre secciones y medios se eliminan; todos los periodistas se sientan en un salón de redacción común para poder así acordar y coordinarse mejor entre sí. Con el concepto de sala de noticias se identifica no tanto la arquitectura, sino el nuevo modelo de organización y la nueva forma de pensar y actuar periodística. Suele decirse con frecuencia que se trata de “la caída de los muros en la cabeza”.
- Así se ligan los dos conceptos: la mesa de noticias es el centro de una sala de noticias.

Este escenario de una redacción convergente sería imposible con las estructuras de una redacción tradicional

¿Cuáles son los motivos de fondo de estas innovaciones en las redacciones? Viéndolo desde arriba, a vuelo de pájaro, tres aspectos desempeñan un rol significativo:

1. *Superar los límites entre las secciones.* Al principio del desarrollo de la mesa de noticias se encontraba el objetivo de superar los límites y egoísmos entre las secciones, con el fin de fortalecer la conciencia sobre el periódico como producto total y trabajar a conciencia y en forma extensa, aquellos temas que no se ajustaban al filtro de las secciones. Además se podían ofrecer libremente recursos para la investigación propia, para la complementación flexible de temas, fuera de la rutina noticiosa (Meier, 2002). Estas primeras mesas de noticias tuvieron origen ya en los años noventa, por ejemplo en la *Freien Presse* de Chemnitz, con el redactor en jefe, Dieter Soika. Otros pioneros de la mesa de noticias son Paul-Josef Raue –actualmente redactor en jefe del diario *Braunschweiger Zeitung*– y Michael Reinhard, quien en el 2001 introdujo un cambio innovador en el *Main-Post* de la ciudad de Würzburg.
2. *La crisis de los diarios.* Entre los años 2001 y 2004 surgió otro motivo para estos cambios estructurales de las redacciones: los costos. Las reducciones dramáticas en las ganancias por publicidad tuvieron como consecuencia los cortes en las finanzas de las redacciones. En la crisis se volvía a discutir que los periódicos debían cambiar en su contenido, si no querían perder más lectores y si querían recuperar o ganar públicos jóvenes. Un dilema –así pareció–: porque hasta ese entonces los espacios libres y creativos y la investigación propia eran únicamente posibles con más personal, algo que no se podía financiar. La salida es posible solo, al optimizar los procesos en la redacción, flexibilizar las estructuras y profesionalizar las tareas. Las redacciones son siempre mucho más funcionales por ejemplo cuando se separan las funciones de editores y reporteros. Los editores son especialistas en desarrollar las páginas, en la producción, organización y planeación de temas; su trabajo es central en la mesa de noticias. Los reporteros se pueden ocupar de la red de información, investigar antecedentes y escribir historias propias.
3. *La sala de noticias integrada.* Solo el tercer factor, el desarrollo de la mesa de noticias, integra estrategias multicanal en la organización de la redacción. La así llamada ‘sala

de noticias integrada’ se encuentra ya hace varios años en el centro de las innovaciones en las redacciones y ahora cobra importancia también en Alemania. Los diversos soportes mediáticos se dirigen conjuntamente en una sala de noticias y/o en una mesa de noticias: los temas se planean y trabajan para cubrir el total de los soportes, lo que no quiere decir que los contenidos periodísticos se vayan a ver iguales en todos éstos. Una historia fluye por muchas estaciones, es narrada *online* en forma diferente que impresa o emitida en audio. “Escoge el mejor medio para subir una historia y el mejor flujo entre los medios. No todas las historias para todos los medios, una buena proporción solo para uno”, dice Lars Jaspersen, redactor jefe de la casa de medios *Nordjyske Medier*, que produce en una redacción integrada para Internet, periódico, periódico gratis, radio y televisión local, y se ha convertido en el sitio a visitar, cuando se trata de ‘convergencia en sala de noticias’ (citado en Meier, 2007c: 7).

4. *Redacción central para varios impresos.* El concepto de la ‘redacción convergente’ alcanzó en Alemania en el año 2009 una nueva dimensión: no se trata ya solo de la producción para impresos y *online*, sino también de una producción en comunidad para diversos soportes impresos. La disposición de los consorcios de medios con miras a conservar la variedad en sus propias casas aumentó: las redacciones que con anterioridad trabajaban independientemente se integran; las redacciones centrales abastecen diversos productos; las redacciones locales, que hasta entonces competían en su propia casa, se reducen. Este es el ejemplo de la sala de noticias de *Springer*, en Berlín (con impresos como *Welt*, *Welt kompakt*, *Berliner Morgenpost*, *Welt am Sonntag*), lo mismo que la así llamada ‘mesa de contenido’ del grupo WAZ (redacción central para *WAZ*, *NRZ*, *Westfälische Rundschau*). En muchos otros grupos editoriales se intercambian artículos, y las páginas se producen para numerosas plantillas –por ejemplo en el Imperio-Dumont donde se realiza esto con el *Frankfurter Rundschau*, *Berliner Zeitung*, *Kölner Stadt-Anzeiger* y *Mitteldeutsche Zeitung*

Experiencias y factores de éxito

¿Cómo manejan las redacciones de los periódicos en Alemania los retos de la convergencia? ¿Cómo han estructurado la redacción y los flujos de trabajo? ¿Ante qué retos se encuentran? Los resultados de estudios de caso (ver. Juul / Meier/

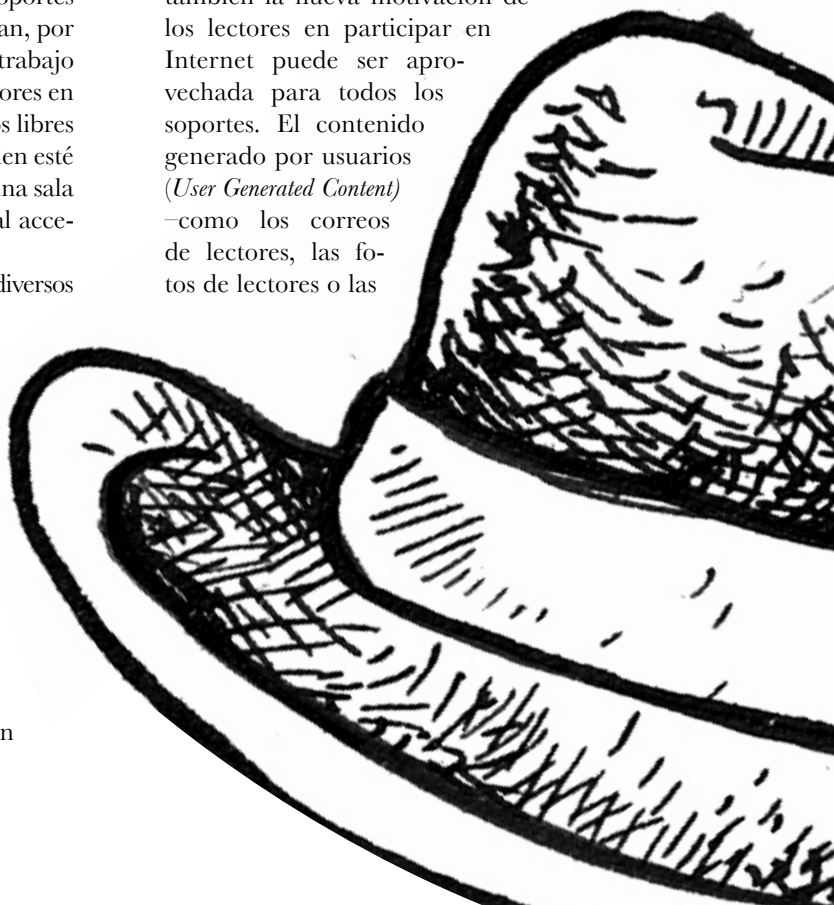
La convergencia es un reto organizacional. Los temas deben ser planeados con tiempo. Desde el principio debe quedar claro en qué formatos y en qué soportes va a ser publicada una historia

Schantin, 2007) así como conocimientos de otros proyectos de investigación sobre redacciones (ver por ej.: Probst, 2007; Meier, 2007c) se pueden resumir en 7 puntos:

1. Los puntos a favor y en contra, que en general se esgrimen alrededor de la convergencia de salas de noticias, se planteaban también en nuestros estudios: los redactores jefes consideran que con las nuevas estructuras de redacción se logra una mejor calidad periodística, no solo porque los soportes son más visibles y con ello aumenta el alcance de la redacción en conjunto, sino también porque los procesos y la planeación de temas pueden ser profesionalizados. Así lo identifica por ejemplo Thomas Satinsky, del periódico *Südkurier*: “El sentido y el objetivo de las mesas de noticias regionales es que los redactores vuelvan a aquello para lo que fueron formados: conseguir información y reproducirla”. A los redactores eufóricos les agrada más el trabajo variado que deben realizar ahora para más soportes que lo de antes. Los escépticos se quejan, por el contrario, de que la premura del trabajo (nuevamente) aumenta para los redactores en una mesa de noticias y que los espacios libres de trabajo se vuelven más escasos. Quien esté sentado en una mesa de noticias o en una sala de noticias queda permanentemente al acceso para cualquier conversación.
2. Quien desee dirigir conjuntamente los diversos soportes mediáticos en una redacción, debe sincronizar los procesos de planeación y decisión. Eso significa sobre todo para las viejas redacciones de diarios orientadas a la producción, cambiar del paradigma de orientarse al cierre de redacción e impresión hacia la elaboración de noticias las 24 horas. La planeación y el apoyo a los diversos soportes pueden ser colocados, por ejemplo, en una mesa de noticias.
3. La convergencia es un reto organizacional. Los temas deben ser planeados con

tiempo. Desde el principio debe quedar claro en qué formatos y en qué soportes va a ser publicada una historia. Posteriormente, es difícil distribuir y publicar material en el medio adecuado.

4. El eslogan ‘*Online first*’ es malinterpretado: no todo tema, no toda historia debe ser inmediatamente llevada al Internet. Una redacción debe pensar mucho más qué soporte es el apropiado. Como siempre, la pregunta discutible será si las ‘chivas’ deben ir primero al Internet o si se destacan al otro día. Eso depende también de la situación de la competencia: ¿se corre peligro de perder la exclusividad, cuando otros también descubran el tema y puedan ser más rápidos online? ¿O es al contrario, que la competencia impresa se valga de la versión *online*, cuando en esta última se informan los asuntos exclusivos?
5. El nuevo contacto con el público, a través de Internet, puede ser fructífero para el periódico. El primer efecto de una sala de noticias para los redactores de impresos, es que pueden observar las cuotas de visita de las páginas en Internet (ver Meier /Tüshaus, 2006): Los temas que sean consultados con mayor frecuencia serán considerados en la planeación de periódicos. “Yo puedo chequear qué tanto es consultado un artículo, eso puede facilitar mi trabajo en la selección de temas significativamente”, dice Horst Seidenfaden, redactor jefe de *HNA*. Pero también la nueva motivación de los lectores en participar en Internet puede ser aprovechada para todos los soportes. El contenido generado por usuarios (*User Generated Content*) —como los correos de lectores, las fotos de lectores o las



participaciones en foros— pueden ser valiosos para los periódicos (ver Prinzing/Blum, 2007). El *input* del lector debería ser impulsado desde el centro, en la mesa de noticias y repartido a los diversos soportes. Así pueden convertirse las discusiones de usuarios de Internet en un tema que hoy ya está *online* y mañana será impreso en el periódico.

6. Las redacciones convergentes requieren capacitaciones y entrenadores. Existen diversas posibilidades para que los expertos redactores de impresos sean aptos para e Internet: los seminarios deben, por una parte, referirse a la forma de pensar y planear para los diversos soportes; por otra parte, se trata de trabajo manual: la producción de video y audio con grabación y edición exigen nuevas competencias técnicas y de contenido. Otras posibilidades son las rotaciones de redactores y las prácticas: colegas de impresos que pasen un par de días, semanas o meses en la redacción *online* o al contrario. Dice Horst Seidenfaden: “Nosotros incitamos a que nuestros redactores, sobre todo los que hacen prácticas, piensen en dos medios. Los redactores deben conocer todos los soportes, aprender a trabajar con ellos y a utilizarlos mejor. Por el momento les ofrecemos a muchos redactores cursos en técnicas de edición, video así como audio”. Además, en *HNA* cada redactor local tiene la posibilidad de realizar prácticas en la redacción *online*. Sin embargo, aún hoy es válido tanto como ayer, que no todo periodista puede trabajar para todos los soportes y que hay especialistas para el periódico (los que hacen las páginas) y para el continuo desarrollo de la presentación en Internet. “Cada uno debe poder

pensar en todo, pero no tiene que poder hacer todo”, dice Thomas Satinsky, del *Südkurier*.

7. De cualquier manera, el impulso a la convergencia de la redacción principal y la dirección de la empresa llega: se deben desarrollar ideas y visiones e invertir en nuevas estructuras, técnica y personal. Igualmente importante es que los redactores jefe lleven consigo su grupo de trabajo y aprovechen el potencial creativo de una redacción. Cambio administrativo (*Change management*) es un concepto hasta hace poco desconocido en las redacciones —actualmente es importante para sobrevivir.

Todas las redacciones investigadas están en ese camino. Prueban, experimentan con nuevas formas, recogen nuevas experiencias. “Aún no es claro a dónde llevará este viaje completo”, dice Jan Brügelmann, redactor en la mesa de noticias del *Stadt-Anzeiger* de la ciudad de Colonia. “Pero ahora tenemos que probar y experimentar en nuestro conjunto de formatos mediales. En tanto, simplemente aprendemos más todo el tiempo”.

Tres modelos de convergencia de redacciones

En un proyecto de investigación internacional con estudios de caso en Alemania, Austria y España, se definieron tres modelos de convergencia de redacciones (ver. García Aviles et al, 2009a y 2009b):

- Integración completa. Aquí se concentra en una única sala de noticias la infraestructura necesaria para la producción multimedial. La agregación de información y la producción y distribución de noticias se apoyan desde el centro. Los flujos de trabajo se definen para todos los canales de la sala de noticias. La convergencia es una meta empresarial expresa y un proceso de desarrollo estratégico, económico y periodístico, a largo plazo. Más de la mitad de los periodistas trabajan con claridad para dos o más soportes y son capacitados para ello constantemente con cursos especializados o de formación continuada.
- Medios en Cruz. La mayoría de los periodistas se especializan aún en un soporte de distribución. Consecuentemente, puede que las salas de noticias y las mesas de noticias permanezcan separadas. Sin embargo, hay un punto central de impulso para todos los soportes, con coordinadores y administradores de noticias para los flujos informativos y la valoración de contenidos. La formación de grupos de trabajo se puede dar sin considerar las fronteras entre medios y,



más aún, se fomenta al igual que el trabajo individual en varios medios, lo mismo que la formación continua para ello. Para trabajar cruzando medios debe en todo caso sobreentenderse que un 5% de los periodistas sean polivalentes.

- Coordinación de soportes independientes. Ni para la búsqueda ni para la producción ni la distribución de noticias se presenta un trabajo cooperativo de los diversos medios de una misma empresa. Conscientemente, esto no es un fin estratégico y el trabajo multimediático de algunos periodistas surge ante todo por intereses individuales, pero no es algo buscado por la administración. Tras de ello está la intención de mantener unidades autónomas de gran peso, sin correr el riesgo de empantanar las competencias periodísticas centrales y la tarea propia de la identidad de cada soporte en específico. La promoción de medios en cruz y sus contenidos, es en este caso normal al igual que es indispensable el entendimiento básico convergente en el nivel administrativo y en las direcciones de redacción.

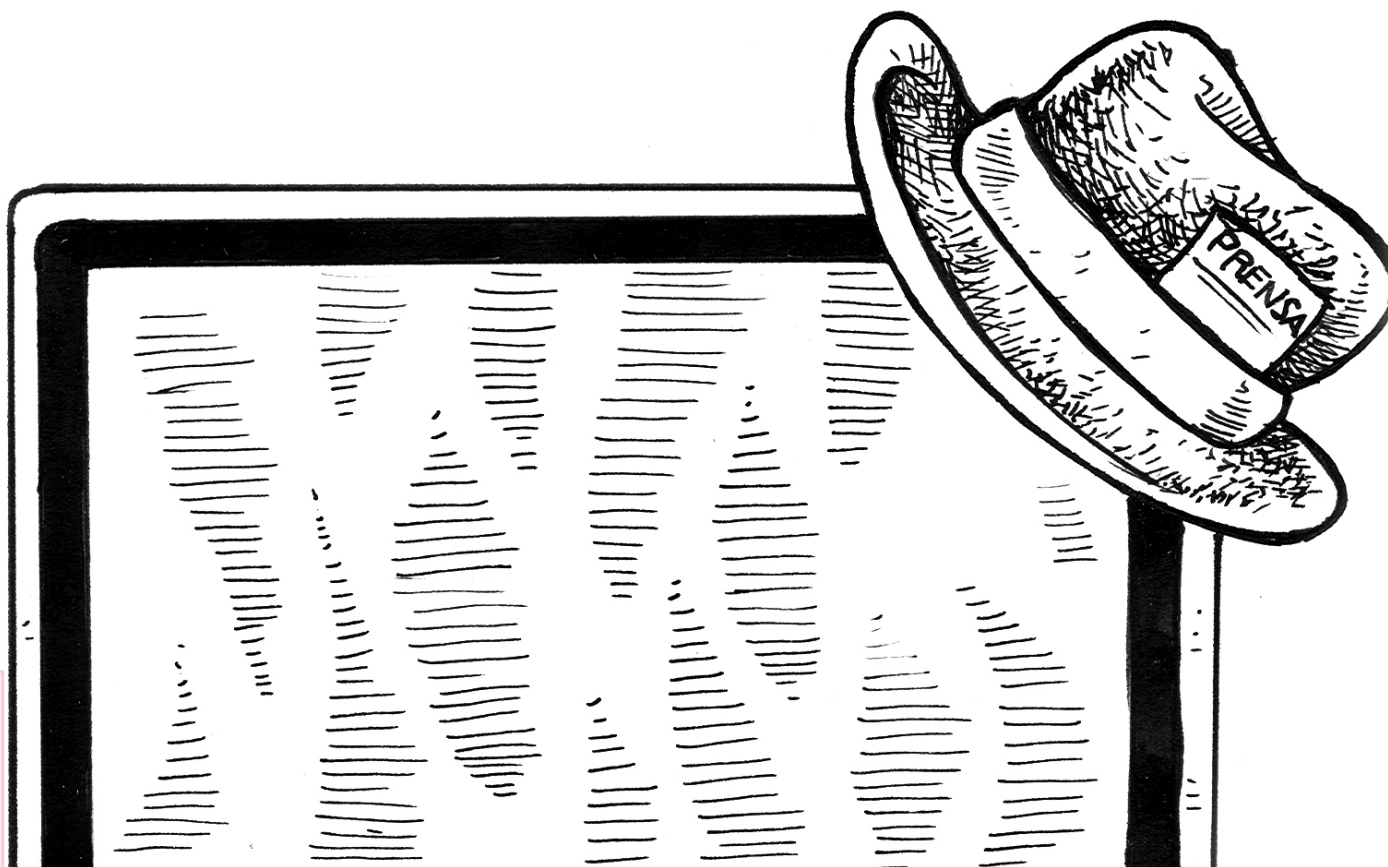
La convergencia de redacciones es un proceso que aprovecha la innovación tecnológica para alcanzar metas específicas en marcos de condiciones específicas –y consecuentemente cada proyecto de convergencia tiene un propio y específico resultado. No existe un modelo exitoso de convergencia de redacción. Las redacciones deben encontrar sus propios caminos y actualizarse continuamente para aprovechar productiva y crea-

tivamente las nuevas posibilidades técnicas, las condiciones cambiantes del mercado y el cambio continuo del uso de medios.

UN ÚLTIMO COMENTARIO Y NUEVOS CUESTIONAMIENTOS

Internet ha desarrollado una dinámica de crecimiento mundial que no tiene ejemplo en el mundo clásico de los medios –y ha generado masivas inseguridades en las organizaciones de medios y en las redacciones. Por un lado, Internet tiene el potencial de una pantalla central giratoria para texto, fotos, audio y video y puede ser útil para acceder al público a cualquier hora. Por otra parte, las preguntas centrales de carácter económico no han sido respondidas aún con claridad: ¿Cómo pueden los medios *online* tener ganancias con contenidos periodísticos solo con publicidad o con otros modelos de negocios? ¿Continuarán enfrentándose los medios de carácter público² con los intereses económicos en la balanza? ♦

2. **Nota de la traductora:** En Alemania el sistema de medios es dual: existen instituciones mediáticas independientes de derecho público, entiéndase aquí en Televisión y Radio, con una organización interna definidas desde los Estados federados por igual. Estas instituciones se financian aún en parte con los impuestos de los usuarios y entre las determinaciones básicas a las que deben ajustarse están, la variedad de opinión y el equilibrio. Por otra parte, desde mediados de los 80 surgen allí los medios privados con su economía de mercado, también deben ajustarse a unos mínimos de calidad y equilibrio en la programación, pero se financian totalmente a través de publicidad.



 **No existe un modelo exitoso de convergencia de redacción. Las redacciones deben encontrar sus propios caminos y actualizarse continuamente para aprovechar productiva y creativamente las nuevas posibilidades técnicas** 

BIBLIOGRAFÍA

- GARCÍA AVILÉS, JOSÉ A.; MEIER, KLAUS; ANDY KALTENBRUNNER; MIGUEL CARVAJAL PRIETO; DANIELA KRAUS (2009a): “Newsroom Integration in Austria, Spain and Germany: Models of Media Convergence”, en *Journalism Practice* (Routledge, London), 3. Jg. 2009, H. 3, S. 285-303.
- GARCÍA AVILÉS, JOSÉ A.; MIGUEL CARVAJAL PRIETO; ANDY KALTENBRUNNER; KRAUS MEIER; DANIELA KRAUS (2009b): “Integración de redacciones en Austria, España y Alemania: modelos de convergencia de medios”, en *Análisi* (Universidad Autónoma de Barcelona), Heft 38, S. 183-198.
- HÄNECKE, FRANK (2007): „MAZ-Mediapodium zu Medienkonvergenz“, en maz.ch vom 21.6. (www.maz.ch/aktuell/news/280.asp).
- JUUL, TORBEN; KLAUS MEIER; DIETMAR SCHANTIN (HG.) (2007). *Crossmediale Redaktionen in Deutschland. Fünf Fallstudien*. Darmstadt: IFRA Special Research Report.
- LANDTAG NRW (2006). *Situation des Zeitungsmarktes in Nordrhein-Westfalen 2006*. Drucksache 14/3156 vom 11. Dezember.
- LUNG MUS, MONIKA (2007). “Andere Tischsitten“, en *Journalist*, Heft 9, S. 30–34.
- Meier, Klaus (2002). *Ressort, Sparte, Team. Wahrnehmungsstrukturen und Redaktionsorganisation im Zeitungsjournalismus*. Konstanz: UVK.
- MEIER, KLAUS (2006). “Newsroom, Newsdesk, crossmediales Arbeiten. Neue Modelle der Redaktionsorganisation und ihre Auswirkung auf die journalistische Qualität“, en Siegfried Weischenberg/Wiebke Loosen/Michael Beuthner (Hg.): *Medien-Qualitäten. Öffentliche Kommunikation zwischen ökonomischem Kalkül und Sozialverantwortung*. Konstanz: UVK, S. 203–222.
- MEIER, KLAUS (2007a). *Journalistik*. Konstanz: UVK.
- MEIER, KLAUS (2007b). “Das Internet als Drehscheibe. Crossmediales Arbeiten in der Newsdesk-Redaktion“, en *Journalistik Journal*, Heft 1, S. 20f.
- MEIER, KLAUS (2007c): “Innovations in Central European Newsrooms: Overview and case study“, en *Journalism Practice*, Heft 1, S. 4–19.
- MEIER, KLAUS (2009): “Journalismus in Zeiten der Wirtschaftskrise. Neun Thesen zum Strukturwandel der Medien“, en *Journalistik Journal*, Heft 1, S. 14-17 (im Internet unter: journalistik-journal.lookingintomedia.com/?p=269);
- MEIER, KLAUS; BENEDIKT TÜSHAUS (2006). “Echtzeit-Quoten. Klickzahlen im Online-Journalismus“, en *epd medien*, Nr. 56 vom 19.7., S. 3–7 (leicht verändert dokumentiert unter: www.onlinejournalismus.de/2006/08/03/im-quotenparadies).
- MILZ, ANNETTE (2007). “Vorneweg statt hinterher: Von der Redaktion zum Multimediale Dienstleister“, en Bundesverband Deutscher Zeitungsverleger (Hg.): *Zeitungen 2007*. Berlin: ZV Zeitungs-Verlag Service, S. 197–205.
- NEUBERGER, CHRISTOPH; JAN TONNEMACHER (HG.) (2003). *Online – Die Zukunft der Zeitung? Das Engagement deutscher Tageszeitungen im Internet*. 2. Auflage, Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- OTTE, ROMANUS (2007). “Newsroom und Online-First. Die Neuausrichtung der Zeitungsgruppe Welt/Berliner Morgenpost“, en *Medienwirtschaft*, Heft 3, S. 49f.
- PRINZING, MARLIS/BLUM, ROGER (2007). “Keine Angst vor Bürgernähe. Für mehr Bodenhaftung in Europas Medienhäusern“, en *Neue Zürcher Zeitung vom 7.9.* (www.nzz.ch/nachrichten/medien/keine_angst_vor_buergernaeh_1.551611.html).
- PROBST, DANIELA (2007). *User Generated Content im Journalismus. Antworten auf eine neue Herausforderung*. Saarbrücken: VDM Verlag (Diplomarbeit, Studiengang Online-Journalismus, Hochschule Darmstadt).
- VAN EIMEREN, BIRGIT/RIDDER, CHRISTA-MARIA (2005). “Trends in der Nutzung und Bewertung der Medien 1970 bis 2005. Ergebnisse der ARD/ZDF-Langzeitstudie Massenkommunikation“, en *Media Perspektiven*, Heft 10, 490–504.
- VOIGT, WOLFGANG (2007). “Der ZDF-Newsroom – Struktur und Funktion einer Fernsehnachrichtenredaktion“, en *Medienwirtschaft*, Heft 3, S. 49–53.
- ZAW (2009). *Dossier Werbemarkt in Deutschland 2009-2010* (www.zaw.de/doc/Dossier_Deutscher_Werbemarkt_2010.pdf).