

Universidad Andina Simón Bolívar

Sede Ecuador

Área de Comunicación

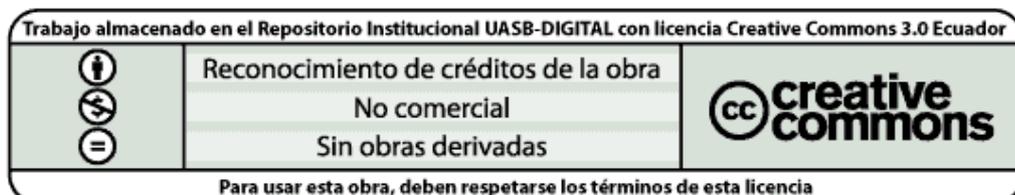
Programa de Maestría en Comunicación Estratégica

Herramientas de la planificación estratégica para su aplicación en el ejercicio periodístico de los nuevos medios digitales en el país. Caso portal web del diario El Comercio, de Ecuador

Autora: Andrea Medina Donoso

Tutora: Saudia Levoyer

Quito, 2017



Cláusula de cesión de derechos de publicación de tesis

Yo, Andrea Medina Donoso, autora de la tesis intitulada “Herramientas de la planificación estratégica para su aplicación en el ejercicio periodístico de los nuevos medios digitales en el país; caso portal web del diario El Comercio de Ecuador”, mediante el presente documento dejo constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de Magíster en comunicación estratégica en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación, durante 36 meses a partir de mi graduación, pudiendo, por lo tanto, la Universidad utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en formato virtual, electrónico, digital u óptico, como usos en red local y en internet.
2. Declaro que en caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autor/a de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.
3. En esta fecha entrego a la Secretaría General, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

Fecha. Quito, 23 de agosto de 2017

Firma:

Resumen

Encontrar un factor común entre dos formas distintas de comunicación que se aplican en diferentes escenarios y que en ocasiones pueden resultar antagónicas, es el objetivo que guía esta investigación, en un intento de relacionar a la comunicación estratégica con el periodismo. Para ello, es fundamental el hallazgo de un punto de partida conceptual que ligue ambas maneras de hacer comunicación y que se adapte a las necesidades actuales de los nuevos medios y a la última tendencia en planificación y gestión para la empresa basada en un abordaje integral de una realidad compleja.

La comunicación desde un punto de vista estratégico es una visión contemporánea que aborda varios aspectos y centra su atención en las interacciones e intercambio de significados que guía proyectos y procesos de mejoramiento organizacional. Pese a ser aplicada más en contextos corporativos o para la resolución de conflictos de este tipo, también resulta apropiada para la elaboración de contenidos que vayan a publicarse en cualquier formato. En esta ocasión, se trata de la búsqueda de algunos de sus elementos para la creación de nuevas narraciones. Un portal Web ecuatoriano que ha seguido un largo camino de exigencias cada vez más cambiantes de los nuevos consumidores de noticias.

La planificación como la esencia de la comunicación estratégica sirve para el desarrollo de un plan que muestre como resultado final un contenido de calidad en la página Web de diario El Comercio de Ecuador, que se ha sometido en los últimos años a una serie de cambios para posicionarse entre las primeros lugares de otros medios similares. Los hipercontenidos, transmisiones en vivo e investigaciones con cuadros interactivos analíticos son solo algunos de los intentos pensados para atraer visitantes; intenciones que en ocasiones descuidan los principios básicos de una nota periodística.

Mediante la creación de un plan estratégico que aborde integralmente el contexto de este medio digital se plantearán algunas recomendaciones para que la misma calidad de este diario se vea reflejada en un medio de comunicación que debe recoger todos los elementos imprescindibles de una forma de hacer periodismo imparcial y eficaz.

Palabras clave: periodismo digital, portal web, enfoque integral, planificación estratégica, internet, convergencia.

Dedicatoria

Dedico esta tesis a mis padres por su incondicional apoyo en todo este proceso; a mi hermano Gabriel por ser mi ejemplo; y a Luis, mi nuevo compañero de vida.

Agradecimiento

A mi tutora Saudia Levoyer por todas las guías

Índice

Introducción.....	7
Capítulo I. Comunicación estratégica y su aplicación al periodismo.....	10
1.1 La importancia de la planificación en la comunicación.....	13
1.2 Metodología, la base de la creación de estrategias	20
1.3 La estrategia en los entornos mediáticos digitales y comunicativos	25
1.4 Ejercicio periodístico y nuevos medios	33
Capítulo II. Periodismo y contenidos mediáticos	46
2.1 Narración periodística según su formato	46
2.2 Convergencia: el contexto de la migración mediática tradicional a lo digital	52
2.3 Otros contenidos en las nuevas plataformas y recursos multimedia	55
2.4 Periodismo digital en el Ecuador y el ejemplo de El Comercio	61
2.5 Diagnóstico del escenario inicial de diario El Comercio y su funcionamiento	63
Capítulo III. Una propuesta para la operatividad del portal web de El Comercio	67
3.1 Periodismo en la era virtual e innovación mediática	68
3.1.1 La iniciativa de El Comercio en el mundo digital: Metodología para el análisis de este caso de estudio	69
3.2 Funcionamiento del portal web El Comercio	72
3.3 Gestión de los contenidos y producción digital	79
3.4 Plan estratégico para las publicaciones del portal www.elcomercio.com	85
Conclusiones.....	95
Bibliografía	98

Introducción

Diario El Comercio es un medio de comunicación con cobertura nacional y más de 100 años de existencia. Desde el año 2000, cuenta con una plataforma digital en la que se publican contenidos noticiosos y productos multimedia informativos elaborados por un mismo equipo periodístico que también produce narraciones para otras publicaciones pertenecientes al mismo medio. En este portal web están a disposición del público las noticias más trascendentales que se publican en el formato impreso de este diario – conocidos como los temas de portada-, y otros contenidos clasificados igualmente en secciones similares a las del formato tradicional. Son pocas las noticias y publicaciones que solo se desglosan en este espacio y que no constan también en el diario.

Pero aunque la misma línea editorial rige para las dos plataformas del medio, tanto en la impresa como la digital, los procesos de producción de ambos espacios noticiosos no son iguales. En el primer caso (el medio escrito), el paso a paso que guía la elaboración y publicación de contenidos y noticias sigue una serie de procesos en los que se garantiza que las narraciones impresas pasen por varios filtros antes de ser puestas a disposición de los lectores. El mismo esquema administrativo y productivo bajo el que funciona este medio permite que las publicaciones tengan todas las revisiones necesarias, a más de la calidad y exigencia que parte desde el creador de ese contenido.

Pero este mismo procedimiento no se aplica de igual manera para los contenidos y otros materiales que se publican en el portal web de El Comercio, y en sus diferentes mini sitios temáticos. Pese a que existe un equipo de trabajo específico para la gestión de las narraciones virtuales y su respectiva difusión en las redes sociales, la revisión de los textos – como uno de los puntos vitales de este proceso- no funciona con la rigurosidad que se aplicada en el formato impreso. De hecho, casi todo el equipo periodístico que procesa la información para el diario también elabora notas para la web, e incluye en su producción algunos de los esquemas de revisión de cada nota enviada. Algo similar sucede con el equipo gráfico que produce material para las dos plataformas y también para los nuevos productos que funcionan en este medio nacional.

Las omisiones constantes en cuanto a revisión de todo tipo de contenidos que se publican en la página web dan como resultado publicaciones que incluyen poca información útil para las audiencias que acuden a estos espacios para informarse y con menos cumplimientos de los parámetros básicos que debe cumplir toda nota periodística. Más aún si se trata de un medio que publica narraciones informativas bajo el mismo nombre en dos formatos distintos pero con escasas diferencias entre sí. Si bien un medio virtual implica un cumplimiento de sus propias exigencias debido a un conjunto de características específicas, al menos los contenidos informativos deben cumplir en lo posible con la misma severidad aplicada en el periodismo tradicional.

Ante este contexto, resulta útil entonces tomar alguna de las metodologías disponibles dentro de la nueva rama de la comunicación denominada estratégica para aplicarla a los procesos de gestión de contenidos informativos en la página web de este medio de comunicación. Si bien es un ámbito más aplicado a otras ramas apegadas, por ejemplo, a lo publicitario, algunas de estas herramientas si resultan útiles al menos para intentar cumplir en lo posible con lo que piden los receptores de los medios virtuales.

En base a ese escenario, la siguiente investigación tiene como objetivo principal el de analizar la inclusión de los elementos que se utilizan en la comunicación estratégica, como la planificación y la posterior aplicación de tácticas, en la producción de contenidos periodísticos que alimentan al portal web de diario El Comercio, y en los que se incluyan trabajos escritos y material multimedia. La idea es también revisar las características del contexto de este medio y su irrupción en el mundo digital del periodismo. Resulta fundamental, por ejemplo, abordar los detalles de la convergencia y su incidencia en el funcionamiento general del medio y todas sus plataformas.

Para guiar a este análisis de inclusión de dos formas diferentes de hacer comunicación, se plantea la pregunta: ¿Cómo se puede aplicar la planificación estratégica, como uno de los elementos de la comunicación institucional u organizacional, en el proceso de la elaboración de los diferentes contenidos periodísticos que se publican a diario en el portal web de diario El Comercio de Ecuador?

Para la elaboración de este análisis se requiere la realización de una búsqueda inicial de fuentes bibliográficas que respalden el camino a seguir para responder a la pregunta

central de la investigación. Este marco teórico incluye una revisión rápida a conceptos básicos como el de comunicación estratégica, periodismo digital, ejercicio periodístico en el marco de los nuevos medios de comunicación y el desarrollo de los medios virtuales en el Ecuador. Por ello, la investigación se realizará desde un enfoque cualitativo descriptivo, no experimental a través de la obtención de información que acude a fuentes primarias – para la parte teórica- y a fuentes secundarias para complementar los datos recogidos en el proceso de investigación. En este último caso se trata de entrevistas a los personajes que forman parte de la producción de noticias en El Comercio y su portal web.

La autora de esta investigación también se incluye en el proceso de descripción de la situación inicial que se desmenuza a detalle para luego identificar la mayor cantidad de actores inmiscuidos en el proceso de revisión y producción de noticias digitales. Precisamente ésta es la metodología que se aplicará en una investigación que toma elementos claves de la planificación estratégica desde una perspectiva integral para la posterior elaboración de tácticas que busquen resolver la mayor cantidad de vacíos que puedan hallarse en un contexto.

El propósito de una especie de clasificación de los autores que forman parte de la gestión de contenidos digitales y su distribución de tareas dentro de este mismo proceso es el de obtener contenidos periodísticos en un portal web que cumplan en lo posible la mayor cantidad de exigencias tanto desde los parámetros del periodismo en sí como de las audiencias que consumen los nuevos medios de comunicación.

Capítulo I

Comunicación estratégica y su aplicación al periodismo

Para empezar a hablar de cómo un enfoque considerado estratégico para la comunicación, que se piensa más aplicable a asuntos corporativos, puede también aportar al ámbito mediático en sus diferentes campos de desarrollo, es fundamental entender lo que se entiende como comunicación estratégica y por qué resulta útil o puede ayudar a guiar procesos como el mejoramiento del contenido periodístico de un determinado producto en el que se pueden utilizar varias de sus aristas.

Esta rama de la comunicación es abordada desde diferentes conceptos, teorías y puntos de vista que explican, desde el origen de la estrategia y su posterior aplicación a los diferentes ámbitos sociales o científicos, hasta llegar al comunicacional. Ya en la actualidad, encontramos incluso visiones sobre la comunicación estratégica, que la relacionan directamente con otras ramas también nuevas como la publicidad, el marketing o las relaciones públicas. Pero, hay un factor común entre estos abordajes con los que se puede armar un nuevo enfoque para relacionarlo al ámbito periodístico.

Se trata de la comunicación estratégica que sugiere el planteamiento de una situación inicial que se quiere cambiar, de la cual se analizan todos sus componentes, influencias, actores involucrados y sus respectivas relaciones para determinar un escenario deseado. Una meta a conseguir a través de un tratamiento integral que desmenuce una realidad y que vaya más allá de la sola descripción de un contexto e incluya un análisis completo de entornos, en base a una metodología de trabajo que puede ser el resultado de la conjugación de varios aportes teóricos sobre mediaciones y planificación, similares a las decisiones adoptadas para la resolución de conflictos dentro de un ambiente corporativo.

Para ello, partimos entonces del entendimiento de la importancia de la planificación como el núcleo o la clave de la comunicación estratégica, desde la que se desarrolla un camino para resolver problemas, cumplir un proyecto o mejorar un entorno existente, guiado siempre por las consecuencias que implican las interacciones y las relacionales comunicacionales de ese entorno. Sobre todo porque estas mismas relaciones ayudan a la construcción de una especie de puente que logra unir a la visión estratégica con las

necesidades de los medios de comunicación; un esquema de trabajo no solo útil para campos empresariales, sino para el cumplimiento de objetivos trazados previos a la creación de un posible escenario futuro mejorado y alcanzable gracias a la obtención del conocimiento que surge tras un diagnóstico igual de complejo al contexto donde priman los cambios constantes, propios de una sociedad globalizada e informada. Un espacio donde los contenidos provenientes de los medios de comunicación virtuales ya no trascienden por su importancia sino que se enfrentan a una producción imparable de información que perece a medida que ese entorno se ve inmiscuido en un proceso de retroalimentación entre usuarios y comunicadores que carece cada vez más de la profundización que antes caracterizaba a la investigación periodística.

Uno de los recientes estudios que describe el contexto mediático actual, elaborado por el Knight Center para el Periodismo en las Américas de la Universidad de Texas, en Estados Unidos, recoge algunas de las razones del por qué ya es trascendental generar un contenido digital y periodístico útil y conveniente. Sandra Crucianelli, autora de esta investigación, ubica al lector de la plataforma digital en una especie de punto de partida y el eje a la vez que debe guiar esta transformación en los contenidos: “Y lejos de aquel mero papel de espectadores que tenían en los albores de la comunicación, hoy los lectores, seguidores de Twitter o amigos en Facebook pueden convertirse en valiosas fuentes de información y participar no solo en la cocina de elaboración de un envío, sino también en su etapa de postproducción”.¹

En el enfoque estratégico integral que guiará esta investigación coinciden las teorías sobre la comunicación estratégica planteadas por autores como Rafael Alberto Pérez, Henry Mitzberg, Sandra Massoni –con una propuesta que incluye otras ciencias-, y entre otros más actuales como Francisco Javier Garrido o José Luis Manuera que ya involucran esta idea en la práctica de la dirección de comunicación de una empresa.

Rafael Alberto Pérez, por ejemplo, desglosa en su teoría el nacimiento de la estrategia –antes de unirla a la comunicación- como aquella opción creada por los seres humanos para la resolución de conflictos, mediante reglas, métodos y principios. Históricamente, hace primero una relación castrense de la estrategia como uno de los

¹ Sandra, Crucianelli, Herramientas digitales para periodistas, “Introducción”, Knight Center for Journalism in the Americas, (EE.UU: 2013), 8

métodos para la guerra basada sobre todo en la aplicación de reglas, algo que según el autor sucedió hasta antes del siglo XX, haciendo referencia a Sun Tzu, y su famosa visión sobre el arte de la guerra. “La influencia de la obra de Sun Tzu y de su doctrina basada en el triunfo de la inteligencia sobre la fuerza ha sido enorme en los estrategas posteriores de China, Japón y Rusia”.² Se trata de una visión –una de las primeras con respecto al uso del término de estrategia- que enfoca la importancia que tiene en el camino para alcanzar algo la aplicación de una metodología que no necesariamente esté relacionada al uso de la fuerza física. Las ideas claves de este método son la astucia y el cálculo, producto del razonamiento y sobre todo de la inteligencia humana. Según Pérez, no es sino al finalizar el siglo XIX que esta concepción de la estrategia se deslinda de una asociación única relacionada a lo militar para utilizarla en otros aspectos, dada su efectividad. De allí que extraemos la esencia de la estrategia para utilizarla como un método de trabajo.

Además, después de la exposición de esta teoría a lo largo del tiempo ya se pueden encontrar, incluso bibliográficamente, más contenidos relacionados a la estrategia y su uso en lo corporativo, organizacional o publicitario. También se empiezan a crear diferentes enfoques para los planes denominados estratégicos, que implican en primer lugar una revisión previa de todos los factores e individuos inmersos en los contextos analizados y sus lógicas de comportamiento, para después dirigir mejor los objetivos o las hipótesis. Se habla de estrategias de marketing para mejorar ventas, posicionar un producto, para dar a conocer uno nuevo, una campaña, en la resolución de conflictos o para otras necesidades.

A este primer proceso, autores como José Luis Manuera lo denominan auditoría de marketing o análisis del entorno, si tomamos en cuenta que la planificación estratégica – cuando ya se habló de ambos términos juntos- fue primero considerada como un ámbito exclusivamente útil para lo corporativo: “Se denomina auditoría de marketing o marketing audit al análisis crítico del entorno general y de los sistemas de dirección, procesos y funciones de marketing realizado con objeto de determinar los aspectos que plantean problemas y las circunstancias que constituyen oportunidades”.³

² Rafael, Pérez, 2.500 años de estrategia: el paradigma militar, “Estrategias de Comunicación”, (Barcelona: Editorial Ariel, 2008), 25.

³ José Luis, Manuera y Ana Isabel, Rodríguez, Estrategias de marketing, “Concepto de auditoría de marketing”, (Madrid: Hescic Business Marketing School, 2012), 475.

Luego y sin excluir a otros campos de estudio ligados más a las ciencias sociales, los expertos en esta nueva rama de la comunicación idearon otras posibles aplicaciones válidas de la estrategia en diferentes entornos siempre atados más a lo organizacional, con sus respectivos aportes a favor de la planificación como forma de trabajo. En los años posteriores a esta idea de hablar de lo estratégico y el marketing o los negocios, por citar un ejemplo y para lo que se definieron incluso diferentes modelos de aplicación, los objetivos, metas, programas y otros elementos eran los que únicamente formaban parte del concepto de este término limitado aún al campo administrativo. Después de entender que lo estratégico implicaba además otros aspectos que no solo están destinados a mejorar entornos, surge una variedad de enfoques, pero ninguno destinado a mejorar el contenido de un producto mediático en base a esa misma metodología, como que si el periodismo no pudiese ser intervenido o se basara en su propia lógica y se rigiera bajo estrictas reglas inalterables.

En esta investigación se demostrará, que bajo la premisa integral de planificación estratégica que sugiere un abordaje integral para el cumplimiento de objetivos como el de mejorar una narración mediática digital, sí es posible utilizar estas herramientas a favor de un buen manejo administrativo de un medio de comunicación –que es parte del plan propuesto al final- sino también de la información que ese medio produce.

1.1 La importancia de la planificación estratégica en la comunicación

En cualquier situación, la planificación es la parte esencial que guía lo que vamos a denominar como el proceso para cambiar el mismo escenario de manera positiva a través de varias aristas estratégicas y tácticas. Para ese fin, también existen algunas formas de planificación que se pueden basar, por ejemplo, en un contexto similar a un juego como lo decía Pérez. O de plano, sin hacer análisis históricos se puede ir directamente a lo estratégico desde el planteamiento de objetivos puntuales que resultan más útiles en los ámbitos empresariales. Un ejemplo de ello se plantea en uno de tantos manuales que se encuentran en la Web y que guían la aplicación de estrategias de comunicación para lograr un negocio rentable. Así lo recomienda la Asociación Empresarial para el Desarrollo: “Desarrollar e implementar una estrategia de Responsabilidad y Sostenibilidad en la

empresa significa realizar un proceso de análisis de cambio transversal (...) construir la estrategia asociada a la misión, visión y objetivos de la organización”.⁴

Por eso, hay que partir de los conceptos abordados. Nos referimos a la planificación como aquel procedimiento que implica la elaboración de un diagnóstico que posteriormente guían unas estrategias, en base siempre a una metodología específica, que para este caso será una que trate de abarcar la mayor cantidad de ámbitos posibles.

Para desarrollar un plan estratégico, con base a cualquier enfoque o metodología a través de un proceso en el que se incluyan acciones, planes y evaluaciones previas, es preciso reconocer qué tipo de situación puede ser considerada como tal y en la que cabe este abordaje no solo limitado a las situaciones empresariales. Debe tratarse de un espacio donde además de hallar vacíos, necesidades, confusiones o conflictos se involucran también ámbitos comunicativos, relaciones entre sujetos o intercambio de significados que formen parte del programa que se vaya a emprender.

La metodología integral que guiará la investigación se apega además a la tendencia actual de la comunicación estratégica que involucra varios recursos no solo comunicacionales y trata de abordar el contexto ampliamente. Esto además con el fin de que las mismas estrategias abarquen todos los participantes que se involucren después en las acciones para hacer realidad esos cambios. Es precisamente esta metodología integral, que mezcla esa visión estratégica parecida al juego mencionado por Pérez y la creación de los diagnósticos empresariales con lo fundamental que son las mediaciones, la más útil para esta investigación. “En todo juego se produce un resultado, y en toda relación comunicativa se producen/transmiten unos significados (...) Por ello decíamos que la estrategia se convierte en un acto esencialmente de coordinación”.⁵

El fin de esta forma de planificar estratégicamente es contar con una visión global e inclusiva desde el principio hasta el final del proceso. Algo que se explica mejor con el enfoque planteado por Sandra Massoni, comunicadora estratégica de la Universidad de

⁴ Asociación Empresarial para el Desarrollo, Comunicación estratégica de la sostenibilidad paso a paso, Manual para el Desarrollo de estrategias de comunicación alineadas a un modelo de negocio de sostenibilidad, “Consideraciones de la estrategia de Comunicación”, Kerigma, [http://www.aedcr.com/Documentos/ComunicacionSostenibilidad/Manual_Comunicacion_Sostenibilidad.pdf], 15

⁵ *Ibíd.*, 453

Rosario (Argentina), quien se refiere a otra perspectiva desde la cual se puede entender que la comunicación estratégica propone un abordaje más amplio y diverso de un proceso investigativo y comunicacional simple para lo corporativo; de esta manera se facilita un proceso de comprensión de la realidad desde su complejidad, para después aplicar alguna de las metodologías disponibles. También hace referencia a la importancia que tienen, en medio de todas las complejidades, las interacciones personales en el proceso de resolución de inconvenientes o de vacíos en escenarios complejos que implican sobre todo la aplicación de una solución no tan tradicional e innovadora: “El fenómeno de la comunicación junta, como un eclipse, dimensiones que habitualmente no se tocan, por eso mismo suele ser fecunda en alumbrar nuevas relaciones entre algunos aparentes opuestos y ayuda a habilitar nuevas miradas”.⁶

Desde esta visión, se puede hablar de la comunicación estratégica como algo más que un abordaje común sobre determinadas situaciones que requieren una intervención planificada para cambiar su rumbo, mejorar o resolver algún problema. Se trata de hacer un análisis, basado en esquemas, mapas o pasos, de todo lo que puede ser considerada como una oportunidad influyente en el cambio de una realidad. Para ello, es preciso partir de una circunstancia actual que no satisface a sus actores para llegar a otra situación deseada, un camino donde participen esos mismos actores a través de su capacidad de comunicarse con el entorno: “La comunicación estratégica es, pues, una forma de actuación en la que debe participar toda persona que se arriesga a entrar en relación con los demás. La acción de persuadir y de influir es necesaria por el hecho de que todos tendemos a diferir/concordar de los demás en nuestros objetivos y en los medios con que los conseguimos”.⁷

La intervención en un escenario complejo, que es parte de la metodología de esta investigación de enfoque integral, no se limita a la percepción de los primeros elementos o los más visibles de un entorno. Las interacciones o relaciones comunicacionales son la esencia de lo que los comunicadores estratégicos que conocen esta forma de trabajo como la complejidad de un escenario; características muy abordadas desde y sobre todo lo corporativo y en donde más se aplica la comunicación estratégica. Algo que lo explica mejor Alfonso Cornejo, quien aplica esta complejidad en la gestión empresarial: “La

⁶ Sandra Massoni, Comunicación estratégica, “Comunicación para la innovación”, (Rosario: Homo Sapiens Ediciones, 2011), 24

⁷ *Ibíd.*, Pérez, 454

definición de complejidad tiene que ver con la diversidad de elementos que componen una situación; un todo que se compone de partes que interactúan y que estas a su vez se encuentran en contacto con su ambiente. Desde este ángulo, todo es complejidad".⁸

Una situación es compleja sobre todo porque se caracteriza por la existencia de múltiples intercambios entre sus individuos o componentes; conversaciones, diálogos e innumerables formas de expresión que ayudan a que los seres humanos logren conectarse con su entorno y con sus componentes, entre quienes se comunican y comparten significados. De ahí la importancia de rescatar la capacidad comunicativa y todo lo que gracias a ella se logra para que luego un contexto pueda ser abordado desde esa misma facultad. No por nada otras teorías que se refieren a la gestión empresarial entienden que la comunicación es la esencia de toda organización en la que se van a desarrollar unas estrategias: "La comunicación es un proceso continuo e interactivo en el que se deben producir espacios de sintonía entre los involucrados o transceptores en el lenguaje comunicacional. Cuando el acto comunicativo ocurre la transacción de estos mensajes coproducidos se genera a través de una relación no lineal de las partes".⁹

Los diálogos y las diferentes formas de comunicarse entre quienes formen parte de alguna organización no se dan solo internamente sino que además requieren del desarrollo de estrategias comunicativas que faciliten una conexión adecuada con el mundo que le rodea. Es decir, que la comunicación estratégica no sólo se desenvuelve en un mismo círculo sino que permite conocer todos los procesos que se llevan a cabo desde adentro hacia afuera, otorgándole una doble función: "cohesión a las partes entre sí (o subsistemas) y de otra las interrelaciona con el sistema en total".¹⁰

Para intervenir desde esta rama de la comunicación en algún contexto complejo, esté o no ligado a lo organizacional, es fundamental conocer las herramientas que son consideradas estratégicas y se pueden aplicar para cada caso según las características de la situación; y aunque difieran unas de otras, la mayoría incluye un ejercicio analítico primario de observación antes de la aplicación de una estrategia. Esa es la diferencia de la planificación llamada como tal, de una investigación común porque en ese paso

⁸ Alfonso Cornejo Álvarez, "Complejidad y caos: Guía para la administración del siglo XXI" (Ediciones Castillo, 1997, (documento digital).

⁹ Francisco Javier Garrido, "Comunicación en la estrategia", (Barcelona: Ediciones Deusto, 2008), 18

¹⁰ *Ibíd.*, 19

introdutorio incluye aspectos de la comunicación para facilitar los procesos que encaminen mejor los objetivos. Por ello, la planificación estratégica, que ya es el plan de acción tras este trabajo inicial, puede utilizarse para varios aspectos y resultar más efectiva.

Ese diagnóstico integral de un escenario incluye también un análisis indispensable de las aristas y actores involucrados, con lo que se aclara la situación actual que será intervenida porque visualiza lo que hace falta. En ese proceso, al que se puede denominar también como la investigación que ayuda a definir la formulación de estrategias, objetivos y mensajes de un determinado programa, se recopila información útil para la planificación y la descartable que puede también obstruirla. Dennis L. Wilcox, Glen Cameron y Jordi Xifra, dicen que, en esencia, esta descripción visual del escenario de trabajo es una forma de escuchar a sus actores: “Solo si se lleva a cabo este proceso, la organización podrá empezar a tomar decisiones y a diseñar estrategias para conseguir programas de comunicaciones eficaces. Suele constituir la base para evaluar el programa”.¹¹

El análisis de los actores y sus relaciones se puede realizar desde un abordaje comunicativo. Un estudio de este tipo ayudaría a entender sus necesidades, intereses en relación al escenario en el que se aplicará la estrategia, su papel dentro del contexto y a encontrar vínculos comunes y facilitaría el hallazgo de todas las formas de diálogo entre ellos, que pueden funcionar como una de las estrategias. En este punto también se define lo que va a cambiar, pero todo siempre desde el reconocimiento de la diversidad sobre la que se va a trabajar. Hablamos de una característica muy común en espacios virtuales donde, si bien muchos productores de información hablan de la existencia de un mismo tipo de público a quienes se dirigen o a usuarios que tienen siempre los mismos requerimientos, las diferencias abundan y se evidencian en los millones de mensajes muchas veces incomprensibles por un mismo entorno donde circundan. Es decir, que esa diversidad es propia del escenario en el que se aplicará este plan estratégico que tratará de agrupar a esos usuarios según sus preferencias para hacer un intento de entendimiento de sus necesidades.

Una red social en la Web es el mejor ejemplo de la diversidad entre usuarios virtuales que intentan agruparse o buscar espacios afines para satisfacer sus requerimientos. Y aunque la multiplicidad prima en esta área, son también fuentes de conocimiento, a las

¹¹ Dennis L. Wilcox, Glen Cameron y Jordi Xifra, La importancia de la investigación, “Relaciones públicas estrategias y tácticas”, (Madrid: Pearson Educación S.A., 2006), 161

que Howard Rheingold denomina inteligencias colectivas: “Cada vez que interactúan dos personas, existe la capacidad potencial de poner en común información acerca de terceros, conocidos por ambas partes. La estructura de los vínculos entre cada individuo y todos los demás es una red que sirve de canal por el que viajan noticias, consejos (...)”.¹²

De allí lo fundamental que significa planificar estratégicamente tomando en cuenta a esa variabilidad donde no solo hay individuos que hablan en distintos idiomas y que transmiten varios códigos, sino que además cambian persistentemente motivados por los mismos mensajes que se emiten en estos escenarios digitales para acoplarse a un determinado lugar. No por nada, en las redes sociales por ejemplo, se crean sitios que reúnen a cierta cantidad de usuarios con gustos afines en esa necesidad imperiosa de hallar internautas que coincidan en gustos, aficiones y en la búsqueda de contenidos similares que pueden ser intercambiados.

En este cuadro se plantea una posibilidad de análisis integral de los actores con los que se va a trabajar en la estrategia y que ayuda a determinar la influencia de cada uno en la realidad actual y lo que se desea lograr de ellos a favor del cumplimiento de esa planificación. Un esquema que además ya combina fundamentos periodísticos aplicados para la narración de noticias, y para el descubrimiento de su trascendencia para la sociedad, dada la relación de la estrategia con lo mediático:¹³

¡Quiénes son	Dónde están	Yo qué quiero de ellos	Ellos qué quieren de mí	Cuándo se lo digo	Cómo se lo digo
--------------	-------------	------------------------	-------------------------	-------------------	-----------------

Desde este planteamiento hay además una especie de descripción primaria no solo de los individuos que formarán parte del proyecto sino de las directrices de lo que después pueden ser las tácticas aplicadas a esos actores, incluso, ayuda a esclarecer el papel

¹² Howard Rheingold, *Multitudes Inteligentes: La próxima revolución social*, Gedisa, (Barcelona: 2004), 22

¹³ Esta metodología es utilizada por la comunicadora estratégica y docente Laura González en el paso de la identificación de actores desde una matriz como parte del diagnóstico de un plan estratégico. González es experta en Comunicación Estratégica, magíster en Estudios del Desarrollo y especialista en Planificación

primordial del investigador o planificador con respecto a su entorno. Para ese procedimiento, también hay otras herramientas disponibles que según el escenario y el tema, pueden combinarse para abarcar la mayor cantidad de factores posibles.

El diagnóstico como parte de la planificación no solo puede facilitar los cambios en un medio de comunicación que se desenvuelve en un contexto donde hay cada vez más exigencias de usuarios cuyas características requieren ser analizadas, y podrían incidir en el medio del caso de estudio (versión digital de Diario El Comercio, de Ecuador). La toma de decisiones para hacer un diagnóstico de todos estos actores, sus influencias y para emprender ya las estrategias, pueden ser útiles en la elaboración de tácticas, por ejemplo, para atraer concretamente a más usuarios de este tipo hacia el medio y para que los encargados de la administración noticiosa de los contenidos publicados en este medio se ajusten también a lo que buscan o esperan estos personajes.

Ante esta necesidad de primero evaluar los componentes de una realidad actual y sus influencias externas, para aplicar después un plan con objetivos o metas, la caracterización de actores también puede implicar una posible creación imaginaria de escenarios a futuro, que es conocida también como la prospectiva o análisis de futuros posibles: “Del mismo modo que no hay un futuro único sino un abanico de escenarios posibles (futuribles). La prospectiva ayuda al estratega a definirlos. Con su apoyo o en base a sus propias intuiciones, de todos esos futuribles, el estratega elige uno que se supone es el que a él más le conviene y que considera viable y alcanzable”.¹⁴ Cuando se trata de un escenario en el que se involucra a la comunicación, el diagnóstico ayuda además a identificar no solo los posibles nudos que pueden ser el origen de un conflicto; avizora un panorama completo de lo que se tiene, con quiénes se cuenta y cómo son las lógicas de comunicación de estos personajes.

En este caso, un escenario posible que podría darse tras aplicar una estrategia de mejoramiento de contenidos periodísticos mediáticos sería un medio de comunicación que logre esa conexión positiva entre el medio y quienes leen su contenido. Reacciones que no solo se muestren a favor de las narraciones publicadas sino que sugieran, sin críticas a la

¹⁴ *Ibíd.*, Pérez, 458

línea editorial, el tratamiento de determinadas noticias que les ayuden a tomar decisiones o les resulten prácticas para su cotidianidad.

1.2 Metodología, la base de la creación de estrategias

Hay cuatro tipos de dimensiones (teoría de los juegos, lógica analítica, arte de la guerra y probabilidades) desde las que se puede emprender un plan estratégico con sus reglas específicas. Alternativas que se pueden aplicar según las características de cada escenario, el cual solo puede ser entendido tras la elaboración de un diagnóstico detallado. Pero para este caso de estudio y siguiendo la línea integral de comprensión de un entorno complejo, nos basaremos en el planteamiento de las probabilidades como eje para la construcción de estrategias.

La meta final del plan estratégico es evidentemente el cumplimiento de los objetivos que es una suerte de planteamiento de un escenario posterior tras la aplicación atinada de las estrategias que alteran un contexto actual. En base a esto, partimos del modelo denominado (dentro de la comunicación estratégica) de la Planeación Prospectiva, que combina además elementos participativos (con actores informados), y demanda los datos y el conocimiento informado para actuar, pero desafía la resignación a que el futuro sea una continuidad del presente y se proyecta un futuro deseado e identifica los hitos que definen las acciones en el tiempo (desde el futuro hacia el presente). Tomás Miklos define esta propuesta como una búsqueda constante de respuestas futuras a través de planteamientos hechos en el presente: “La prospectiva parte del futuro; concentra la atención sobre el porvenir, imaginándolo a partir del futuro y no del presente. La prospectiva no busca adivinar el futuro sino que pretende construirlo. Lo construye a partir de la realidad”.¹⁵

Este camino resulta el más útil para continuar con ese abordaje integral de planificación estratégica a favor de mejores contenidos en el portal Web de diario El Comercio. Y aunque las probabilidad y el establecimiento de todos los escenarios futuros posibles, la planeación denominada situacional también podría combinarse al tratarse de un contexto virtual del cual se puede tener una sola visión –pese a ser la más útil- de un espacio que parecería una ventana infinita de almacenamiento de información y de actores.

¹⁵ Tomás Miklos, Planeación Prospectiva, “El futuro”, (México: Editorial Limusa, 2007) , 16

Desarrollado por el economista chileno Carlos Matus, esta metodología se refiere a la realidad, describiéndola como una roca con poros. Es decir, que lo que se ve de ella es solo una parte, que en este caso sería el del estudio de apenas uno de los millones de espacios Web disponibles en internet. Lo que hay detrás o debajo de esta realidad, indica Matus, no se puede predecir ni esperar y por ello también inmiscuye la planeación de todas las situaciones posibles que puedan ocurrir si se desconocen las reacciones de unos actores en constante evolución. Así se identifican patrones que son los que determinan la realidad para agruparla y funciona en entornos donde el futuro parece estar atrapado en el presente y en contextos donde los escenarios parecen obvios. Así lo aclara Matus: “el futuro es y será siempre desconocido para nosotros y la planificación moderna no se refiere a adivinarlo ni predecirlo, sino a prepararse para intentar crearlo con imaginación en base a las posibilidades futuras que somos capaces de imaginar y descubrir (...) de hacer una previsión más acertada de sus posibilidades”.¹⁶

Luego de haber tomado en cuenta algo de ambos enfoques de trabajo es vital saber que el equilibrio no es posible en la estrategia, al menos según la nueva visión integral de la comunicación que trata este ámbito desde la complejidad de la realidad y con el estudio del mayor número de involucrados posibles. Por eso se recomienda una búsqueda de entornos que compartan armonías para alcanzar cambios lo más factibles posibles, desde cualquier metodología que guíe la elaboración de un plan. De allí la importancia de escoger la más adecuada para el contexto en el que se buscan sobre todo las interacciones. La idea, sugiere esta perspectiva actual, es abordar en lo posible a la complejidad de los actores que en ciertos casos son el eje del proyecto.

Tras la identificación de todos los componentes posibles, como los actores individuales o colectivos y basados en un enfoque que sea lo más completo posible, se inicia el proceso de creación de estrategias y tácticas según cada objetivo (puede ser una estrategia para cada objetivo, y una acción para cumplir esa estrategia). Allí se pueden incluir otras aristas útiles que no se alejan de ese punto de vista.

Henry Mintzberg, por ejemplo, aborda a lo estratégico como un proceso que sigue un determinado patrón válido en realidades complejas. Hace una aproximación distinta que

¹⁶ Franco Huertas, El método PES Planificación Estratégica Situacional, Entrevista a Carlos Matus, “Confusión sobre la planificación”, Documento Web, (Quito:1995), 8

va más allá de solo una metodología teórica de la estrategia como un conjunto que busca alcanzar una distribución de tareas para lograr algo, y no siempre relacionada a lo corporativo. Es decir, que también establece la importancia de este proceso integral en la incorporación de métodos pero cree que las acciones a emprenderse son la esencia de los planteamientos iniciales más que el mismo diagnóstico previo. Para este autor, lo principal son las estrategias que siguen un solo patrón, en este caso, integral. De hecho, hace una clasificación de las mismas en tres modelos distintos (empresarial, planificador y adaptativo) y en quienes las utilizan según su ámbito de desenvolvimiento, entre los cuales, incluye al estratega.

Según Mitzberg, en este camino de la planificación que va extrayendo elementos útiles para intentar abarcar todo lo que sea posible del contexto, no se debe perder esa línea de trabajo que es la situación deseada, que no pueda cambiarse en ese afán de trabajar todo desde una complejidad que puede entrometer todo el proceso: “La formulación de estrategias debe ser un proceso controlado, consciente y formal, que se descompone en diversos pasos, cada uno de ellos delineando en razón de listas de revisión y apoyado por técnicas”.¹⁷ Es decir que, una vez determinada la situación y todo lo que ella implica y los elementos que podrían incidir en la toma de decisiones, se abre un camino en el que se puede aplicar cualquier metodología comunicacional o los pasos a seguir para alcanzar las metas finales. Cada paso cumplido o resuelto, puede ser considerado como un ámbito abordado en toda la planificación que lleva automáticamente o acerca al planificador a la solución final o la situación deseada.

Este principio, puede resultar útil tras la elaboración de un análisis. Esto, tomando en cuenta que partimos de un análisis de la situación para luego estructurar las estrategias, que según recomienda Mitzberg, pueden también ir resolviendo algunos componentes o interrogantes entre los involucrados. Estrategias que, como mencionábamos antes, se pueden ligar a los objetivos del proyecto. Un objetivo bien establecido encamina a todo el proceso de planificación y permite tener panoramas mejor definidos de las tácticas, de los recursos necesarios, presupuestos e incluso viabiliza la creación de un cronograma que hace las veces de columna vertebral de la planificación. La idea es la formulación de soluciones

¹⁷ Henry Mitzberg, Proceso Estratégico, conceptos, contextos y casos, “Premisas del enfoque de la planificación, (México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A., 1997), 57.

que ayuden a cumplir, de la forma más real posible lo que se plantea al inicio de la investigación.

Luego de la formulación de los objetivos, y ya para aterrizar en la creación del plan estratégico, del modelo Ketchum, desarrollado por la agencia de comunicación y relaciones públicas de Estados Unidos, Ketchum, de la cual adquiere su nombre, también se pueden extraer algunas aristas como guías para contar con un plan estratégico que le otorgue un orden indispensable a un plan multidisciplinario. Este enfoque toma en cuenta, tras emprender igualmente un análisis previo de la situación en la que se incluye a un público a quien se va a favorecer con las acciones, los hechos con sus categorías, aspectos, competencia y consumidores; las metas, objetivos, el rol de las relaciones públicas, el mensaje clave y por supuesto un público objetivo y su mentalidad actual y deseada. El modelo sugiere la creación de un programa estratégico secuencial que se debe cumplir determinados pasos para lograr las metas planteadas. El programa implica la elaboración de una situación (que en este caso sería reemplazado por el diagnóstico), la definición de los objetivos (que son básicamente las probabilidades a cumplirse), el esclarecimiento de tipos de público y estrategias y tácticas como plan de acción. Estas significarían:

- **Estrategias:** La parte medular. Son las formas que indican cómo alcanzar un objetivo bajo líneas y directrices.
- **Tácticas:** Procesos para conseguir las estrategias y cómo gestionar la transmisión de los mensajes. Aquí se establecen las actividades que se van a emplear para cumplir los objetivos y funcionan como complemento de las estrategias.

Tras la descripción del plan, la identificación de autores y sus relaciones, este modelo también sugiere la creación de un cronograma y otros elementos también útiles para el proceso. Se trataría de:

- **Calendario:** Es el organizador de todo el programa estratégico. Establece cuando debe hacerse cada fase de la campaña, la secuencia de las actividades y una recopilación en una lista de las mismas. Se puede usar un calendario simple o un diagrama de Gantt.

- **Presupuesto:** Plan de distribución de los gastos para emprender el proyecto. Se puede dividir en dos categorías: gastos por el tiempo del personal y los gastos extraordinarios.
- **Evaluación:** Comparación de los objetivos declarados en el programa con los conseguidos.

Tal y como indica este modelo, así como la mayoría que se aplica en la comunicación estratégica, lo fundamental yace en las estrategias, que son producto de la creatividad de cada estratega, siempre tomando en cuenta el entorno de trabajo, sus influencias y los posibles aportes que cada componente puede dar al proyecto.

Otros modelos que aportan en este proceso integral de planificación es el propuesto por la consultora Katy Matilla, de Barcelona (España). Esta autora define a la planificación más directa y prácticamente como un conjunto de acciones determinadas al logro de resultados previamente definidos, en tanto que las estrategias, aparecen como los caminos más adecuados para cumplir los objetivos a través de la utilización de diferentes medios. Lo útil de este enfoque y que respalda la integración de esta forma de planificar es la referencia de lo estratégico que está desde el inicio de la investigación o desde el diagnóstico del escenario: “La reflexión estratégica hace preciso que sea descrita previamente y se ajuste a una situación concreta. También debe llevarse a cabo un análisis minucioso del discurso en el que tiene sentido cada designio y revelar asimismo el objetivo”.¹⁸

Para finalizar, cabe mencionar también la base teórica que propone el enfoque de planificación de Adalid Contreras, quien describe a esta forma de investigación como la creación de estrategias desde las mediaciones, un modelo utilizado desde esta experiencia en varios escenarios –incluso políticos- de América Latina: “En realidad, es el inicio de la planificación de la comunicación con identidad comunicacional”.¹⁹

Lo más importante desde esta perspectiva es que las estrategias que son una especie de mediación entre lo que se anhela lograr y las acciones a ejecutar son el punto medular de la planificación, más aun si hablamos de individuos y sus complejidades como parte de este

¹⁸ Kathy Mathilla, Los modelos de planificación estratégica en la Teoría de las Relaciones Públicas, “Conceptos fundamentales de la planificación estratégica”, (Barcelona: Editorial UOC, 2008), 18.

¹⁹ Adalid Contreras, Comunicación Estratégica para las organizaciones (varios autores), “Planificación estratégica de la comunicación, Ciespal, (Quito: 2006), p12

proceso. No se trata, dice Contreras, de elaborar mensajes para difundirlos a seres o públicos pasivos para que solo los reciban; el pensamiento estratégico ayuda a entender que esta aplicación siempre será dinámica, el adjetivo que describe más apropiadamente a los actores de un medio digital.

1.3 La estrategia en los entornos mediáticos digitales y comunicativos

Para acercarnos a la aplicación de la planificación estratégica desde una visión integral que ayude a mejorar un producto periodístico es preciso también hablar de todos los contextos mediáticos en los que se va a inmiscuir este enfoque, dado que intentará abordar la mayor cantidad posible de actores y entornos antes de aplicar cualquier estrategia. Eso incluye, en este caso, una revisión profunda no solo de las características del medio con el que se va a trabajar sino de los espacios comunicativos desde donde se origina esa información y donde además se desenvuelve una muy estrecha relación con lo organizacional, áreas en las que es más común la aplicación de las metodologías de la planificación estratégica.

Una revisión al trabajo realizado en el interior de los gabinetes de prensa o departamentos de comunicación, donde trabajan periodistas y comunicadores en parte conocedores de la realidad y necesidades de los medios, ayudaría a identificar el origen o las primeras falencias que se visualizan después en contenidos periodísticos que posteriormente son expuestos en diferentes plataformas periodísticas.

En el proceso de producción de información desde los gabinetes de prensa de cualquier institución pública o privada, que tenga como destinatarios a los medios y ciudadanía en general, es indispensable tomar en cuenta los enfoques específicos que requieren cada medio y su plataforma. Es decir, que desde allí debería aplicarse alguno de los enfoques estratégicos existentes para proporcionar un material informativo útil y que realmente signifique un aporte a los contenidos que se publican en los diferentes medios de comunicación.

Un canal de televisión, una emisora de radio, periódicos, revistas o un blog noticioso o los portales Web periodísticos, requieren de lineamientos distintos –para cada uno de sus funcionamientos- para posteriormente obtener datos que sirvan y se tomen en cuenta en la composición de narraciones comprensibles, eficaces y que les resulte atractivas

a cada tipo de audiencia. Así sería visible el uso de una visión estratégica como parte del proceso de producción de esa información en los departamentos encargados de estas tareas de las diferentes instituciones generadoras de noticias, para que los resultados se vean después reflejados en los contenidos. La delimitación de parámetros que guíen el trabajo en estos espacios podría contribuir no solo a un mejor entendimiento por parte de los receptores; a la vez, favorecería a la imagen de la institución a la que representan otorgándole un valor agregado a esa información.

En este caso de estudio, se trataría específicamente de cómo desde estos lugares de enunciación comunicativos se puede aportar en la elaboración de publicaciones dirigidas exclusivamente para un público digital que revisa periódicamente un portal noticioso en el país. Se trata de la página Web de diario El Comercio, que funciona desde 1996 y cuyo manejo informativo está relacionado o funciona casi bajo la misma la lógica de operatividad y criterio editorial de las otras plataformas y productos que tiene este medio - principalmente del periódico-, pero que también exige ciertos parámetros para cada uno de las medios que forman parte del mismo grupo.

En el manual denominado de la Redacción Integrada Multimedia (RIM), elaborado en el 2012 para guiar un proyecto de unificación entre todos los productos periodísticos que formaban parte de una sola empresa de comunicación, se normaron algunas prácticas para el correcto funcionamiento no solo del diario El Comercio (formato impreso), sino de las plataformas digitales que existían en ese tiempo y de las que se formarían después, como los mini sitios Web.²⁰ Este documento se creó entre editores, gerentes e ideadores de esta iniciativa que fusionó a un equipo de trabajo antes dividido para diferentes medios –cada uno con sus características propias- pero que fijó parámetros específicos para cada producto y su respectiva audiencia sin perder una misma línea que sirva como eje editorial general. Al menos eso se plasmó en la primera parte de este manual: “La RIM entrega contenidos a sus audiencias a través de la plataforma que ellas demanden, de forma proactiva,

²⁰ Los mini sitios Web son pequeñas páginas Web temáticas, con las características de un blog, que forman parte de la Web de diario El Comercio. Son sitios con información especializada que se actualiza constantemente y en donde se interactúa con usuarios afines a esas publicaciones. Actualmente hay un mini sitio sobre mascotas, de gastronomía, viajes, construir y de avances tecnológicos.

innovadora y con anticipación a sus necesidades informativas, con propuestas y enfoques novedosos y de interés general, dentro de la línea editorial del GEC”.²¹

Aunque la función comunicativa de un gabinete se concentra principalmente en la difusión de la información que se produce en cada entidad, por su propia cuenta o canales y través de la redacción de boletines enviados a los medios de comunicación -sin distinguir el tipo de medio-, es importante analizar este trabajo y sus lineamientos porque desde allí se omite en reiteradas ocasiones la selección de la plataforma mediática en la que finalmente saldrá esa información, y en donde deberían pulirse los contenidos en base a esas especificaciones. Esto pese a que en muchas de estas áreas se conjugan otros conocimientos sobre lo corporativo como el mercadeo, encaminado a posicionar la identidad institucional y a lograr un esquema más funcional en el ámbito administrativo de dicha entidad. Estas tareas incluyen no solo la parte publicitaria que promocióne una marca, acción o nombre, sino también una adecuada relación con los medios de comunicación, que actualmente ya no se reduce a los espacios tradicionales donde prima una comunicación horizontal.

Los nuevos medios de comunicación en espacios digitales exigen contenidos cada vez más especializados que también deben ser esclarecidos como tal desde estos espacios comunicativos organizacionales, porque si la información generada tiene como destino un portal digital, sería preciso considerar la inmediatez con la que se requiere ese contenido que además lo convierten en una narración efímera que podría ser actualizada en menos tiempo del que llega al medio.

Ante este escenario surge la necesidad de enfocar también un manejo comunicativo para medios digitales desde un gabinete pero que no solo se concentre en la generación de contenidos o la administración de redes sociales. Y si bien la responsabilidad de crear narraciones equilibradas y con información contrastada recae en primer lugar sobre el periodista de cada medio a quien le llega esta información primaria –en este caso de los espacios digitales-, es posible también que desde los generadores de esa información ya se inicie correctamente este proceso. Sobre este aspecto, Juan Tomás Frutos y Ana María Conesa, comentan que la función de los gabinetes debe ser precisamente la de “centralizar

²¹ Grupo El Comercio, Manual de la Redacción Integrada Multimedia RIM, Grupo El Comercio, (Quito: 2012).

la actividad” y “crear unos mecanismos objetivos de selección, y poner a disposición de los periodistas las herramientas para que trabajen en condiciones óptimas”.²²

Esta tarea de ofrecer las herramientas periodísticas más útiles para la construcción de noticias supone además el planteamiento de nuevas tácticas desde el gabinete de comunicación que, incluso, ya no solo se limiten a las necesidades habituales de los medios sino a las relacionadas con los usuarios de las nuevas tecnologías y a quienes les llega directamente esos datos. Podrían tener en cuenta, por ejemplo, que la información que envían a los medios y que se complementa de gráficos y datos considerados muy pesados en tamaño no se podrán visualizar desde un lector que busque esa información en el medio digital que la reproduzca, como desde su teléfono móvil. Aun tomando en cuenta que los mismos gabinetes ya trabajan con bibliotecas virtuales de información donde se almacenan datos que no siempre resultan útiles para los medios por estas mismas razones. Es decir, que hay una subutilización de las facilidades tecnológicas que actualmente existen y que pueden facilitar el trabajo de los generadores de información y de los mismos medios.

El uso de nuevas herramientas disponibles en la Web, aplicaciones o programas que pueden descargarse para un uso temporal son considerados claves para el desempeño del periodismo digital, y sus beneficios no solo son útiles para el manejo periodístico sino también para la comunicación organizacional. De entre miles de avances tecnológicos de este tipo se destacan las plataformas multimedia que pueden crearse on line como fuentes de información interactiva. En la actualidad, a través de estos canales se dictan talleres o se recomiendan pautas para lograr narraciones que capten la atención de los lectores digitales, sin dejar de tomar en cuenta los lineamientos que se aplican en el periodismo.

Berta García Orosa, en su texto *Gabinetes de Comunicación On line*, menciona lo vital que resulta la Web para el trabajo de los periodistas y comunicadores actuales, quienes también proponen la existencia de una sala de prensa on line, como parte de las nuevas estructuras comunicativas. Esta inclusión, dice la autora, ya no es solo un espacio para la búsqueda de fuentes o datos específicos, sino que brinda además “mayor rapidez en la comunicación con las fuentes y con el lector y la accesibilidad a un mayor número de

²² Juan Tomás Frutos y Ana María Conesa, *Las relaciones con los medios*, “El funcionamiento de los gabinetes de prensa”, *Revista Campus Digital*

información”.²³ De hecho, en este texto ya se habla de los gabinetes cuyo funcionamiento se reduce específicamente a un desenvolvimiento en la red por la elaboración de productos dirigidos netamente al público 2.0”.²⁴

En definitiva, dado que la Web ahora está inmersa indiscutiblemente en el ámbito comunicativo tanto de medios como en los departamentos de prensa, resulta clave abordar los aportes que desde estas fuentes informativas se den a los productos periodísticos que ya funcionan en el mundo digital, como el del caso de estudio.

Exigencias más complejas, ritmos de trabajo, horarios de envío, tiempos limitados para la producción y difusión de noticias de los medios virtuales, extensión de las narraciones, tamaño de productos multimedia, ideas para la interacción con los usuarios y otros aspectos conforman la lógica de funcionamiento de un medio digital noticioso, que no solo debería ser estudiado desde lo organizacional para saber que tanto se puede aportar para ser tomados en cuenta y formar parte de los contenidos que allí se hacen públicos. La revisión de esta metodología de un trabajo todavía considerado noticioso y que casi en nada se asemeja al periodismo tradicional –aunque intente conservar ciertas aplicaciones– ayudará a este estudio a encontrar las estrategias más adecuadas y adaptables para mejorar un lenguaje periodístico con sus propios códigos.

Para este análisis se aborda el contenido del portal Web de diario El Comercio. Este medio digital con varios años de disponibilidad en esta plataforma global funcionó en un inicio solo con el contenido noticioso que también ha nutrido el medio impreso del mismo nombre, que funciona desde hace más de 100 años. Quienes estaban a cargo de este portal durante los primeros años de su funcionamiento se limitaban a copiar íntegramente lo que el público del medio tradicional ya observaba en el periódico del día a día, y no contaban ni producían contenidos exclusivos para la página digital. Sin embargo, esta práctica se adaptó con el paso de los años a las exigencias de las audiencias digitales que buscaban en este medio algo más de lo que ya tenían en el diario (que actualmente se enfoca más en el análisis); de allí, la necesidad de crear nuevos espacios informativos con contenidos diferentes dirigidos exclusivamente a las audiencias que visitan estos portales.

²³ Berta García, “Gabinetes de comunicación on line, versión e-book”, (Sevilla: Comunicación Social Ediciones, 2009), 22.

²⁴ *Ibíd.*, 24

La importancia que fue cobrando este nuevo medio digital no solo respondió a las solicitudes del nuevo público lector de diario El Comercio. La aparición de este portal se sumó a la tendencia social que trae a colación Joan Costa al referirse al nuevo contexto en el que lo digital gana cada vez más adeptos, un entorno en el que la comunicación está inevitablemente inmersa.

Comunicativamente en los últimos tres años, desde que rige una nueva estructura de funcionamiento en todo el Grupo El Comercio tanto en lo periodístico como en lo administrativo, el hecho de dar un mayor énfasis a los productos digitales funcionó como una buena estrategia inicial para hacer frente al proceso de convergencia mediática, por el que atraviesan todos los medios en la actualidad. Aún así, ese afán urgente desde la dirección y de quienes se encargaron de la página Web y sus posteriores cambios, por complacer a los públicos de este espacio, desplazó a un segundo plano la necesidad de publicar contenido con calidad periodística e informativa.

La característica común tanto de esta página -pese a ser la reproducción de un medio de comunicación- como de otras páginas en la Web refleja ese afán por coincidir con una ideología de consumo, propia de la industrialización de la cultura en medio de la cual surgen estos nuevos medios. Aun así aparecen las iniciativas que responden a una reflexión que Costa califica como la “nueva ética del consumo vinculada a una nueva conciencia de la globalidad, a una nueva racionalidad que se manifiesta, por ejemplo, en los hábitos alimentarios, el viaje, el ocio (...)”.²⁵

Esta especie de despertar de la banalidad a los contenidos con más significados, se retoman de a poco con varias iniciativas que invitan a la reflexión de los lectores, como el espacio dedicado exclusivamente al material multimedia, a las redes sociales y hasta una columna en la que se promocionan los blogs temáticos de periodistas y editores. Pero fue recientemente la creación de una sección en particular en la que se logró reunir los elementos del periodismo con algo más útil y sin dejar de ser interactivo. Este sitio se denominó periodismo de datos o la sección de data. Es en este punto, por ejemplo, a donde podría apuntar, la información planeada estratégicamente y que se emite desde los gabinetes de comunicación.

²⁵ Joan Costa, Imagen corporativa en el siglo XXI, “Contratendencias y nueva sociedad; el sistema-entorno”, (Buenos Aires, La Crujía ediciones, 2003,) 105.

Antonio García Jiménez, en su artículo ‘El gabinete de prensa y comunicación como centro de documentación’, hace referencia a la utilidad de los gabinetes de prensa como generadores de información, pero además como sitios para el almacenamiento de datos. Como uno de los ejemplos que evidencia el uso de una buena estrategia desde los departamentos de comunicación institucionales y que resulta completamente útil para los medios de comunicación que, además de estar en la misma plataforma, encajan en esa iniciativa. Una idea que se adapta no solo a lo que necesitan los periodistas que utilizan la Web como su espacio para difundir sus producciones sino que además responde a los requerimientos actuales de las audiencias: “El mundo Web es ya una pieza clave para las empresas y en concreto para los departamentos de comunicación”.²⁶

Si bien los principales usuarios del material periodístico que se pueda elaborar en los gabinetes son los medios tradicionales y digitales, ya hay cierto interés en otros beneficiarios que encuentran información útil para sus decisiones futuras: el público, las audiencias, lectores, radioescuchas, televidentes e internautas. Y lo más importante, retomando el enfoque de la comunicación estratégica, serán además de estos actores, sus formas de relacionarse entre sí. Esto porque se trata de receptores que no solo están al alcance de varias fuentes para verificar lo que reciben sino que además tienen la capacidad para producir, generar y difundir información por su propia cuenta. Estas nuevas audiencias digitales buscan complementos a la información que está a su propio alcance. También quieren explicaciones u otros puntos de vista sobre los contenidos que encuentran y producen. Pero todos estos datos se caracterizan por la utilidad que puedan significar lo que está disponible en la Web sin darle un trabajo extra a un usuario quien ya no tiene que desechar información que no le resulta interesante, o que simplemente lo hace abandonar el sitio Web que visita en escasos segundos.

En un intento por describir a los usuarios del periodismo 2.0, el comunicador Juan Carlos Camas parte precisamente de lo que busca este actor no en un medio digital sino en cualquier portal virtual: “La paciencia no es una característica que los usuarios de computadores conectados a Internet hayan desarrollado; más bien es la impaciencia lo que les caracteriza. De hecho, un lapso tan corto como cinco segundos se ha constituido en el

²⁶ Antonio García, El gabinete de prensa y comunicación como centro de documentación, “El Contexto Web”, (Madrid, Universidad Europea de Madrid, 1999), 5.

límite actual para definir si los contenidos son los adecuados respecto de lo que se busca dentro de una página Web”.²⁷

Los medios digitales, periodistas y el público –incluidas las audiencias que navegan y buscan información en internet- son diferentes receptores cuyas necesidades se deben tomar en cuenta también desde cualquier gabinete o departamento de comunicación organizacional, político o empresarial. Los productores de información y los contextos tanto en lo organizacional y en un medio de comunicación son diferentes pero, según Javier Fernández del Moral, ambos están relacionados por el manejo o la gestión de información: “La función de la comunicación no se limita, de este modo, a la elaboración de relatos sobre la realidad social, sino que conecta de lleno con la toma de decisiones de naturaleza estratégica y cobra, por tanto, dimensión gerencial”.²⁸

Parte de esa visión estratégica que viabiliza el trabajo en un departamento de comunicación, a favor de una buena relación con los medios, es pensar más allá de sus necesidades actuales, más aún si se trata de un formato digital en donde la audiencia interactúa constantemente con la información que se publica. Tomarlos en cuenta para este proceso es estar acorde a la metodología integral que guía esta investigación y que abarca todos los actores que se desenvuelven en los escenarios comunicativos. Es decir, desde quienes producen la información en un gabinete de prensa o un departamento de comunicación donde se debe tener más que presente los procesos de traspaso o migración periodística de plataformas análogas hacia el mundo digital. De eso se trata la aplicación de una visión estratégica integral porque no solo analiza el contexto sino que parte desde la raíz del proceso comunicativo en donde se va a aplicar un determinado plan de mejoras. Se trata de encontrar las falencias que se dan desde el origen de esa producción de la información que reproducen los medios digitales.

En el país, varios medios tradicionales ya se han adaptado a la convergencia digital con la creación de portales Web que se han convertido en nuevos canales comunicativos que exploran cada vez más las necesidades de sus receptores con encuestas y sondeos desde sus mismos espacios informativos. Por mencionar algunos medios, sobre todo con alcance

²⁷ Juan Carlos Camas, Tienes 5 segundos, Gestión de contenidos digitales, “Características de los contenidos digitales”, Licencia digital en Creative Commons, 14

²⁸ Javier Fernández del Moral, Periodismo especializado, “La gestión del conocimiento y el periodismo especializado”, (Barcelona: Ariel, 2004), 51.

nacional y que sean comparables con el de este caso de estudio, tenemos a El Universo, La Hora, Expreso, El Tiempo o El Telégrafo que primero irrumpieron en la escena mediática con su versión impresa y que cuentan desde ahora con un espacio virtual.

Estos medios también evidencian cambios que se viven a diario en la redacción de diario El Comercio, en cuyos portales digitales se empiezan a plasmar los contenidos más diversos y dirigidos a lograr una interacción lo más completa posible con las audiencias.

1.4 Ejercicio periodístico y nuevos medios

Los parámetros que definen los contenidos periodísticos contrastados y que ayudan a tomar decisiones o a entretener, y que son por ende la esencia de lo publicado en los medios de comunicación, se aplican para las narraciones de todos los formatos mediáticos existentes. Para ciertos medios se aumentan algunas reglas específicas según las exigencias de cada espacio o se omiten determinados puntos sin que se altere un contenido que debe ser informativo, interpretativo o investigativo y un intento de lo más apegado posible de una realidad que nos rodea. Es decir, que cada forma de hacer periodismo exige sus propias reglas pero se basa siempre en una misma intención: ayudar a tomar decisiones con los datos que se publiquen a través del uso de un lenguaje informativo.

La tecnología y la constante creación de nuevos espacios mediáticos o sitios virtuales utilizados por periodistas y comunicadores, cada uno con sus propias características, obligaron a la especialización del periodismo destinado a profundizar las exigencias de las nuevas plataformas digitales. Esta nueva especialización no sólo ha abarcado las exigencias de los espacios sino de los mismos usuarios que buscan otro contenido del que se publica en los medios tradicionales y de donde también han migrado los contenidos hacia los escenarios digitales. Por ello, a la par del surgimiento de los espacios informativos en la web, crece también esa intención de los medios tradicionales en cualquiera de los formatos de igualarse a esta nueva tendencia comunicacional, conservando en ciertos casos sus nombres y líneas editoriales. Un escenario que rodea a varios medios nacionales en la actualidad.

Esta misma tecnología, que a diferencia de años anteriores hoy presenta avances incalculables y cada vez más instantáneos que aparecen y se innovan casi a diario, transformó el ejercicio periodístico cuando los objetivos finales se concentraban en las

narraciones horizontales y donde una interacción con los receptores era esperada, pero con menos tiempo de respuesta que en la actualidad.

John Thomson aborda todas estas adaptaciones que inmiscuyen a los medios de comunicación cómo una respuesta de las transformaciones sociales de la modernidad y de un fenómeno que lo califica como la exposición de una esfera privada hacia los espacios públicos comunicativos actuales. Un desarrollo que va a la par del crecimiento de la industria mediática que ha sido imparable desde el siglo XIX. Según Thomson, el entorno mediático desde el siglo anterior y en el que vivimos en la actualidad es el resultado de una intensificación de varios procesos como: "el crecimiento de los conglomerados de comunicación y sus actividades depredadoras, en muchos contextos facilitados por la relajación de los controles gubernamentales y además los procesos de globalización".²⁹

Un contexto cambiante y en constante desarrollo ejerce una inevitable influencia en todos los medios de comunicación existentes y sus procesos de funcionamiento, normativas, exigencias y en la forma en la que sus dirigentes van tras el objetivo de captar la atención de las audiencias, también inmersas en este mismo ambiente evolutivo, donde los fenómenos sociales aparecen con mucha mayor frecuencia.

El posible riesgo de pérdida de los lineamientos básicos del periodismo tradicional – que por décadas sirvió de guía para el desarrollo de miles de medios de comunicación aún existentes- es una realidad difícil de evadir en la actualidad. Al respecto, John Pavlik recuerda que los nuevos medios que surgen de a poco en la era en la que impera la virtualidad, bien puede ejercer por completo los mecanismos de funcionamiento de este oficio centenario. Tras la descripción de cómo se desenvolvían los procesos periodísticos en años anteriores, trae a colación exitosas experiencias de medios que se han involucrado de lleno en los avances tecnológicos para favorecer a quienes están a cargo de la gestión de contenidos como para las audiencias.

Las transformaciones, dice Pavlik, son los elementos más comunes de los medios de comunicación en la contemporaneidad. Muestra de ello son los incontables cambios por los que atraviesan las salas de redacción y la operatividad durante la recolección, edición y narración de productos informativos que, sin duda, dan como resultado experiencias

²⁹ John Thomson, "El crecimiento de las industrias mediáticas: una panorámica", Los media y la modernidad, (Madrid: 1998, editorial Paidós), 113

positivas y negativas dentro de los medios que se adaptan de a poco y de formas distintas a este desarrollo. Evolución que ya ha sido identificada como un evento que ha motivado a una serie de cambios visibles en varios medios alrededor del mundo: “(...) la convergencia de las telecomunicaciones, la informática y los medios de comunicación tradicionales. Este nuevo sistema mediático engloba todas las formas de comunicación humana en un formato digital”.³⁰

Silvio Waisboard, profesor de comunicación en Washington (Estados Unidos), destaca además que los procesos de cambios no son los únicos factores que inciden en los comportamientos mediáticos propios del mundo contemporáneo. El papel y el poder de los gobiernos actuales son trascendentales en el rol que desempeña no solo en la comunicación actual -a través de varios mecanismos de vigilancia-, sino en las políticas públicas, en la economía y en casi todos los aspectos de la sociedad. Los receptores y consumidores de estos mismos medios, tampoco están excluidos de este dominio.³¹

El crecimiento que en su momento fue casi incontrolable de los medios de comunicación con alcance transnacional siempre estuvo ligado a los modelos económicos globales que permitieron su desenvolvimiento, en un contexto del cual los medios digitales no pueden excluirse, porque su existencia también está ligada a la publicidad y a la promoción que puedan alcanzar en el mundo virtual. Un sustento que permite la existencia de los medios de comunicación tradicionales y que también se ha tomado los espacios virtuales en casi todas las ventanas existentes. Pero si algo de positivo ha resultado de la expansión mediática inmiscuida en sistemas económicos que operan bajo la lógica del mercado y los gobiernos que coinciden con esa misma operatividad, son los avances tecnológicos que han permitido una constante difusión de información cada vez con mejores facilidades. De allí la incidencia de los avances tecnológicos en el mundo mediático actual: “La tecnología tiende a permitir nuevos desarrollos. También puede

³⁰ John Pavlik, “Como entender el impacto de los nuevos medios sobre el periodismo”, El periodismo y los nuevos medios de comunicación, (Barcelona: Editorial Paidós, 2005), 15

³¹ Silvio Waisboard, “Paths to Professionalism”, Reinventing professionalism, Key concepts in journalism, (Maiden: 2013, Polity Press).

presentar restricciones, pero el resultado a lo largo del tiempo tiende a ser un efecto de capas y aditivo de nuevas posibilidades”.³²

El entorno actual implica aprendizajes diarios que deben incluirse en el quehacer periodístico sobre las facilidades disponibles en los espacios virtuales donde está también inmersa una audiencia incalculablemente participativa. Conocimientos sobre programas, aplicaciones, beneficios, comunidades digitales y su lenguaje específico, entre otros aspectos, que ahora ya no solo agrupan en un espacio a los periodistas de los que hacen contenidos para la web de los que producen exclusivamente para el formato tradicional. Es información que además está al alcance de todos los públicos con acceso a internet.

La inestabilidad debido a los cambios constantes en los medios influenciados por la tecnología y la aparición de las industrias culturales ya son características comunes de los medios de comunicación en la actualidad, que de a poco se adaptan a estas transformaciones y a nuevos procesos de desarrollo donde la participación antes limitada por los grupos económicos que aglutinaban los grandes medios, es cada vez más posible en las plataformas virtuales. Por ello, la incidencia de las facilidades tecnológicas ha acelerado la evolución mediática al menos en América Latina donde las exigencias globales ya son parte del entorno comunicacional.

Aterrizando más en un escenario local, Martín Becerra afirma que rasgos como el patrimonialismo, la ausencia de medios públicos –que no sean afines a los gobiernos-, la internacionalización y la afluencia de capitales financieros sufren mutaciones continuas gracias a la migración tecnológica de los medios hacia la escena digital: “La convergencia tecnológica ha sido aprovechada por los principales grupos que operan en América Latina a través de su expansión a otras actividades”.³³

Cabe mencionar entonces que el ejercicio periodístico está indudablemente ligado al desarrollo de los contextos sociales y todas las influencias de cada escenario donde se desenvuelva cualquier forma de comunicación y donde las redes comunicativas irrumpen cada vez más las limitaciones geográficas. Por esa razón, podemos decir que la producción noticiosa y la misma industria periodística -caracterizada en la actualidad por la

³² Nancy Morris, y Silvio Wisbord, “Structural factors”, *Media and Globalization, Why the State Matters*, (New York: Rowman & Littlefield Publishers Inc., 2001), 138

³³ Martín Becerra, “Cambios en la gestión y en las estructuras mediáticas”, en *El nuevo escenario mediático* de Francisco Campos Freire, (Sevilla y Zamora: Comunicación Social ediciones y publicaciones, 2011), 148

importancia que ejerce la existencia de los grandes medios de comunicación en ocasiones monopolizados- depende de las mismas relaciones sociales que se desenvuelven en cada contexto. Fernando Ruiz relaciona más profundamente a los sistemas políticos y económicos con los medios de comunicación. De los cambios en estos entornos depende inevitablemente el desarrollo mediático.

En la región, argumenta Ruiz, casi todos los cambios sociales y los relacionados al poder político incidieron en las libertades mediáticas. “La multiplicación de la capacidad de emisión y recepción coincidió con un enorme crecimiento de la libertad de emisión (...) Cuando ingresaba la democracia a la mayoría de nuestros países, los medios estaban en un proceso de transformación y crecimiento que todavía está lejos de terminar”.³⁴

Tomando en cuenta entonces que en la actualidad los medios viven incontables procesos de innovación y de una imparable migración al espacio 2.0 y a otros similares - hasta otras nuevas ventanas comunicativas como la cuarta pantalla o el acceso a la web desde un dispositivo móvil-, los cambios mediáticos están ya no solo estrechamente ligados a la globalización, la economía y política, sino que también lo están a la virtualidad.

Para determinar las diferencias en las narraciones periodísticas utilizadas en cada uno de los medios, y en las analizadas para este caso de estudio, resulta imprescindible nuevamente esa búsqueda de un factor común que ligue inevitablemente a los contenidos de dos tipos de medios (un tradicional y un virtual). Se trata del uso de un mismo lenguaje con ciertas exigencias para cada caso, pero un mismo lenguaje a la final, que para criterio de Miguel Ángel Bastenier, es la base material del periodismo: "El ser humano impone a través del lenguaje una estructura de conocimiento al mundo, a lo tangible que le rodea; y solo a través del lenguaje podemos expresar esas experiencias".³⁵

La modernidad arroja nuevos significados y símbolos que constituyen un lenguaje caracterizado por la industrialización y las nuevas plataformas para la exposición de contenidos periodísticos que sugieren diferentes tipos de esas expresiones. Un lenguaje discreto que Lev Manovich lo relaciona también con la modularidad existente en los

³⁴Fernando Ruiz, “Fronteras móviles: caos y control en la relación entre medios y políticos en América Latina”, en Poder político y medios de comunicación de Bernardo Sorj y Sergio Fausto, (Buenos Aires: Siglo XXI Editora Iberoamericana, 2010), 36

³⁵ Miguel Ángel Bastenier, "Pensamiento pobre y posmodernidad", Como se escribe un periódico, (Cartagena: Fundación Nuevo Periodismo Iberoamericano, 2009), 45

espacios virtuales, al estar compuestos de pequeñas fracciones o conjuntos de elementos que forman uno solo, y que a diferencia del lenguaje escrito que se utiliza en los medios tradicionales pueden contener significados independientes y no requerir de una secuencia semántica: “Un objeto de los nuevos medios consta de otros más pequeños, y así sucesivamente, hasta llegar al estadio de los átomos más pequeños, que son los píxeles, los puntos 3D o los caracteres de texto (...)”.³⁶ Y aunque se trate de un lenguaje que puede procesarse, editarse u omitirse con determinada facilidad a diferencia de los espacios análogos, sigue siendo un mismo lenguaje proveniente del ser humano, aunque visto desde el contexto digital actual, incluya nuevos géneros y formatos.

Si para el espacio digital de diario El Comercio de Ecuador y para el medio impreso que tiene el mismo nombre –aunque no un igual tiempo de existencia- la mayor similitud no es la importancia del uso de un mismo lenguaje periodístico, sino la intención de reflejar en ambos espacios un mismo criterio pero que busca complacer a los usuarios de los dos escenarios, se vuelve fundamental un plan que busque el cumplimiento de los mismos objetivos. Y aunque por cuestiones de formato y preferencias en el público consumidor de noticias, no se puedan establecer parámetros similares para ambos espacios, sí es posible el traslado del proceso de validación y revisión que se aplica al contenido del medio impreso y su debida rigurosidad, para las narraciones expuestas en la escena digital.

La nueva lógica de los nuevos medios de comunicación a la que se refiere Manovich y de la cual se trata de describir un lenguaje particular se basa en un conjunto de influencias de la era post industrial que ayudan a entender el uso de un lenguaje que parecería distinto de aquel que se aplica en los medios tradicionales. Encontramos, por ejemplo, como algunas de sus características como los hipertextos -que es la posibilidad de incluir una mayor cantidad de narraciones posibles dentro de otras desde diferentes espacios- definen una lingüística basada en un principio de variabilidad, que ayuda a entender por qué el contexto puede incidir en el uso de algo que parecería un lenguaje distinto: "El principio de variabilidad ilustra cómo, a lo largo de la historia, los cambios en las tecnologías mediáticas están relacionados con el cambio social".³⁷

³⁶ Lev Manovich, “¿Qué son los nuevos medios?”, El lenguaje de los nuevos medios de comunicación, (Barcelona: Paidós, 2005), 77

³⁷ Manovich, “El lenguaje de los nuevos medios”, 88

Los constantes cambios de una sociedad donde la tecnología impera en todos los ámbitos comunicacionales motivó a la creación de una rama de estudio que desmenuce a detalle las exigencias del tipo de lenguaje ideal para la comunicación on line. Es ahí donde abordamos el lenguaje periodístico pero exclusivamente estudiado para estos nuevos medios desde el periodismo digital. Solo desde este enfoque entendernos que pese a unos mismos parámetros que deben utilizarse para cualquier contenido periodístico precisan de requerimientos específicos no iguales a los medios análogos.

Y aunque ese lenguaje provenga de un mismo emisor cabe recalcar que para los nuevos medios de comunicación es primordial la utilización de nuevos elementos y enfoques que diferencian al lenguaje de los medios de comunicación tradicionales de los virtuales. Más allá de las narraciones periodísticas que utilizan parte de esas nuevas características, el entorno en sí exige la creación incluso de nuevos géneros y formatos que antes no eran posibles aplicarlos en los medios análogos. Esas especificaciones implican además nuevas formas para el desarrollo del ejercicio mediático en ese medio, rutinas y procesos muy diferentes a los antes utilizados en los medios tradicionales y que los diferencian abismalmente de la forma tradicional de hacer periodismo.

Pero al fin y al cabo, no por ser un nuevo espacio comunicativo se deben omitir las razones primordiales que motivan a la escritura de noticias y a su posterior publicación. No solo se trata de reglas gramaticales que en ninguna de las manifestaciones periodísticas pueden alterarse; el lector o el destinatario final de cualquier narración y sus necesidades deben prevalecer como el punto más importante de lo que se quiere comunicar. Si nos referimos a los usuarios de la web, son receptores que no solo buscan contenidos precisos, contrastados y que se adapten lo más posible a sus requerimientos, sino que siempre exigen textos e información de calidad que haga más eficaz su paso por internet.

Una creciente sociedad de la información donde abundan estos receptores es para Javier Fernández del Moral una de las principales influencias para el periodismo que ya incursiona en los nuevos formatos. Pero este contexto no implica necesariamente la búsqueda de tecnologías que ayuden a los periodistas de los medios digitales a cumplir con esas expectativas. Lo ideal, dice Fernández, es hallar: “nuevos enfoques, nuevas necesidades, nuevos usos, que surgirán de la aplicación de estos saberes (que rondan los

espacios digitales), y los nuevos puestos de trabajo relacionados con ellos, que probablemente hoy ni siquiera seamos capaces de imaginar”³⁸.

Visualizar a estos nuevos lectores, a más de describirlos y definir sus búsquedas al menos con los elementos principales, puede ser uno de los pasos a cumplirse en el proceso de creación de narraciones digitales, como parte de ese fin integral de abarcar todos los puntos posibles de esta nueva forma de comunicar. Es decir, que las reglas que en el caso del medio impreso se aplican previamente a la difusión de los textos y tienen que ver con análisis rigurosos de cantidad y tipo de fuentes, sus versiones, su ubicación en la narración y la forma en sí en la que se cuentan las noticias, incluyan, en el caso de los contenidos para la web, este paso preliminar. Esto no quiere decir que en un medio impreso se toma menos en cuenta lo que quiere el lector, sino que las dinámicas de funcionamiento son distintas y sobre todo la reacción de los lectores-usuarios es potencialmente más inmediata en la web ante los productos que se hacen públicos. Y no solo que existe una interacción inevitable e instantánea entre el medio y lector, sino que ese receptor que tiene frente a su pantalla una publicación también tiene una poderosa capacidad de hacer viral –de forma negativa o positiva- esa narración al tener la facultad de compartirla. De hecho, esa actividad puede ya ser definida como una característica del lenguaje aplicado al periodismo digital: la función de reproducción inevitable de un contenido digital.

La destreza en la aplicación no solo de programas y servicios on line, es la mejor muestra del afán periodístico de involucrarse en un nuevo entorno comunicativo. Conocer las herramientas que no solo ayudan a construir textos digitales y que también son utilizadas por los mismos navegantes es parte de la tarea de los nuevos comunicadores que ya se inmiscuyen en ese lenguaje informativo influenciado por un contexto virtual. De allí que autores como Ignacio Negri, por ejemplo, traen a colación este tema para hablar de los comunicadores de estos sitios digitales como los nuevos artesanos de la información; un trabajo que conjuga no solo conocimientos básicos gramaticales, de semántica, semiótica, redacción y géneros periodísticos. Su conocimiento abarca además las herramientas básicas en el mundo digital que pueden hacer de un contenido periodístico visiblemente solo apto para lectores de un medio impreso, también aplicable para los usuarios de la red.

³⁸ Fernández del Moral, “El periodismo especializado: un modelo sistémico para la difusión del conocimiento”, 18

Para Negri, el comunicador virtual debe utilizar estos recursos para adaptarse a la comunicación digital: “Hoy los medios digitales brindan la posibilidad de informar con recursos que exceden a la palabra escrita, ofreciendo un abanico de herramientas que el periodista deberá saber manejar y complementar al momento de producir una noticia”.³⁹ Allí se incluyen programas y herramientas que actualmente están inevitablemente ligadas a este oficio.

Para analizar los comportamientos de los lectores de los medios de comunicación, virtuales las mismas tecnologías informáticas sugieren facilidades para asociar en grupos las diversas realidades en las que rondan estos individuos que en muchos casos hasta pueden ser ficticios. Inmiscuirse en este mundo al que se lo puede considerar como una especie de ayuda cibernética es incluir nuevas habilidades al ejercicio periodístico que se concentra específicamente en las plataformas 2.0 y en todo lo que en ellas se entremezcle. Generalmente estos programas se ofertan en aplicaciones incluidas en el uso de redes sociales, donde ya se pueden clasificar a los usuarios o lectores según su tipo de búsqueda, temas de interés, conversaciones afines, por espacios geográficos u otras características.

El portal web *clasesdeperiodismo.com* propone en uno de sus artículos escritos por Lucía Calderón, una lista con las 15 herramientas más útiles para medir estadísticas en la red social Twitter, con fines periodísticos. Y aunque su aplicación puede tener como objetivo final la alimentación o sustentación de contenidos destinados para cualquier plataforma –virtual o de un medio tradicional- la sola existencia de estas facilidades ya implica un cambio al ejercicio periodístico. Entre algunas de estas aplicaciones, Calderón se refiere, por ejemplo, a TwXplorer que localiza tendencias; MentionMap, que utiliza más gráficos para ubicar los hashtags o Sprout Social, que además de analizar las reacciones de los usuarios, ayuda a programar las publicaciones.⁴⁰

El Centro de Periodismo digital de la Universidad de Guadalajara (México) también difunde periódicamente sobre las más recientes novedades que facilitan el trabajo periodístico, sobre todo para las plataformas virtuales. A través de su página oficial y de sus

³⁹ Ignacio Negri, “El periodista digital como artesano de la información”, en *Periodismo Digital en un paradigma de transición*, segundo foro de periodismo digital de Rosario, (Rosario: Fundación La Capital, 2010), 44

⁴⁰ Lucía Calderón, “15 herramientas para aprovechar al máximo tu cuenta de Twitter”, *Clases de Periodismo.com*, 20 de marzo del 2017, <<http://www.clasesdeperiodismo.com/2013/09/27/15-herramientas-para-aprovechar-al-maximo-tu-cuenta-detwitter/>>.

redes sociales se hacen públicas las recomendaciones que incluso todos los profesionales de la comunicación relacionados al periodismo podrían conocer, para inmiscuirse en el mundo actual, donde las necesidades de los espectadores son cada vez más exigentes. En uno de sus más recientes artículos hace referencia a otra herramienta para rastrear cuentas en redes sociales, denominada Keyhole, que está disponible en la web con una versión de acceso libre y que puede usarse con un hashhtag.⁴¹

Una especialización periodística para cada tipo de medio, como lo indica Fernández, no es precisamente el requerimiento que se aplica para el periodismo dirigido a formatos digitales en la actualidad, en cuanto a la exigencia de un nuevo tipo de conocimiento completamente desconectado del periodismo tradicional; aunque una especialización para cada plataforma periodística sí existe y se recomienda como lo ideal. En el documento donde constan los apuntes del Segundo Foro de Periodismo Digital de Rosario, en Argentina, se abordó sobre esta característica específica de este escenario digital y las influencias que el mundo virtual ejerce sobre el periodismo. Ante ello, Laura Bartolacci de la Fundación La Capital, concluye como algo inevitable el hecho de que debido a estos constantes avances en la tecnología y el impacto de eso en el periodismo tradicional, el periodista trate de buscar una especialización en esta nueva rama: “(...) obliga a generar nuevos tipos de contenidos marcados por nuevas formas de producción y gestión de la información, lo cual lleva a un cambio en los roles y las tareas de quienes trabajan en los medios. Esta nueva necesidad demanda una formación específica de los profesionales del periodismo y la comunicación”.⁴²

Sin embargo, algunos líderes mediáticos y editores de medios tradicionales plantean como un reto para los comunicadores o periodistas de la actualidad la capacidad que obtengan de aprender sobre la mayor cantidad de aplicaciones o programas digitales sean posibles para satisfacer a los receptores de los medios tradicionales como a los usuarios que navegan en la web. No por nada los medios de prensa escrita en el país comparten tanto en

⁴¹ Centro de Formación en Periodismo Digital CFPD, “Keyhole, herramienta para rastrear cuentas en redes sociales, en Universidad de Guadalajara, 23 de marzo del 2017, <<http://www.centroperiodismodigital.org/sitio/?q=noticia/keyhole-herramienta-para-rastrear-cuentas-en-redes-sociales>>.

⁴² Bartolacci, “Periodismo digital en un paradigma de transición”, 8.

su portal web -los que cuentan con una- como en los periódicos, los mismos contenidos o al menos una gran parte de ellos.

En la redacción de diario El Comercio, desde que entró en vigencia una nueva lógica de funcionamiento para todos los medios pertenecientes a la misma empresa y que los integró en un solo equipo de trabajo, se apela a este recurso en los redactores y al equipo que se encarga de la parte gráfica. Quienes escriben para los medios impresos como el diario y el periódico local Últimas Noticias, y otras publicaciones semanales con contenidos temáticos, no solo deben pensar en la elaboración de noticias, reportajes y entrevistas para estos espacios, en el día a día. A la par de trabajar en un contenido que será publicado en el papel, la planificación mediática incluye la realización de productos digitales con ejes específicos –y uso de material multimedia posible- también para los sitios digitales que así lo requieran. Una dinámica en la que ya se aplican de a poco las recomendaciones anteriormente citadas que facilitan no solo el trabajo final que podría verse reflejado en la página web del mismo diario; las mismas tecnologías también contribuyen al proceso mediático tradicional, al menos, mientras este aún exista.

La cobertura periodística para los hechos posteriores al terremoto del 16 de abril del 2016, que causó graves afectaciones en las provincias costeras de Manabí y Esmeraldas, puso a prueba esta realidad. Ante la distancia y la premura en dar a conocer ciertas actualizaciones informativas, fue imprescindible el uso de herramientas digitales que permitieron difundir ese material, tras separar lo que se recogía para el medio impreso y lo más útil para los usuarios digitales. Al menos eso sucedió en diario El Comercio durante los dos primeros meses de ocurrido este acontecimiento.

La organización para el despliegue del contingente periodístico disponible en el diario que se movilizó a las zonas afectadas, para producir información de los diferentes sitios en donde se desenvolvían los hechos, incluyó la separación de un equipo no solo para cada lugar –debido a la exigencia noticiosa en varios cantones-, sino también para cada plataforma. Es decir, que al menos durante los primeros dos meses, el equipo que viajó a la cobertura se dividió en un grupo encargado de recolectar la información necesaria para el medio impreso, con sus respectivos análisis y corroboración de datos proporcionados por las fuentes oficiales, y de otro que se enfocó específicamente en los productos digitales y en su alimentación. Esto es la página web y las redes sociales con sus respectivos programas

hábiles que se usaron durante el desarrollo noticioso. Entonces mientras un equipo buscaba las fuentes necesarias, al igual que las imágenes que las complementen, otro hacía transmisiones en vivo (a través de la aplicación Facebook Live, por ejemplo) o recogía las pequeñas historias con elementos novedosos para esos internautas que buscan las cosas que no se veían en los medios tradicionales en ese momento.

En el desarrollo de estos acontecimientos se utilizaron no solo las herramientas digitales disponibles para la transmisión de la información que favorecieron a los contenidos mediáticos del diario impreso. El mismo portal web del diario contó con la información lo más inmediata posible de todo lo que se enviaba, en ocasiones, en tiempo real. Y aunque ese grupo que se dedicó específicamente a la elaboración de narraciones más extensas y sostenidas, que también atraen a los lectores digitales por lo interesante que resultan en su contenido por su forma de narración, y que no son tan extensos como los del papel, también puso en práctica las exigencias básicas del periodismo. En ambos casos se tomaron en cuenta las reglas periodísticas fundamentales así como las facilidades disponibles que brinda la tecnología. Y ese es precisamente el entorno que actualmente rodea a los medios que se dedican a hacer periodismo en ambas plataformas.

Así como existe ese afán de mejorar los contenidos digitales a través de las más actualizadas aplicaciones disponibles, no se queda atrás ese ímpetu por perfeccionar la información que se publica en las plataformas donde se da más una comunicación horizontal. Y en el caso del diario El Comercio, esas aspiraciones se conjugan para sostener la misma cantidad de receptores en ambos medios, y sin restarle importancia al periódico y a su histórica trascendencia, ya se trabaja en la enseñanza de herramientas que ayudan a los periodistas a producir información casi equitativa para ambos espacios. Esas son las características del ejercicio periodístico actual, al menos en este caso.

Los periodistas que escriben para los nuevos medios y para los tradicionales, ya toman en cuenta estas facilidades y las hacen parte de su quehacer comunicativo. Eso incluye un constante proceso de aprendizaje sobre las más recientes tecnologías que facilitan este trabajo. Y a diario se crean varias aplicaciones que contribuyen a este trabajo. Periscope, una aplicación para teléfonos móviles que funciona en cualquier tipo de tecnología para smartphones es uno de los ejemplos de esas tecnologías que pueden ser aplicadas para la producción de noticias en ambas plataformas. Si bien su uso permite

ofrecer información en tiempo real de algún acontecimiento, como un pronunciamiento importante o urgente en rueda de prensa, para transmitirlo en una página web informativa, para un periodista que labora para un periódico le resultará más conveniente si debido a la distancia, la premura y la importancia del hecho puede publicar en alguna de sus cuentas de redes sociales lo que sucede en el instante, para dejar el análisis al medio escrito.

El broadcast y la competencia por tener noticias al día es otra de las características de los nuevos medios también son parte de la tendencia digital en el periodismo que busca ya no una mayor cantidad de lecturas con profundidad, sino una considerable cantidad de usuarios conectados al medio que produce información en tiempo real y una conexión casi instantánea con el mismo emisor de esas noticias.

Capítulo II

Periodismo y contenidos mediáticos

2.1 Narración periodística según su formato

Entendemos entonces que pese a los constantes cambios en los contextos que rodean a la comunicación y al periodismo, y pese al surgimiento de nuevas tecnologías que inciden inevitablemente en las formas de ejercer este oficio, impera un único lenguaje y determinadas reglas sobre semántica, que mantienen la coherencia en las narraciones informativas que a diario se muestran en los diferentes medios. Hablamos de un esquema que sirve como guía para cualquier contenido periodístico que tenga como objetivo el de informar, entretener o ayudar a comprender una realidad compleja.

Hay entonces unos mismos requerimientos para los contenidos que se plasman en los nuevos y en los medios tradicionales (radio, prensa escrita y televisión) para ser considerados como el resultado de un trabajo previo de búsqueda de fuentes, investigaciones, análisis y contrastaciones, y que en consecuencia resulten útiles para la toma de decisiones de quienes los reciben. Pero, y aunque se trate de un conjunto de información procesada que aparentemente podría publicarse en cualquier medio de difusión, es importante tener en cuenta que pese a estos factores comunes, hay formas y lineamientos específicos para cada tipo de medio, y por ende, para cada audiencia que lo consume. Ayudar a comprender que hay un tipo de narración para radio, uno para televisión (donde el uso del recurso de la imagen es trascendental), y otro para un periódico, suma razones para darle un peso mayor a la necesidad de un nuevo lenguaje periodístico para esas nuevas formas de hacer comunicación que ya existen en los entornos actuales globales.

A manera de resumen, en este cuadro constan los elementos más importantes –o que al menos así se consideran en el interior de los medios tradicionales- de cada medio que aún opera bajo la lógica de comunicación horizontal, y en los que prácticamente ya se puede tomar en cuenta a la web, concentrándonos solo en las páginas web informativas:

Prensa escrita	Texto, la palabra escrita: Los textos acompañados en ocasiones de gráficos o fotografías son los únicos recursos para informar.
Radio	El sonido: Tanto de voces como los sonidos artificiales pregrabados y editados con programas virtuales.
Televisión	La imagen y el sonido: Son la clave de los contenidos informativos que además se acompañan de narraciones.
Internet	Palabra escrita y recursos multimedia (uso de imágenes, sonidos, videos y textos).

Tomar en cuenta la importancia que tiene determinado elemento para cada forma de hacer periodismo ayuda a pulir un trabajo o una narración para que esta sea mejor recibida por una audiencia que acude a determinado medio ya sea por preferencia, accesibilidad o por cualquier otro factor. No es lo mismo producir información periodística para la televisión que para un medio escrito, periódico, semanario u otra publicación, por las limitaciones de cada espacio y las especificaciones que exige cada medio en las que se incluye el uso de determinada tecnología. Pero en el caso de internet, aunque las limitaciones de los recursos disponibles parecen nulas dada la amplia gama de posibilidades que permite esta plataforma, también hay exigencias y parámetros que caracterizan o ayudan a entender el por qué este tipo de lenguaje se diferencia de los demás.

Javier Díaz Noci y Ramón Salaverría recuerdan que los cambios han sido una constante en los medios de comunicación desde que apareció la primera alternativa para lograr una difusión masiva. Para cada medio que hoy conocemos como tradicional le sobrevino la aparición casi inmediata de uno que ofrecía mejores facilidades y por ende el reto de atraer a más audiencias y receptores. Por estas razones, afirman que las transformaciones y las migraciones son elementos indispensables en el proceso de desarrollo del lenguaje y del ejercicio periodístico como tal. Tener en cuenta esta base contextual ayuda a comprender la importancia de cada espacio de comunicación y sus respectivas características fundamentales. Es decir, que tanto para internet, radio, prensa o cualquier medio de comunicación existe un elemento esencial que lo distingue de los

demás, aunque sus fines de ayudar a la comprensión e interpretación de una realidad sean básicamente los mismos.

En el marco del periodismo para los nuevos medios, ambos autores mencionan a la hipertextualidad, la multimedialidad y la interactividad –principalmente con los receptores-, como las características esenciales de la redacción periodística enfocada en los espacios virtuales. Tres elementos que hacen las veces de base de un manual que recomiendan como indispensable para aplicarlo en la redacción de los nuevos medios, donde se propone una ruptura de la comunicación lineal:

La característica que quizá más haya influido hasta el momento en la narración ciberperiodística de la actualidad es la hipertextualidad. No se trata de un rasgo exclusivo del ciberperiodismo porque se da ya en los formatos digitales (...) esta característica del mensaje digital se desarrolla hasta cotas no alcanzadas antes, ya que puede decirse que la profundidad de esos hipervínculos carece prácticamente de límites.⁴³

Con la misma intención de recomendar una especie de pautas para la escritura en internet, la periodista Silvia Cobo también se refiere a las mismas tres características como los elementos básicos a tener cuenta para la escritura periodística en la Web. Es decir, la hipertextualidad, multimedialidad y la interactividad e incluso hace una revisión del porque otros medios no las poseen. Sin embargo, cree que la narrativa periodística de internet a diferencia de los formatos tradicionales aún está en construcción, dado su incontrolable desarrollo y cambios que hacen difícil su definición en un tiempo determinado. Y aunque si se refiere a los fundamentos básicos que rigen para los otros medios, es preciso entender que este nuevo espacio de comunicación sí requiere un lenguaje propio adecuado para este contexto virtual con el fin de cumplir con las exigencias de quienes lo conforman. Internet, dice Cobo, es un medio en donde se aplica una escritura que conserva elementos de los formatos anteriores pero con sus diferencias: "Hace posible una comunicación asincrónica,

⁴³ Javier Díaz y Ramón Salaverría, "Hipertexto y redacción periodística", Manual de Redacción Ciberperiodística, (Barcelona: Ariel, 2003), 74

es decir, es posible mantener una conversación en momentos y desde lugares distintos, por ejemplo, a través del correo electrónico o en los comentarios de una noticia".⁴⁴

El tener que escribir para un medio en donde la escritura ya no solo se dirige a públicos determinados que pueden o no responder ante lo publicado no significa que tengan que omitir los principios que cualquier receptor busca en un medio informativo. Por ello, a ese lenguaje de las plataformas virtuales no solo se suma la posibilidad de contribuir con un texto interpretativo que cuente una perspectiva de la realidad, sino que además se concentre en las características de sus usuarios y de lo que ellos buscan en ese contenido. Esta autora menciona, por ejemplo, que parte de la interactividad permisible en la Web se incluyen las posibilidades de un receptor que navega no únicamente en una publicación, sino en varias con la misma temática o diferentes directrices. La atención en este tipo de comportamiento y las acciones a las que un usuario estaría acostumbrado es parte de este nuevo lenguaje periodístico: “Escribimos para ser leídos en una pantalla y en internet entran en juego nuevos elementos: cómo leen los usuarios y como nos encuentran en el mar de información que es la Red (...) los usuarios en internet más que leer, escanean el texto”.⁴⁵

Considerar todos estos procesos como parte del funcionamiento del periodismo digital y todos sus componentes para entender las necesidades que requiere la concepción de un lenguaje periodístico especializado para ese tipo de medio, nos remonta nuevamente al eje de esta investigación que intenta en lo posible de abarcar todos los elementos posibles y su complejidad para la posterior aplicación de un plan estratégico adecuado para mejorar ese contenido en aras de una mayor comprensión de esa información.

Entonces, si bien las directrices que se toman en cuenta para las narraciones periodísticas de los medios como la radio, prensa escrita o televisión –aunque en algunas sí se puedan utilizar determinadas herramientas aplicables para la web-, tiene que ver con conglomerados concisos, contrastados, informativos, entretenidos y comprensibles para que sean digeridos de la mejor forma, la narración para el mundo virtual se conjuga con la capacidad de inmiscuirse en el mismo espacio, con el fin de que la producción de esa información se acople en lo posible a esas exigencias.

⁴⁴ Silvia Cobo, “El papel y la web no son lo mismo”, Internet para periodistas, Kit de Supervivencia para la era digital, (Barcelona: Editorial UOC, 2012), 24

⁴⁵ Cobo, “Internet para periodistas, Kit de Supervivencia para la era digital”, 28

Escribir para la web, involucrándose en el comportamiento de los usuarios es saber lo que buscan y los puntos de interés en ciertos tipos de narraciones, que a diferencia de un contenido hecho solo para la prensa escrita -por citar un caso-, no captaría la misma atención dadas las innumerables opciones que tiene el lector en la web. Es decir, la facultad de escoger, seleccionar, comparar, reemplazar y desechar las páginas que no le resultan atractivas, por diferentes razones. Entender su comportamiento, para traducirlo en un lenguaje adecuado para esta plataforma, es saber por qué un contenido a más de lo efímero que puede volverse es hallar las razones para que esa narración capte el interés posible para que no sea suplantada por otro del mismo espacio.

Historias interesantes, con narraciones breves sin dejar de ser noticiosas llaman cada vez más la atención en los portales informativos cuando la intención es hablar de hechos reales y coyunturales adaptándolos a las características del mundo virtual. De hecho, son contenidos no solo disponibles en páginas informativas o específicamente noticiosas sino en blogs en donde se omite parte del esquema periodístico y se apela más a la subjetividad, o a la redacción de historias contadas desde los testimonios o hasta en primera persona de quien formó parte de esa realidad, que les resultan evidentemente más interesantes a los lectores del mundo 2.0.

Para hablar concretamente de esta realidad hablamos de la posibilidad de contar hechos noticiosos que ocurren en el mundo y que pueden verse reflejados en la Web no solo con cifras precisas, hechos reales y otras descripciones propias de los géneros periodísticos informativos. Miles de historias se cuentan con narraciones creativas que además de abarcar la esencia periodística de lo coyuntural, útil y conciso, incluyen otras facilidades de esta plataforma multimediática. Eso ocurrió, por ejemplo, con las innumerables formas de contar los últimos acontecimientos sucedidos en un centro de reclusión de menores de edad en Guatemala en donde, en la segunda semana de marzo del 2017, ocurrió un incidente que hasta el pasado 15 de marzo del mismo año, causaba la muerte de 40 niñas y adolescentes.

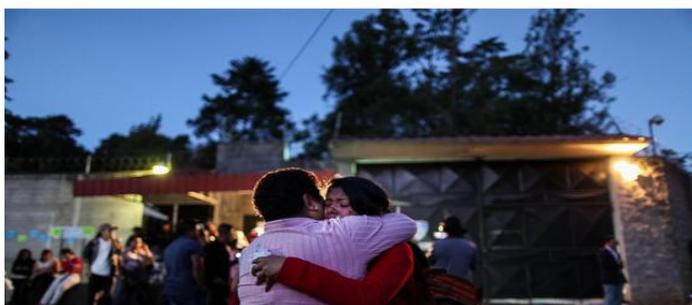
La noticia como tal se contó no solo en la web, con los hechos, entrevistas e imágenes respectivas –similares a las que se vieron en los medios tradicionales-, también motivó a la creatividad periodística para dar a conocer estos hechos con contenidos sencillos pero interesantes. Así lo hicieron blogueros, periodistas independientes o

comunicadores que plasmaron su experiencia tras haber visitado el mismo lugar para luego compartir contenidos como el de Gabriel Woltke y Martín Rodríguez, publicado el 9 de marzo del 2017, en el portal nomada.gt:⁴⁶

NÓMADA *n*

gallinero en donde se tortura a los niños. Considero que la causa del amotinamiento, porque no les gusta la comida, no era válida. No hubo negligencia. No voy a presentar mi renuncia como Secretario de Bienestar Social. El Presidente ordenó anoche a la policía que encontrara y regresara a los 60 adolescentes fugados. El problema es que los jueces mezclan a los niños que han cometido delitos con niños abandonados por sus familias. Pedimos al Ministerio Público que investigue pero no responsabilizamos directamente a nadie. El Presidente no vino a participar en la conferencia porque está atendiendo asuntos urgentes de la nación. Se termina esta conferencia de prensa.

POR GABRIEL WOLTKE Y MARTÍN RODRÍGUEZ PELLECCER / 9 MARZO, 2017



En este texto se vuelven evidentes las intenciones de plasmar en una narración digital no solo las características de un texto más conciso, que conserve los lineamientos de un material informativo pero que a su vez capte la atención de un lector dinámico para quien son asequibles miles de historias similares. A más de utilizar los elementos multimedia posibles –al menos en este formato y por la repetida complementación de imágenes-, este contenido invita a continuar con el texto, de principio a fin, transformando una noticia dura en una historia ideal que puede plasmarse en la escena digital.

⁴⁶ Gabriel Woltke y Martín Rodríguez, “Las razones del amotinamiento de las niñas del hogar seguro, *Nómada*, 16 de marzo del 2017, <https://nomada.gt/las-razones-del-amotinamiento-de-las-ninas-del-hogar-seguro>>.

2.2 Convergencia: el contexto de la migración mediática tradicional a lo digital

En el análisis de lo que significa e implica la convergencia mediática se pueden encontrar algunas respuestas a los innumerables cambios que caracterizan a los nuevos medios de comunicación y a la aparición de las diferentes formas de comportamiento de las audiencias que se hacen presentes en las plataformas virtuales. Nos referimos básicamente al origen de estos procesos de transformación comunicativa que son una constante de los medios desde la modernidad.

Desde su aparición, los medios de comunicación han estado sujetos a la evolución tecnológica que los han ido perfeccionando según las invenciones de los seres humanos, innovaciones más allá de lo electrónico o el mero funcionamiento técnico; es decir, una serie de cambios para los que se volvió necesaria una nueva forma de aprendizaje –desde los medios receptores y sus encargados- para aprovechar al máximo estas potencialidades. Un proceso no exclusivo desde que existen los medios digitales sino que ha significado una realidad desde la misma invención de la imprenta.

Henry Jenkins habla de toda una cultura al referirse a la convergencia en la que se inmiscuyen otras aristas a más de las transformaciones en el marco de los medios de comunicación. Su concepto integral de este escenario se refiere también al traspaso de funcionamiento, de un sitio al otro, como uno de los ejes fundamentales para entender sus consecuencias: “Con convergencia me refiero al flujo de contenido a través de múltiples plataformas mediáticas, la cooperación entre múltiples industrias mediáticas y al comportamiento migratorio de las audiencias mediáticas”.⁴⁷

De esta visión resulta clave mencionar la migración de una lógica mediática existente hacia otra cada vez más mejorada, una realidad frecuente en los medios. Y es que desde las primeras formas de dar a conocer los contenidos informativos, a través de escritos de todo tipo, ya se presentó un proceso de convergencia tras la aparición –en ese entonces considerada un avance tecnológico- de una nueva forma de comunicar apoyada en los aparatos electrónicos y sus distintos sistemas de funcionamiento. En definitiva, un cambio de las formas comunicativas análogas que de a poco tuvieron que adaptarse a nuevas y cada

⁴⁷ Henry Jenkins, “Introducción: Adoración en el altar de la convergencia”, *Convergence Culture, Where old and new media collide*, (New York: New York University, 2006), 14

vez más diversas maneras de comunicar como la de los dispositivos digitales. Un escenario que Manovich lo califica como una revolución mediática, y que se acerca más al contexto actual: "(...) La revolución de los medios informáticos afecta a todas las fases de la comunicación, y abarca la captación, la manipulación, el almacenamiento y la distribución; así como afecta también a los medios de todo tipo, ya sean textos, imágenes fijas, y en movimiento, sonido o construcciones espaciales".⁴⁸

Hablar de convergencia significa también inmiscuirse en lo que Lorenzo Vilches denomina la nueva economía de los medios de comunicación, que influyó de lleno en los escenarios de los próximos años. No sólo se trata de los medios tradicionales, que conocemos como la televisión o la prensa escrita, cuyo funcionamiento se acopló ya a las exigencias de un espacio caracterizado por el desarrollo tecnológico. Esta especie de migración de la información a una nueva plataforma conlleva a un análisis sobre algunas de las razones que motivaron a la creación de nuevos espacios desligados a la hegemonía mediática, tan usual en los medios tradicionales.

El contexto digital en el que se inmiscuye en los medios de comunicación está caracterizado por lo que Vilches llama el nuevo orden social, refiriéndose al territorio en donde prima lo virtual en varios aspectos, y no solo de la comunicación. Este autor habla de lleno de una "generación punto.com" a la que describe como aquella que persigue ese afán participativo y de integración. En medio de este contexto, es fundamental el entendimiento de que los sistemas económicos contemporáneos ejercen también una importante influencia en estos nuevos medios de comunicación.

Estos detalles sobre los integrantes de una nueva sociedad conectada ayuda a más de la comprensión del contexto de la migración a lo digital, a conocer las necesidades de quienes forman parte del sistema de comunicación: "se trata de un emigrante de la red, en parte de un viajero por el ciberespacio y también un contingente de habitantes de la red (...) Son jóvenes que se pasan 24 horas delante del ordenador o de la consola de videojuego y que se hallan perfectamente preparados para emigrar a las redes de interrelación".⁴⁹ El cumplir las expectativas de estos nuevos públicos exigentes se ha convertido en uno de los principales objetivos de los productores de contenidos digitales

⁴⁸ *Ibíd.*, 14

⁴⁹ Lorenzo Vilches, "Narración", *La migración digital*, (Barcelona: Gedisa editorial, 2001), 35

informativos que con sus respuestas o la sola navegación, hacen posible la existencia de estas plataformas. Y es que según Vilches "el futuro de los medios es la integración de los espectadores y usuarios en el negocio de la comunicación".⁵⁰

A este nuevo espacio comunicativo, con receptores que tienen un comportamiento específico y más participativo, es al que migran los medios de comunicación tradicionales que en su tiempo ya se adaptaron a tecnologías denominadas avanzadas en su determinado tiempo. Un contexto mediático caracterizado por la brevedad, la aceleración y la interacción. Pero este nuevo espacio virtual también trae a colación interrogantes difíciles de responder con respecto a un inimaginable desarrollo que pone en vilo al periodismo, por las necesidades que cada vez irán surgiendo de espectadores con comportamientos cada vez más complejos y que probablemente en algún momento puedan resultar imposibles de describir.

Por estas razones, el proceso de convergencia representa todo un desafío para las investigaciones comunicacionales y las diferentes teorías o paradigmas que históricamente se han basado en determinados elementos para describir un momento de la comunicación periodística. Una característica que incluso invita a plantear interrogantes sobre la existencia de una nueva teoría de la comunicación digital que vaya más allá de la descripción de esta plataforma.

Carlos Scolari, tras un detallado análisis de las que denomina como las conversaciones que han surgido sobre las teorías de la comunicación a lo largo de la historia, llega a la conclusión de que en el mundo actual impera más que solo un enfoque con múltiples dimensiones o una aparente supremacía de lo digital: "Las hipermediaciones se caracterizan por generar metaproductos que combinan los lenguajes y medios tradicionales dentro de un formato interactivo. La hipertextualidad, la multimedialidad y la interactividad son los rasgos distintivos de esa producción".⁵¹ De aquí que podemos entender el por qué la hipertextualidad o la interactividad son considerados los rasgos más concurrentes de las nuevas formas de hacer comunicación.

⁵⁰ Vilches, "La migración digital", 53

⁵¹ Carlos Scolari, "Las hipermediaciones", *Hipermediaciones, Elementos para una Teoría de la Comunicación Digital Interactiva*, (Barcelona: Gedisa Editorial, 2008), 287

Este proceso de migración mediática ya ha arrancado en la región, y en el país en medios como diario El Comercio ya se presentan las primeras pruebas de esta intención de los medios tradicionales de acoplarse a las nuevas plataformas digitales. En aras de ese fin, esta investigación analiza además algunos de los contenidos periodísticos que ya estaban en estos espacios y en la inclusión de una metodología de trabajo que podría afinar estos contenidos para cumplir la mayor cantidad de expectativas posibles de los usuarios que interactúan en este medio.

2.3 Otros contenidos en las nuevas plataformas y recursos multimedia

Desde los primeros cambios que han experimentado los medios de comunicación a lo largo de la historia y con la aparición continua de modelos más desarrollados que han facilitado el trabajo de la difusión de la información, surgieron además nuevos parámetros específicos a tomar en cuenta para la elaboración de los contenidos que se adapten mejor a cada plataforma. Sucedió cuando después del periodismo escrito se idearon otros estilos dirigidos para radio, así como una narración particular cuando apareció el recurso de la imagen con la televisión. Ocurre lo mismo en la definición de estilos y formas narrativas posibles para lo que varios autores y comunicadores ya denominan como periodismo digital. Una plataforma comunicativa que a diferencia de los medios tradicionales masivos se caracteriza por los cambios constantes ligados en una buena parte a la diversidad de los usuarios que la utilizan.

Ante esta necesidad de explorar una nueva forma de hacer lo que al fin y al cabo no deja de ser periodismo, se idearon las especializaciones que hoy por hoy ya no solo son materias de las carreras de comunicación social o periodismo, sino toda una rama con sus propias reglas y recomendaciones. Para entenderla, y bajo los mismos lineamientos de una visión integral para comprender la lógica de estos espacios, es trascendental revisar lo que algunas visiones detallan sobre el periodismo digital y su constante evolución.

Hablamos de un periodismo digital como aquel que se desenvuelve en los espacios virtuales donde se conjugan contenidos informativos, de entretenimiento o de investigación con soportes multimedia que se rigen bajo los pilares de la interactividad, multimedialidad e hipertextualidad. Una rama que reconoce la existencia de usuarios que ya no son pasivos, a diferencia de los receptores del modelo de la comunicación horizontal. Para llegar

directamente a estos usuarios, los contenidos de los espacios virtuales se han arriesgado a fusionar alternativas comunicativas para captar una mayor cantidad de visitas y para lograr la tan esperada interacción. Alternativas que forman parte de los contenidos que abordan las nuevas visiones de periodismo digital que responden a las facilidades tecnológicas y las nuevas características de un receptor participativo, que motiva a la exploración de nuevos métodos para añadirle un valor agregado a un contenido que puede lograr un alcance mayor en difusión y en cantidad de lecturas.

Laressa Warlington, en una compilación sobre el desenvolvimiento del periodismo digital en la actualidad, lo describe como una rama que no deja de lado la imparcialidad –o al menos el intento de alcanzarla-, la relevancia, precisión e información novedosa que exige el oficio en sí. Pero a más de ser todo un reto para el periodismo de las plataformas tradicionales y sus esquemas de funcionamiento, describe al periodista digital como aquel que: “utiliza conocimientos del periodismo tradicional y los combina con la tecnología para reportar, analizar o compartir información con una audiencia cada vez más mundial”.⁵² La adquisición de estos nuevos conocimientos se traduce en un cambio total del rol que desempeña el periodista de medios tradicionales al tener que utilizar los recursos que estén a su alcance para producir información casi continua que se actualiza con muchísima más velocidad que en las otras plataformas.

Dado el surgimiento de estas nuevas formas de comunicación que cuentan con herramientas cada vez más actualizadas, cabe analizar las características de estas narraciones en la escena digital y sus maneras de llegar a los usuarios que actualmente exigen y son parte trascendental del proceso de producción informativa. Contenidos que no solo se limitan a la escritura de notas que se publican en blogs o portales informativos. Se trata de otras formas más creativas de hacer periodismo y que actualmente ya se pueden describir como los nuevos lenguajes del periodismo digital.

Este tipo de contenidos pueden estar caracterizados por la utilización de los recursos multimedia que estén al alcance de cada medio y grupo de periodistas que exploran –en cada medio y país- una nueva tecnología distinta a diario. Como parte de estos contenidos

⁵² Laressa Watlington, “Periodismo digital”, Guía de periodismo en la era digital, un proyecto del programa Líderes Digitales de International Center for Journalists”, versión digital, (Washington: International Center for Journalists , 2006), 7

podemos mencionar, entre otros, a la publicación de videos que complementan a las notas informativas textuales, entrevistas pregrabadas que se re transmiten como si estuvieran sucediendo en tiempo real, producciones audiovisuales con animaciones virtuales, utilización de gráficos interactivos cuando de periodismo de datos se trata, especiales web temáticos con varios recursos multimedia, encuestas en redes sociales o en las mismas páginas web informativas o hasta las ya comunes transmisiones en directo de diferentes acontecimientos noticiosos.

Para aterrizar más a fondo en el contexto regional de lo que ocurre con algunas de estas manifestaciones periodísticas digitales innovadoras, el Centro Knight de Periodismo en América Latina de la Universidad de Texas recopiló algunas experiencias sobre este tipo de periodismo que trascendieron de la simple interacción con los usuarios para alcanzar altos niveles de tráfico, lecturas y seguimientos. Ejemplos que motivaron a la innovación en la misma página web de diario El Comercio que ya apela también al uso de algunas de estas tecnologías en su espacio dedicado a lo multimedia.

Este análisis aborda, así como otros ejemplos, el aprovechamiento de las facilidades que brinda la tecnología móvil para procesos como la transmisión en directo de los acontecimientos informativos, su importancia, capacidad de propagación en la red y la influencia que ejerce su uso hasta en los medios tradicionales, gracias a las diferentes herramientas digitales actualmente disponibles. En primer lugar aborda el caso de un medio venezolano que explotó al máximo la capacidad de la aplicación Periscope (para la transmisión en línea en tiempo real con el uso de un dispositivo móvil) en medio de un escenario donde ya existen otras alternativas similares para estas ocasiones, como las facilidades de la red social Facebook, con Facebook Live u otros programas similares aun no tan conocidos.

Efecto Cocuyo, el medio de comunicación alternativo de Venezuela que le apostó a la aplicación Periscope, explotó al máximo esta ayuda virtual para luego convertirse en un líder de la interacción digital, en medio de un contexto político clave en ese país donde abunda la información que muchos usuarios esperan tenerla a su alcance con la mayor rapidez posible. Según los dirigentes de este medio, la sola utilización de Periscope ha logrado que el medio capte una gran cantidad de seguidores, quienes no solo consumen el medio digital y leen sus narraciones textuales, sino que están cada vez más al pendiente de

una nueva transmisión: “Como medio de comunicación somos uno de los que tiene más seguidores, tenemos más de 20 mil en Periscope y somos pioneros en esta materia”, dijo Reynaldo Mozo, periodista y community manager de Efecto Cocuyo.⁵³

Cada red social, no solo Periscope, merece una atención importante si de facilidades para el oficio periodístico en la era digital se trata. La misma Twitter que tiene más tiempo de existencia en la Web que las nuevas aplicaciones que ofrecen este tipo innovaciones permitió en su tiempo la difusión de información periodística en tiempo real a través de micro narraciones textuales en 140 caracteres y que además pueden incluir imágenes o videos de corta duración. Esa forma de comunicación es, por ejemplo, uno de los tipos de narración digital que también se incluye en el ámbito del periodismo digital.

José Luis Orihuela, comunicador experto en periodismo digital y docente de la Facultad de Comunicación de la Universidad de Navarra (España), cree que el uso redes sociales, herramientas y aplicaciones como Twitter no solo son ya comunes e imprescindibles en el ejercicio periodístico actual. Resalta la importancia de sus beneficios pero no para la generación de contenidos digitales únicamente con las versiones que en esos espacios están disponibles, sino como una especie de ayuda para completar el proceso de contrastación de fuentes que exige una narración periodística como tal. Y es precisamente ese el fin con el que deben ser vistas estas facilidades digitales para las plataformas periodísticas virtuales; de allí la necesidad de hallar un fin adecuado para relacionarlas con cualquier tipo de narraciones de calidad: “En periodismo, Twitter sirve para monitorizar tendencias, descubrir breaking news- donde ha adelantado a la radio y a la televisión- difundir contenidos y por último interacción con la audiencia, algo que antes se hacía aunque de forma muy manipulada a través de las cartas al director de los periódicos”.⁵⁴

En definitiva, estas formas de difusión de información en la red no se han limitado a las innumerables facilidades que permiten los sistemas de software que funcionan bajo su propia lógica, reglas y que dependen en parte de la interacción con otros usuarios para lograr los alcances esperados. Sobre su uso en el ámbito periodístico es clave recalcar la

⁵³ Teresa Mioli, e Ismael Nafría, “Sitio de Noticias venezolano triunfa con video en vivo con Periscope”, Periodismo innovador en América Latina, (Knight Center for Journalism in American, 2017), 2

⁵⁴ José Luis, Orihuela, “Twitter es una herramienta imprescindible para hacer periodismo”, entrevista publicada en el blog 23 grados.com el 9 de marzo del 2014, 30 de abril del 2017, <<http://233grados.lainformacion.com/blog/2014/03/jos%C3%A9-luis-orihuela-twitter-es-una-herramienta-imprescindible-para-hacer-periodismo.html>>.

función participativa que hacen de esta una nueva forma de comunicar que explora lo que esté a su alcance para incluir en los procesos de producción de información a los usuarios, que ya no solo interactúan sino que además demandan atención y espacios para que se publique lo que ellos también son capaces de producir:

En plena crisis de la objetividad como principio, los medios han de arrimarse a los ciudadanos, conocer sus demandas, vertebrar espacios colaborativos para la articulación de iniciativas sociales y dinamizar las comunidades desde un periodismo social más comprometido. Todo esto pasa por construir redes sociales de confianza con sus públicos desde un modelo de participación abierta y de debate democrático en la esfera digital.⁵⁵

A manera de síntesis, a continuación destacan algunas de las aplicaciones y programas digitales que se utilizan y facilitan el ejercicio periodístico en la actualidad para la transmisión en vivo, interacción con otros medios, salas de redacción o con los usuarios en tiempo real o simplemente para la elaboración de notas periodísticas con la mayor cantidad de valor agregado posible. Son recomendaciones basadas en manuales de periodismo digital disponibles actualmente en la Web, en los que se incluyen aristas básicas para su utilización con fines periodísticos:

<ul style="list-style-type: none"> • Facebook (Búsqueda de fuentes, lugares, contactos e ideas) 	<ul style="list-style-type: none"> • Facebook Live: Transmisión en vivo. • Messenger: Chat para contacto de fuentes o entrevistas con video llamadas.
<ul style="list-style-type: none"> • Twitter 	<ul style="list-style-type: none"> • Storyfy: Para agrupar tendencias en un solo listado. • Hootsuite y Tweetdeck: Para el manejo de varias cuentas. • Topsy: Para análisis de contenidos y publicaciones. • Twitter Counter: Análisis de la cantidad de

⁵⁵ Tiscar, Lara, La nueva esfera pública, los medios como redes sociales. *Ibíd*, 80

	<p>seguidores</p> <ul style="list-style-type: none"> • TwXplorer: Localiza tendencias. • MentionMap: Usa gráficos para hashtags. • Sprout Social: Analiza las reacciones de los usuarios y ayuda a programar publicaciones.
<ul style="list-style-type: none"> • YouTube 	<ul style="list-style-type: none"> • Para búsqueda de información o publicación de material audiovisual editado.
<ul style="list-style-type: none"> • Google+ 	<ul style="list-style-type: none"> • Agrupación de información en categorías.
<ul style="list-style-type: none"> • Instagram 	<ul style="list-style-type: none"> • Para compartir contenidos y opiniones de usuarios.
<ul style="list-style-type: none"> • LinkedIn 	<ul style="list-style-type: none"> • Encontrar trabajadores en un mismo campo.
<ul style="list-style-type: none"> • Pinterest 	<ul style="list-style-type: none"> • Búsqueda de información, imágenes y tendencias.
<ul style="list-style-type: none"> • SoundCloud 	<ul style="list-style-type: none"> • Para subir y almacenar audios

Para transmisión en vivo (durante las coberturas):

<ul style="list-style-type: none"> • Ustream 	Para transmisión en tiempo real de videos que pueden compartirse.
<ul style="list-style-type: none"> • Bambuser 	Para transmisión de videos en tiempo real.
<ul style="list-style-type: none"> • Livestream 	Más útil para videoconferencias. Permite editar videos.
<ul style="list-style-type: none"> • CoverItLive 	Para compartir contenidos audiovisuales con otras redes en formato tipo mosaico. Permite actualizaciones durante la publicación.
<ul style="list-style-type: none"> • Younow 	Transmisión que permite videochat entre usuarios.
<ul style="list-style-type: none"> • Periscope 	Transmisión en tiempo real a través de otras cuentas en otras redes.

El conocimiento sobre la utilización de los recursos multimedia y las facilidades que también permiten los diferentes tipos de dispositivos móviles están en las mismas exigencias de la elaboración de contenidos para estas plataformas. La Guía de Periodismo Digital del ICFJ sugiere la inclusión de estas experticias como parte del ejercicio y del periodismo que se aplica en la era digital que implican conocimientos de otros programas que ayudan a conseguir contenidos cada vez más interactivos, a través de mapas conceptuales, gráficos y otras alternativas multimedia. Su utilización depende de la cantidad de ocasiones que sean necesarias para mejorar un contenido que no deja de ser periodístico: “La relación de los periodistas con estos espacios en línea es más que importante, es un binomio que en la actualidad debería ser obligatorio, siempre y cuando se tenga como meta los principios básicos de la profesión y la ética que le acompaña como sombra al árbol”.⁵⁶

2.4 Periodismo digital en el Ecuador y el ejemplo de El Comercio

En respuesta a una creciente demanda virtual y a la aparición de una audiencia que ya estaba en otros escenarios mediáticos, diario El Comercio de Ecuador -fundado el 1 de enero de 1906- se adhirió a la plataforma virtual en sus inicios con una versión básica en digital de las noticias que producía el mismo medio pero en su formato impreso. La creación de su página web en el año 2000 respondió además a un contexto en el que los portales digitales de varios medios impresos en el mundo y en el país ya empezaban a copar el espacio 2.0 con todo tipo de propuestas. En el Ecuador, el medio que antes de El Comercio apareció en su formato digital fue el ya extinto diario Hoy, que además ofertó a su audiencia digital el servicio de archivo en línea de noticias y marcó una pauta esencial en la escena virtual de los medios locales y en la práctica del periodismo 2.0.

Si bien en un inicio el periodismo en internet –en medios locales- se limitó a la transcripción de las mismas noticias de los formatos tradicionales a las digitales ya podemos describir a ese proceso como el primer paso que dieron los medios tradicionales para adaptarse a la era digital. De a poco, y tras el ejemplo que propuso Diario Hoy, los medios en el país fueron desarrollando destrezas y aprovechando las facilidades que la web ofrecía

⁵⁶ Guía de Periodismo en la era digital, 17

como una oportunidad para contar historias que resultaran atractivas para los lectores de esta nueva generación. A más de las páginas informativas, los medios empezaron a explorar otros espacios virtuales bajo su mismo sello; las redes sociales no se escaparon de esa misión y su uso fue y es parte de los inicios del periodismo digital en el Ecuador.

Las primeras investigaciones sobre periodismo digital en el Ecuador surgen desde trabajos académicos de ex estudiantes de la Universidad Central, Pontificia Universidad Católica (PUCE), Universidad de las Américas y Particular de Loja. Uno de ellos refiere precisamente a los primeros medios tradicionales que hicieron sus primeras apariciones en el formato digital. Heidi Cuenca, en su estudio ‘Uso de las herramientas web 2.0 en los medios digitales de Ecuador’, cita al diario Hoy y a El Comercio como dos de los medios pioneros en la escena digital. Mientras que en un análisis de Diana Rivera, publicado en la revista Quórum Académico sobre ciberperiodismo en Ecuador, se resume una masiva irrupción de los periódicos en las plataformas virtuales en varios países, a partir de los años 90. Realidad que en nuestro país se inició tardíamente y que hasta la fecha de esta publicación no evidenciaba una evolución similar a la de otros medios internacionales.

La escasa utilización de esos elementos se comprueba en un estudio publicado en la revista ComHumanitas, de Consuelo Aguirre, del observatorio de Medios de Comunicación de la Universidad de los Hemisferios. Allí se analiza la calidad de contenidos digitales en cuatro medios locales de prensa escrita que empezaron en el formato y que luego pasaron a lo digital. Como resultado, se muestra que diarios como El Tiempo de Cuenca aparecen con contenidos digitales abordados desde enfoques más originales a comparación de otros medios. Y en cuanto al uso de recursos multimedia, El Universo es el medio que más espacio le concede a estas facilidades.

Características como la hipertextualidad y el uso de recursos multimedia para complementar las narraciones digitales se muestran con desaprovechamiento en los inicios del periodismo digital en el país. Al menos eso ocurre hasta la aparición de las redes sociales, desde las que varios medios difunden sus contenidos para atraer a los públicos que exigen noticias con sus propias características. A excepción de estas investigaciones, es aún escasa la teoría sobre el periodismo digital en el país, que según periodistas y docentes sigue en evolución.

Para los medios que ya están en el espacio 2.0 el nuevo reto es la repotenciación de la narrativa periodística digital y el aprovechamiento de las opciones que este espacio brinda a favor de un periodismo con contenidos diferentes y en los que se utilicen todos los recursos que este formato lo permite para la difusión de historias.

2.5 Diagnóstico del escenario inicial de diario El Comercio y su funcionamiento

La metodología de esta investigación implica la realización de un diagnóstico de la situación real y actual en la que se desenvuelve el contexto donde se desarrolla el caso de estudio, que en este análisis, se trata de diario El Comercio y sus innumerables procesos de cambios estructurales, operativos y administrativos. Un escenario que se piensa cambiar tras la aplicación de un nuevo plan estratégico que pretende incidir finalmente en las narrativas digitales que se producen en el portal web de este medio. Por ello, resulta trascendental una breve descripción del entorno actual y anterior en el que se desenvolvían todos los procesos comunicativos que pasaron por una serie de cambios.

La transformación física del espacio donde ha funcionado la sala de redacción de este diario –desde 1906 cuando empezó su funcionamiento- ha pasado por las tecnologías más análogas que se utilizaron por primera vez, pocos años después de fabricados sus instrumentos, hasta pasar por todo un modelo de operatividad esencialmente virtual, nuevo, innovador y pionero no solo en el Ecuador, sino en la misma región.

Los primeros indicios bibliográficos que relatan en textos e imágenes las primeras oficinas de El Comercio detallan sobre la existencia de considerables máquinas encargadas de la impresión de los periódicos que se ponían en marcha con el apoyo de un grupo de personas, que a su vez también dedicaban su atención y tiempo a la creación de los mismos textos. Es decir, que en la activación de esta maquinaria como la de linotipos (inicios de 1900), se involucraban técnicos y quienes en ese entonces eran considerados los expertos en el oficio periodístico y la elaboración de notas informativas. Con el pasar de los años, la tecnología de impresión fue desarrollando nuevos aparatos que descongestionaban el proceso de producción de los periódicos que se vendían únicamente en los sitios públicos.

Ya para la década de los años noventa, la sala de redacción de El Comercio se caracterizó por la presencia de pequeñas computadoras personales que facilitaban el trabajo de periodistas, diseñadores e infógrafos que se unían en el afán de sacar a diario un

producto cargado de datos noticiosos, imágenes y análisis. Jorge Rivadeneira, ex director del vespertino Últimas Noticias (una de las publicaciones de tipo tabloide y local que aún se produce con el mismo equipo de redactores del diario), da su testimonio sobre algunos de estos cambios que se vivieron en El Comercio en esta época en uno de los anuarios que resume cronológicamente la evolución de este medio ecuatoriano, apoyado en imágenes: “En 1982 entró a El Comercio, en medio de la expectativa general, el primer computador. El equipo Hastech era, básicamente, un gran procesador de textos. La gente tenía que aprender de memoria los comandos (o claves). Los periodistas sintieron el cambio, aunque varios de ellos ya lo habían percibido en el exterior”.⁵⁷

A partir de entonces y hasta antes de la implementación de la RIM, que se oficializó en el 2013 con el cambio del sistema editorial, la redacción de El Comercio operó bajo la lógica de otros medios tradicionales en los que el trabajo dividido en diferentes equipos sacaba a flote más de un producto noticioso. Es decir que a más del diario tradicional, en su modelo estándar, existían subdivisiones de trabajo con sus propios redactores, encargados de áreas digitales y de diseño, por cada tipo de publicación que formaban parte de una misma empresa pero que se enfocaban en diferentes tipos de públicos.

En espacios distintos operaban un equipo específico para el vespertino Últimas Noticias, para las revistas semanales o quincenales (como Familia, Pandilla, Carburando, Zona, El Comercio de España y los suplementos regionales), un grupo solo para la producción de la revista Líderes y otro más reducido para el área digital. Un departamento que incrementó la cantidad de personal operativo desde el año 2000 en adelante, cuando ya entró en funcionamiento la página web de El Comercio.

Todos estos equipos, separados por espacios físicos y distribuidos junto a otras oficinas también aisladas pero del mismo medio (como el Centro de Documentación, Área de Fotografía o Diseño Comercial), trabajaban por separado y lejos del espacio donde se producía, redactaba, editaba y coordinaba el diario El Comercio y sus diferentes secciones. Hasta antes del 2013, según versiones de editores y redactores que aún permanecen en el medio y que vivieron la integración de la sala de redacción, se trataba de un equipo de trabajadores conformado por alrededor de 200 personas.

⁵⁷ Jorge Rivadeneira, 100 años de historia de El Comercio, (Quito: El Comercio, 2006), 199

A partir de la implementación de la Redacción Integrada Multimedia (RIM) que fue un desarrollo implementado por ex directivos de Grupo El Comercio, la lógica operativa de todo este medio se concentró en un solo equipo de trabajo en el que se conjugaron todos los procesos comunicativos y a quienes se les distribuyó las exigencias de los productos antes divididos en espacios divergentes. Tal y como la implementación de un nuevo diseño arquitectónico exigía para la nueva sala de redacción, la atención en la producción de contenidos dejó de excluir las plataformas digitales dándole un mayor énfasis desde todas las mesas de trabajo y posicionándola como un eje fundamental para el desenvolvimiento de este medio y sus productos.

Actualmente el nuevo sistema operativo que lleva cuatro años de vigencia mantiene un funcionamiento en base a un programa para la gestión editorial desde que se implementó la RIM y que requiere de una avanzada conexión de internet, interna y externa, para el correcto enlace de todo el equipo de trabajo. Se trata del sistema de software editorial denominado Xalok (traído desde España) que reemplazó al tradicional GN3, que por varios años se utilizó en el medio. Cada redactor de la RIM cuenta con un acceso a este programa al que están conectados periodistas, diseñadores, infógrafos, videógrafos, fotógrafos, editores y macro editores, así como el personal encargado de la página web.

Este nuevo sistema –que no funciona sin conexión a internet- permite la redacción simultánea de texto, su respectiva revisión y además está anclado a programas para el diseño de páginas, edición de fotografía y otros. Este enlace simultáneo no solo permite que la RIM se desenvuelva en un mismo ritmo de trabajo sino que también hace que, en el caso de la producción informativa, todos los periodistas tengan a su alcance la posibilidad de acceder a la elaboración de trabajos multimedia para todos los espacios posibles. De allí, que un redactor que forma parte de esta nueva sala de redacción integrada también tenga a su cargo la creación de notas informativas para su respectiva sección en el área impresa, también deba encargarse de la coordinación y creación de narraciones similares pero para otras plataformas del mismo medio, como la digital.

Es así como un mismo periodista se encarga de trabajar en la creación de avances informativos para la página web –cuando la coyuntura noticiosa lo amerita-, indagar en las fuentes necesarias para el análisis del impreso, dar reportes para la radio y trabajar en ocasiones en especiales multimedia para la misma plataforma virtual. Cuando existe una

coyuntura noticiosa, por ejemplo, el avance dirigido para la web debe tener un mínimo de actualizaciones diarias cada dos, tres o cuatro horas. Esto, para el periodista multimedia que está en el lugar en donde se produce el hecho, significa que debe actualizar la noticia constantemente desde el lugar en el que se encuentre.

El ritmo de trabajo actual en el RIM, si bien trata de ajustarse a las exigencias de la plataforma digital y sus constantes requerimientos, funciona aún según los horarios de cierre del medio impreso que no ha perdido importancia productiva pese a los cambios en las lógicas del trabajo. Es decir, que al igual que hace algunos años, un día normal se inicia con la reunión de macro editores quienes exponen los temas principales que se van a cerrar en esa jornada y se imprimirán en la edición impresa que se publica al día siguiente. En esa misma reunión se incorporan las sugerencias que, en base a los mismos temas coyunturales del día, puedan abordarse desde la web o que por la premura del tiempo – y ante el riesgo de que otros medios publiquen las noticias urgentes también en sus espacios virtuales– deban ser expuestos lo más pronto posible en el digital. Esas solicitudes no significan que deba restarse importancia al medio impreso y a los procesos de cierre del día que finalizan aproximadamente a las 20:00, dependiendo de la jornada noticiosa.

Durante el día y hasta cerca de las 17:00, todo el equipo de redactores, fotógrafos, infógrafos, videógrafos, coordinadores y editores de cada sección temática trabajan en la redacción y edición de material informativo que se publicará para varias plataformas simultáneamente. Muchos deben combinar sus reporterías para el análisis (notas que se publicarán en uno o más días después) con los hechos de última hora. De allí que los contenidos que más alimentan el portal web de El Comercio, si bien contienen datos que intentan ser lo más informativos posibles, suelen excluir la cantidad de fuentes o análisis que se requiere para que cada nota trate de ayudar a los lectores a tomar decisiones o a comprender hechos que en ocasiones les puedan resultar aislados.

Si bien dentro de la RIM persiste un intento constante por cubrir la mayor cantidad de hechos coyunturales y noticiosos para luego exponerlos a las audiencias, el tiempo con el que cuenta cada equipo de trabajo no siempre es el suficiente para darle a cada plataforma la dedicación y la importancia que merece. Como resultado, los contenidos de espacios como el portal web no siempre son el resultado de varios procesos de producción en los que se incluyen revisiones y análisis.

Capítulo III

Una propuesta para la operatividad del portal web de El Comercio

El establecimiento de la agenda con los temas que invitan al debate de las audiencias con la inclusión de hechos noticiosos elaborados por varios equipos de trabajo es una misma guía que ha direccionado la publicación de los contenidos tanto en las plataformas tradicionales de El Comercio como en sus espacios informativos virtuales. Y aunque los temas en el impreso y en el espacio digital de este medio se relacionan y se exponen bajo los mismos ejes pero con otras características –cuando no están reproducidos como tal en ambos sitios- no se producen bajo las mismas exigencias de trabajo.

Los contenidos que los lectores pueden revisar en los periódicos de El Comercio se basan en discusiones previas que se definen tras varias exposiciones de sugerencias de quienes traen la información desde determinadas fuentes. Es decir, desde los redactores con los comentarios de coordinadores y editores. Una agenda que se analiza además cada semana en reuniones con editores y macro editores, quienes supervisan el desarrollo de cada sección temática, pero que en poco se diferencia de los contenidos de la página web.

Sobre el establecimiento de estas agendas periodísticas, Ana María Miralles recuerda que los medios de comunicación, desde aproximadamente los años setenta, se consideran como las principales fuentes de influencia para los temas que se discuten entre las sociedades contemporáneas. Una realidad que poco a cambiando desde la aparición de los medios digitales y su visible agenda selectiva para audiencias con características cada vez más diferentes: “Los criterios periodísticos para la selección de la información se dirigen más claramente hacia lo publicable que hacia lo público (...) Los debates en los consejos de redacción se dirigen a determinar los temas a partir de los criterios tradicionales y a una que otra discusión sobre la trascendencia de algunos temas sobre otros”.⁵⁸

La influencia que ha ejercido la iniciativa del portal digital de El Comercio en el contexto digital local, al ser ejemplo de innovación periodística por su aplicación de una redacción integrada con énfasis en lo digital, motiva a una serie de exigencias desde las

⁵⁸ Ana María Miralles, “Las agendas”, Periodismo, opinión pública y agenda ciudadana, Enciclopedia Latinoamericana de Sociocultura y Comunicación, (Bogotá, Grupo editorial Norma, 2001), 47

audiencias y los mismos equipos internos que producen la información que se pone a disponibilidad de los receptores. Desde la aplicación de cambios como la nueva lógica de funcionamiento bajo el nombre de la RIM, la innovación visible en los contenidos, que deben ser producto de agendas de temas construidas en base a las influencias de los contextos actuales, esencialmente digitales se vuelven imprescindibles.

Por ello, cabe analizar los procesos de convergencia que se vivieron en este medio nacional y que motivaron a la creación de nuevos esquemas de trabajo -en los que se incluyó una nueva forma de construir las agendas de temas-, que fusionaron las facilidades del mundo digital con los requerimientos básicos del periodismo que aún se aplican en los formatos tradicionales, en el mismo medio impreso de este diario.

3.1 Periodismo en la era virtual e innovación mediática

Respondiendo a ese afán por trasladar las prácticas del periodismo tradicional a los nuevos formatos o de conservar los principios básicos del oficio también en la escena digital, han surgido innumerables estudios, talleres y foros entre comunicadores para traer a discusión las necesidades actuales que exige el periodismo contemporáneo, no solo en el Ecuador sino también en otros países de la región, donde el periodismo digital aún parece estar en pleno proceso de desarrollo. En uno de esos encuentros realizados en el 2015 en México se analizaron los contextos en los que están inmersos los medios de comunicación influenciados por la convergencia y la supremacía de lo digital. Al respecto, una de las discusiones expuestas fue precisamente el proceso de validación de la información como un requisito fundamental en los nuevos espacios virtuales, más aún en los medios tradicionales que están en medio de una etapa de cambio o adaptación a la integración digital.

El periodista Jean Francois Fogel plantea que en varias redacciones de medios de comunicación ya inmersos en la transición y migración hacia formatos digitales o donde sus periodistas trabajan para varias plataformas, esa rigurosidad se omite con frecuencia. Validar la información tanto en narraciones textuales como en productos multimedia, agrega, debe ser considerada tan o igual de importante que la producción en cualquier tipo de narración (con o sin elementos gráficos): “Muchas veces, al leer los manuales de estilo

de diferentes periódicos, descubro que no tienen nada definido sobre el tema. Es necesario saber cómo se busca una información en línea y cómo se aprovecha lo que hay”.⁵⁹

La aparición de páginas web periodísticas locales con este tipo de contenidos es una muestra de la factibilidad de los procesos de rigurosidad periodística que se creía solo posible en los formatos habituales. Y aunque aún hay un trabajo pendiente en estos espacios en cuanto al manejo correcto de géneros u otras prácticas, su sola existencia puede servir como ejemplo o marcar el inicio de un periodismo digital que demuestre la posibilidad de un periodismo de calidad y riguroso en la era virtual. Desde los últimos dos años, en el caso del Ecuador, varios periodistas se refieren a una especie de auge en la creación de portales informativos más completos y con contenidos que pueden estar a la par de los publicados en cualquier otro formato, como un periódico, semanario o revista. Así lo asevera la comunicadora ecuatoriana Susana Morán en una publicación en la que expone las posibles causas y características de este nuevo panorama caracterizado por un ‘boom’ de los medios digitales y que coincide con otras realidades similares en la misma región.

El Centro Internacional de Estudios Superiores de Comunicación (Ciespal) publicó en el 2012 un mapa de medios nativos digitales en el Ecuador, en el que constaron 34 medios de este tipo –en ese entonces-, 16 periódicos digitales, 14 radios y cuatro revistas en la escena 2.0. El estudio reseñó además que las provincias con mayor número de medios digitales eran Pichincha, Guayas, Azuay, Chimborazo, Manabí, Loja, Cañar y El Oro. Pero un análisis similar realizado por Fundamedios determinó que de esos medios registrados solo 15 aún están vigentes en la actualidad. Sin embargo, esta misma organización realizó un nuevo estudio con el que halló 60 medios de este tipo (nativos digitales), en el 2015. Portales creados en su mayoría en las ciudades de Quito y Guayaquil.

3.1.1 La iniciativa de El Comercio en el mundo digital: Metodología para el análisis de este caso de estudio

Cabe recordar que para el desarrollo de esta investigación la metodología utilizada se combina con la recopilación bibliográfica, entrevistas a fuentes especializadas en periodismo digital y a integrantes que conforman actualmente el equipo periodístico de

⁵⁹ Jean Francois Fogel, “Internet: ¿ayuda o peligro para la calidad periodística?, La búsqueda de la calidad periodística y la transformación del periodismo profesional, Memorias del seminario realizado en Monterrey, Nuevo León, México, organizado por la CAF y la Fundación del Nuevo Periodismo Iberoamericano, (Caracas: Editorial FNPI, 2005), 45

diario El Comercio, su espacio digital, y quienes han participado de todo el proceso de cambio e integración de este medio hacia la era virtual. Adicionalmente, la autora de este trabajo hace las veces de observadora participante dentro de la misma redacción para estudiar de cerca el manejo y la administración de espacios como el área encargada de la alimentación del portal web de este diario.

Las entrevistas realizadas para la recolección de información a manera de testimonio se hicieron a uno de los integrantes de cada subdivisión de trabajo que existe actualmente en el diario. Es decir, a un macroeditor (encargado de todo el espacio digital de El Comercio), a un editor de una de las secciones (de Vida Pública), a un coordinador (de Vida Privada), a un coordinador de la página web y los mini sitios, a un editor de contenidos por horario (encargado además de la supervisión y revisión de los contenidos digitales nocturnos), a un periodista encargado de la gestión de contenidos digitales, a un encargado del manejo de redes sociales y a un redactor.

Hacia cada uno de estos grupos a los que pertenecen los entrevistados para esta investigación, a los que se adicionaron las audiencias de cada una de las pestañas existentes en el portal web, se dirige el plan estratégico y las diferentes tácticas y líneas de acción para el mejoramiento de los contenidos digitales.

Por evitar las omisiones periodísticas en los espacios virtuales donde los usuarios exigen menos aclaraciones y más de otros cumplimientos y facilidades, varios medios de comunicación locales que tienen sus páginas web como diario El Comercio, optan por la transcripción de la mayoría de su contenido dirigido al formato tradicional en su página web. Pese a que también existen ese tipo de lectores que han reemplazado los medios físicos por las lecturas rápidas que le son posibles a través del espacio 2.0 y a través de una diversa cantidad de dispositivos, los textos –sobre todo- que están en el periódico y también en la web pierden lecturas o visitas frente a las publicaciones que cumplen con una menor rigurosidad periodística.

En el caso de diario El Comercio ambas alternativas se aplican para alimentar un portal web noticioso que al igual que su versión impresa tiene ya su trayectoria en el país, en audiencias y preferencias provenientes de otras regiones. Si bien existen equipos en los que se distribuye el trabajo y la publicación de contenidos por horarios y temáticas, los

filtros para la revisión de los textos se concentran en el área encargada de la coordinación y en ocasiones se traslada a los mismos editores del medio en su formato impreso.

La estructura informativa de esta página web, en su portada, permite la visualización de las notas principales por sección y que están en espacios más asequibles que las demás noticias del día a día o de las otras pestañas y microsítios. Generalmente siempre está disponible una portada que abre la página con una foto y titular y que concentra la mayor cantidad de lectores; dependiendo de su contenido noticioso se actualiza o cambia a lo largo del día. En el caso de la nota de esta portada, es la titulada “Odebretch pagó sobornos a través de cuatro empresas nacionales”:



The screenshot shows the website www.elcomercio.com. The main article features a photograph of a gated area with a guardhouse. The headline reads: "Odebrecht pagó sobornos a través de cuatro empresas nacionales". Below the headline, a sub-headline states: "A través de cuatro empresas se camuflaron millones de dólares que Odebrecht habría pagado por coimas a empresarios y a funcionarios públicos, para beneficiarse de contratos en Ecuador. Hasta ahora, se identificaron transferencias electrónicas por USD 5 millones y la entrega de otros USD 8 millones en efectivo." To the right of the main article is a sidebar with a "ÚLTIMA HORA" section containing a list of news items with timestamps: 23:48 Lula dice que no hay pruebas que justifiquen su detención; 23:13 Argentina cambia de canciller en momento clave de su política exterior; 0:11 La tundra de Alaska está emitiendo CO2; 0:10 Portoviejo, seis familias preservan el bosque de majagua; 0:00 El Acuerdo de París está en riesgo. Below the sidebar is a navigation bar with "1 2 3 Siguiente -->". At the bottom of the page, there are two smaller news snippets: "CASO ODEBRECHT Ricardo Rivera cumple arresto domiciliario en Guayaquil" and "CASO ODEBRECHT Presidente de la Asamblea plantea llamar a juicio político al".

Al igual que esta nota considerada como la principal, el equipo encargado de la publicación de noticias coyunturales y los mismos periodistas que escriben para el periódico impreso alimentan el portal con un promedio de 60 noticias diarias que además de estar en su propio espacio dentro de la página, son promocionadas a través de las diferentes cuentas en redes sociales que tiene el medio. Son desde esas ventanas exteriores

desde donde más visitas generan las noticias publicadas en la página web, cuya cantidad de lecturas también está disponible en la misma nota.

Según el portal Alexa que mide la trayectoria, popularidad y visitas que tienen un portal web, la página de El Comercio está en el quinto puesto de preferencia dentro de otras páginas que se visitan dentro de Ecuador. El mismo análisis también ubica al medio virtual dentro de las preferencias de lectura de otros países en los que se incluyen páginas con más trayectoria como los portales de búsqueda y sitios que ofrecen servicios de correo electrónico. Según esta medición, dentro de un ranking global en el que están otros portales web en el mundo, la página de El Comercio ocupa el puesto número 1974⁶⁰ y los principales lectores son de Ecuador, Estados Unidos, España, México y Colombia.

La medición que hace este portal web se toma en cuenta constantemente dentro del equipo encargado de esta página para medir procesos de efectividad y cuando se inician proyectos de desarrollo que buscan atraer una mayor cantidad de lectores. La reducción de puntos en lectoría, que se visualizan en este espacio, se analiza como un llamado de atención o una oportunidad para identificar una falencia en el mismo portal. Hacia el hallazgo más eficaz de estas vulnerabilidades apunta esta iniciativa en miras de mejorar no solo la cantidad de lecturas en los contenidos sino la calidad del mismo portal.

3.2 Funcionamiento del portal web El Comercio, su estructura y segmentos

La operatividad de la producción noticiosa dentro de la página web está ligada a la estructura del funcionamiento de toda la redacción que desde el 2012 se unió a un proyecto de transformación que se basó precisamente en la convergencia mediática, con un enfoque más dirigido hacia lo digital. A todo este proceso se lo denominó la creación de la Redacción Integrada Multimedia (RIM), que arrancó con cerca de 200 personas, en las que se incluía al personal del área gráfica y noticiosa que antes se subdividía en grupos encargados de producir noticias para diferentes productos y que posteriormente se conjugó para formar un solo equipo dedicado al área periodística pero siempre direccionado hacia las nuevas demandas de una audiencia que ya copa los espacios digitales.

⁶⁰ Medición del portal www.elcomercio.com, ¿Qué tan popular es elcomercio.com?, en Alexa, 6 de junio del 2017, <<http://www.alexa.com/siteinfo/elcomercio.com>>

Dimitri Barreto, actual editor y encargado de la página web de diario El Comercio y sus minisitios, recuerda que la iniciativa de crear contenidos completamente nativos digitales surgió desde el mismo equipo de trabajo que era reducido al que existe hoy en día, y que poco participaba durante los primeros años de funcionamiento de la web, en el 2000.

Como parte de estas exigencias e iniciativas se ampliaron los espacios tanto en recursos humanos y físicos en los que se elaboraban productos digitales de todo el grupo empresarial. Este proceso se inició con la adecuación de un área encargada de todos los productos digitales, más amplia que la que funcionaba en un inicio y que se limitaba exclusivamente a la alimentación del contenido solo del portal web del diario. A este equipo se sumó personal que anterior a este cambio se encargaba de gestionar otros productos también pertenecientes al mismo grupo empresarial. Esta nueva área ya no se limitó al traspaso de la información que ya se publicaba en los formatos impresos de cada producto sino que además se enfocó en la producción de nuevos contenidos, complementados por los recursos multimedia y la difusión en las redes sociales.

Este cambio en la sala de redacción de El Comercio no es aislado ni se limita exclusivamente a una estrategia empresarial para captar la atención de nuevas y de una mayor cantidad de audiencias. La integración de un equipo de trabajo periodístico en un solo espacio es una nueva tendencia periodística que ya se aplica en otros medios de comunicación de varios países y está ligada no solo a los cambios estructurales. El giro de la importancia hacia la escena digital corresponde a uno de los ejes principales que motivan a este tipo de cambios en los medios que ya lo han practicado.

El portal web clasesdeperiodismo.com reseña uno de estos ejemplos de otra sala de redacción que experimentó este proceso hace un par de años. Se trata del medio británico The Independent, un periódico que sobrepasó los 40 millones de visitantes únicos al mes, según un reporte de tráfico o visitas a su portal web que fue elaborado por la Oficina de Auditoría de Circulación (ABC), durante el 2014. Según el editor de este medio, Christian Broughton, esta respuesta positiva en las audiencias responde a la pregunta de si resultó o no efectiva esta transformación en la sala de redacción, que vino acompañada de la creación de una aplicación del medio para que esté disponible en el sistema Android. En

declaraciones recogidas por esta página web, Broughton señaló que tras este cambio, el éxito fue colectivo gracias a la integración de los colegas del papel y la web.⁶¹

Una publicación del Centro Knigh sobre otra experiencia de cambio en el periodismo, y que ya es un referente para otros medios al menos en el continente americano, reseña la experiencia del reconocido New York Times que desde que conoció cifras sobre la caída de ventas del diario impreso, se enfocó más en los contenidos digitales. Ismael Nafría, autor de este análisis, relata que los cambios en este medio estadounidense se basaron primero en una transformación estructural de la empresa de comunicación, que tuvo que acoplarse al contexto virtual. Para ello creó nuevas áreas o adaptó otras con más personal para concentrarse en las demandas digitales: “El diario pretende llegar a los usuarios allí donde estén, aplicando estrategias concretas para conectar con ellos en el entorno móvil, en las redes sociales o en el correo electrónico, entre otras posibles plataformas (...) quiere adaptar su producto a los nuevos hábitos de consumo”.⁶²

Algo similar a lo ocurrido en The New York Times que le apostó como estrategia para atraer lectores a los espacios digitales, sucedió con diario El Comercio y su cambio estructural y funcional que incidió directamente en el manejo de contenidos. Al igual que el medio estadounidense, este medio pasó por una transformación integral para enfocarse en todos los productos digitales disponibles bajo el nombre de El Comercio para luego dar paso incluso a los nuevos espacios comunicativos en radio y video. Esta lógica de funcionamiento enfocado a lo digital, visible desde los espacios internos, se evidenció externamente con la potencialización de la publicación de contenidos digitales.

La creación de un solo espacio dedicado netamente a los contenidos digitales de El Comercio, fue considerada como una de las piezas que conformó la nueva estructura de toda la RIM y que también se subdividió en otros espacios que congregaron a los productores de contenidos informativos en mesas de trabajo. Una estructura que funciona hasta la actualidad y cuya agrupación responde no solo a la lógica de la operatividad dentro

⁶¹ La importancia de una sala de redacción integrada, en Clasesdeperiodismo.com, portal web sobre periodismo, < <http://www.clasesdeperiodismo.com/2014/07/27/la-importancia-de-una-sala-de-redaccion-integrada/>>, 13 de junio del 2017.

⁶² Ismael Nafría, “El foco en los usuarios, sobre todo en los más fieles”, La reinención de The New York Times, (Texas: Centro Knigh para el Periodismo en las Américas de la Universidad de Texas en Austin, 2017), 8

de la redacción sino que también se ve reflejada tanto en el formato impreso como en el digital del producto principal de este grupo: el diario El Comercio.

Marco Jurado, actual editor de los cierres nocturnos de este medio y editor desde el 2000, recuerda que antes del cambio estructural la dedicación al área digital –hace siete años, era mínima en comparación a lo que se vive actualmente. Esto se explica porque antes del boom digital, el mismo negocio editorial se concentraba en la venta de los anuncios para el diario impreso. Ahora, después del cambio estructural ya se refiere a una marcada diferenciación no solo de todo el medio y sus integrantes sino entre los contenidos de cada formato: “El manejo de los contenidos ha conservado una *sindéresis* necesaria. Sin embargo existe un código técnico y de lenguaje que los hace diferentes. La instantaneidad es parte de aquello. La titulación, el manejo de tiempos verbales, los recursos multimedia los hace diferentes”.

Antes de la implementación de la RIM la redacción de diario El Comercio efectivamente operaba bajo la modalidad del periodismo tradicional que implicaba procesos de producción más elaborados para cada paso de la creación de una edición del diario y sus escasas publicaciones adicionales –también impresas- que también se limitaban a las plataformas impresas. El espacio en el que funcionaba la misma redacción hacía que la atención de redactores, coordinadores y editores se enfocara en el producto impreso y en cada uno de sus procedimientos. El área dedicada para la plataforma digital, de hecho, era reducida a comparación con la actual.

Para el correcto desenvolvimiento de cada área informativa o mesa de trabajo se establecieron algunas directrices en un manual de operatividad en el que se estableció el funcionamiento de cada área y sus responsabilidades. Un material que se puso disponible al poco tiempo de la integración de este medio, y que aún sirve como recurso para consultas internas. Allí están definidas, entre otras cosas, las tareas que tiene a su cargo cada área de trabajo: “La RIM se organiza por mesas temáticas de contenido, que priman sobre medios, marcas y plataformas (...) entrega contenidos a sus audiencias a través de la plataforma que

ellas demanden, de forma proactiva, innovadora y con anticipación a sus necesidades informativas, con propuestas y enfoques novedosos y de interés general”.⁶³

Para entender la división estructural que incide en el proceso de producción noticiosa de todos los productos informativos que operan en este espacio –y siempre bajo la misma línea editorial- se puede tomar como ejemplo la clasificación de otras salas de redacción integradas que ya operan bajo esta misma lógica y que en parte, también coinciden con el cambio estructural que se vivió en El Comercio hace cinco años. Este sistema de innovación de la operatividad de las salas de redacción también se lo aplicó y ya es una realidad en medios españoles como el periódico El Mundo, El País, el portal web 20 minutos o la misma BBC de Londres y toda su cadena de medios. Al menos esa explicación fue mencionada antes del proceso de cambio de la RIM por parte de los primeros capacitadores de este sistema y es lo que se puede encontrar en crónicas y reportes periodísticos publicados por estos mismos medios tras iniciar esta nueva operatividad. En el caso de El Comercio las mesas operativas que funcionan hasta la actualidad son:

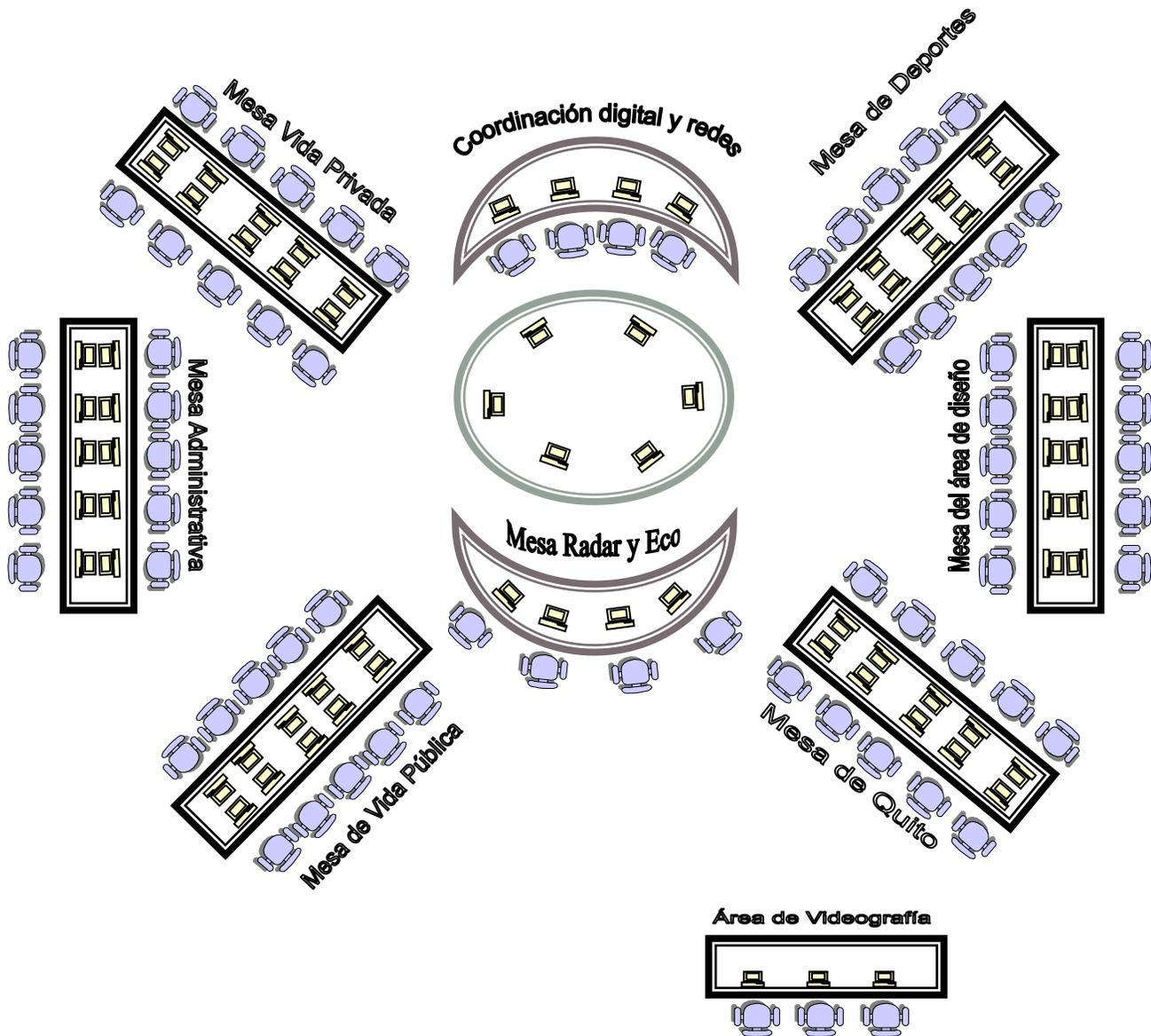
- Mesa de Vida Privada: Área encargada de la producción de contenidos bajo el nombre de Tendencias (en el impreso) y de otras publicaciones temáticas como la revista Familia, Carburando, Pandilla y Construir.
- Mesa de Vida Pública: Conformada por periodistas que producen contenidos bajo el nombre de Actualidad (en el medio impreso) y encargados además de la alimentación y producción del semanario Líderes. Allí se incluyen las secciones de Política, Seguridad, Negocios, Ecuador, Sociedad y Mundo.
- Mesa de Deportes: Producción de contenidos para la sección Deportes del medio impreso y del portal web temático Bendito Fútbol.
- Mesa de Quito: Producción de contenidos más locales para la sección Quito y para el vespertino Últimas Noticias.
- Mesa del área gráfica: Conformada por diseñadores, infografistas y expertos en la creación de productos multimedia.
- Mesa de fotografía, video y administrativa

⁶³ Grupo El Comercio, Manual de la Redacción Integrada Multimedia RIM, (Quito: Grupo El Comercio, 2012), 3

- Mesa Central: Conformada por cinco macroeditores que coordinan la planificación editorial, uno por cada mesa temática.
- Mesas de Radar y Eco y Redes Sociales (área digital): Son los periodistas, coordinadores y programadores que supervisan los contenidos digitales, tanto de la página principal de diario El Comercio, como de los portales web de los demás productos. También gestionan los contenidos de los nuevos blogs temáticos que se crearon desde hace un año, así como de la difusión a través de redes sociales de cada uno de estos contenidos.

Este esquema bajo el que funciona la RIM va más allá de la división física de las áreas de trabajo. Es decir, que alrededor de la Mesa Central –que efectivamente está ubicada en la mitad de la redacción-, se desenvuelven las áreas de producción de contenidos bajo especificaciones determinadas. Cabe recalcar que todas las mesas también laboran en función de los encargados de los espacios digitales porque además de producir información para el impreso, la radio –y ahora también para un nuevo canal de televisión-, cada mesa procesa contenidos especializados también para la página web. Material que copa los portales web del diario casi en un 90%. El resto de contenidos corresponden a producciones meramente trabajadas en la mesa de quienes manejan el espacio digital.

Para entender cómo funciona el trabajo de la producción multimedia, se puede tomar como ejemplo al esquema bajo el que opera la sala de redacción de La Nación, un reconocido medio de comunicación en Argentina en donde ya se producen contenidos informativos en base a un nuevo esquema de trabajo, enfocado principalmente en los contenidos digitales. Y la redacción de El Comercio que funciona con una estructura similar a la de este medio también tiene subdivisiones de trabajo que inciden en los contenidos. El esquema de la RIM actualmente es parecido al siguiente:



El equipo del área digital que sobre todo gestionan la información para esta plataforma y que monitorea los contenidos coyunturales, trabaja también desde sus propias subdivisiones y áreas. Dentro de esta estructura, funciona alrededor de la Mesa Central en dos mesas distintas: Mesa de Radar y Eco y la Mesa de Coordinadores, programación web y manejo de redes sociales de todos los productos del diario.

- **Mesa de Radar y Eco:** En esta área están los encargados del monitoreo digital de las noticias que circulan en la web y que se dividen en equipos según la sección a la que pertenecen, y a la que dan seguimiento. A más de dar continuidad a las diferentes publicaciones y coyunturas según la temática, gestionan los contenidos que producen los redactores del medio impreso de determinada sección
- **Mesa de coordinadores y redes sociales:** Cada área y sección del digital tiene un coordinador que labora en diferentes horarios y monitorea las publicaciones de mayor trascendencia en el portal web del diario. Junto a ellos están cuatro community manager, que también laboran en diferentes horarios, que gestionan los movimientos en redes de las diferentes publicaciones.

3.3.Gestión de los contenidos y producción digital

El manejo interno de la página web se inicia a la 01:00 con el volcado de las noticias más importantes de cada sección informativa del periódico impreso. Este proceso está a cargo de una persona del área digital, quien publica la nota tal cual salió en el medio impreso, con una de las fotografías que acompañó a la nota del diario y en ocasiones con algún trabajo multimedia que se elaboró con organización previa sobre el mismo tema.

Durante las primeras horas de la mañana, las noticias que aparecen con la mayor cantidad de lecturas tienen un determinado número de actualizaciones a lo largo del día y dependencia de la importancia que exija el tema. Un mismo hecho, como las noticias de última hora relacionadas a cambios políticos, eventos naturales o accidentes graves, implica notas de seguimiento de hasta cinco noticias al día. Y hasta que entre en operatividad el equipo de trabajo de cada sección que maneja su propia fuente, el área digital indaga en el espacio 2.0, y con la ayuda de agencias de noticias internacionales, alimenta el portal web de hechos trascendentales o que puedan atraer a las audiencias.

El monitoreo constante desde las diferentes personas encargadas de la revisión de hechos noticiosos locales, nacionales o internacionales sirve como una especie de guía para las publicaciones que se ponen a disposición del público en la página web. En este aspecto es importante además el trabajo del área de redes sociales que analiza las tendencias o los temas de los que se habla o debate en la red para la búsqueda de noticias digitales. Cuando el tiempo lo amerite, cada sub área del digital emite una alerta a los redactores o editores

del medio impreso sobre un hecho que circula en la web y que –a su criterio- podría requerir una nota de autoría de El Comercio para ser publicada y promocionada en las diferentes redes sociales. Las mismas sugerencias se emiten cuando otros medios con el mismo alcance que el de este diario, ya publica un primer detalle sobre alguna coyuntura.

En el transcurso del día se realizan reuniones entre los equipos de trabajo del digital y su respectivo coordinador con quien analizan los posibles requerimientos de las audiencias. A partir de las 10:00, por ejemplo, se realiza una guía de los temas en los que se puede trabajar con más detenimiento durante esa jornada sobre algún aspecto que pueda generar un debate y que a su vez, sirva para la separación de un espacio en el impreso.

Para que exista una conexión más real entre los encargados de cada sección del diario y quienes administran los contenidos digitales, un integrante del área digital participa en las reuniones semanales de planificación que se realizan en cada sección para elaborar la agenda de temas de largo aliento (o las conocidas portadas) para toda la semana. Para cada tema que se publica al día como el más importante del impreso, el redactor digital emite sugerencias para que ese mismo producto o narración tenga un complemento adicional que pueda atraer a las audiencias digitales que lo revisen en la web. Sin embargo, no todos los temas sugeridos para el medio impreso incluyen opciones más interactivas para este espacio que no sean las tradicionales como el texto y las fotografías. En esos casos, se involucran también los coordinadores quienes recomiendan otras producciones adicionales pero ancladas a este tema pero que sean destinadas exclusivamente para el digital.

Además de los coordinadores que tiene la página web, Barreto explica que hay asignaciones para cada una de las mesas temáticas de la RIM. Y como el funcionamiento de esta área responde a la misma integración, el trabajo conjunto con otras secciones es fundamental. Según el editor de la web, este mecanismo de trabajo que es muy similar a otros medios corresponde no solo a una innovación mediática sino a una necesidad propia de un medio al cual lo califica como ‘generalista’, al abarcar varias temáticas en varios productos informativos. De allí la necesidad de asignar espacios dedicados para cada tipo de narrativas y productos multimedia para así completar las exigencias de los usuarios, que a su criterio buscan las publicaciones afines a sus intereses y requerimientos. Noticias que se caracterizan por una constante actualización diaria; metodología que afirma ubicó en el

primer lugar de preferencias a la página de El Comercio a partir del 2008, según los medidores de lectorías como Alexa y Google Analytics.

La estructura que tiene la página web, y que se visualiza para cualquier lector, es prácticamente la misma de la producción de contenidos y sus respectivos encargados. Es decir, que al igual que en las mesas donde se procesa la información para el formato impreso, hay encargados para esa misma designación pero en la web que generalmente solo pone a disposición del espacio digital las mismas noticias que los redactores del diario tienen según su fuente. Son contadas las ocasiones en las que el equipo digital produce su propia información. Sin embargo, la persona que tiene a su cargo la gestión de contenidos de cada sección también participa de las labores de planificación de las mesas donde se organiza la agenda para el impreso. Su postura guía sobre las posibilidades que tiene cada tema pensado para el formato tradicional de ser trasladado al digital, pero muchas veces esto no es más que un complemento en su mayoría audiovisual (con videos, foto galerías y en contadas ocasiones con audios) de los mismos temas.

Actualmente los coordinadores y el encargado del portal web de diario El Comercio acuden a páginas web digitales externas para la medición de lecturas de las notas y productos multimedia publicados. Se trata de Alexa y de Google Analytics que indican la cantidad de usuarios activos en el portal y las veces que ingresan a determinadas notas. Adicionalmente, cada nota de texto acompañada de fotos o videos tiene un contador de visitas que inciden en el criterio de seguimiento de dicha información. Es decir, que si la nota consigue una alta cantidad de lecturas se solicita a quienes la elaboraron publicar una nota de seguimiento cada determinado tiempo.

La medición del tipo específico de audiencias, a través de un programa contratado exclusivamente para ese fin, se realizó poco tiempo después de instalado el funcionamiento de la RIM como una estrategia publicitaria para identificar el tipo de lectores que acude a la página web del diario. Los resultados de ese análisis se estudiaron internamente aunque fueron expuestos en pequeñas charlas a los integrantes de la RIM hace casi dos años. Dentro de los lineamientos generales que se expusieron, se indicó que la mayoría de lectores, tanto de los diferentes productos de El Comercio como del área digital, se pueden agrupar en una categoría a la que los coordinadores y editores decidieron llamar el grupo de los informados. Este tipo de audiencia está caracterizado por una búsqueda constante de

información a través de todos los medios posibles, destacando el uso de los dispositivos móviles que disponen de acceso a internet. Se trata de un público netamente joven que busca información actualizada constantemente. Y es hacia ese tipo de lectores a quienes se recomendó a los redactores dirigir las narraciones.

Barreto explica que el equipo que conforma el área digital, compuesto por 18 personas, tiene una función específica para la publicación de la información que se produce en este medio y que se adapta a la misma lógica de funcionamiento del medio impreso. Cada sección, agrega, tiene un encargado y dos periodistas que se especializan en cada área específica de contenidos.

Sección Actualidad (Contenidos de Mesa de Vida Pública)

En la pestaña de Actualidad de la página web, por ejemplo y al igual que en el impreso, se suben todas las noticias de las secciones de Política, Negocios, Seguridad, Ecuador y Sociedad. Cada día se muestra un tema de apertura, que puede ser uno de los temas de portada de alguna de estas secciones o del mismo diario en sí, o la noticia que en el espacio digital tiene la mayor cantidad de lecturas.⁶⁴

Sección Tendencias (Contenidos de Mesa de Vida Pública)

Al igual que en la sección anterior, en Tendencias están los contenidos de Cultura, Espectáculos, Tecnología, Medio Ambiente, Estilos de vida y Gastronomía. Dentro de este espacio están también los blogs temáticos para contenidos específicos de Tecnología, Construir, Mascotas, Moda y Viajes (para contenidos relacionados con el turismo). Estos espacios son gestionados desde la web, para la publicación y edición pero la mayoría de sus contenidos son producidos por los mismos redactores que se encargan de la parte noticiosa del impreso, por lo que la búsqueda de complementos multimedia de estas notas también está bajo su responsabilidad.

Según Diego Ortíz, coordinador de la mesa de Tendencias, en cada uno de los cinco blogs temáticos se publican dos notas diarias y una producción en video una vez a la semana. Esta planificación debe conjugarse con la agenda para la producción noticiosa del medio impreso.

⁶⁴ Página web El Comercio, portada de la sección Tendencias del 2017

ACTUALIDAD TENDENCIAS DEPORTES DATA OPINIÓN MULTIMEDIA BLOGS

CONSTRUIR AFULL GUAIFAI SABORES NARICES FRÍAS CHIC VIAJAR

Isabel Allende continúa escribiendo y amando

RENUOVA TU PLAN

SAMSUNG Galaxy J510

UIDE
Universidad Internacional del Ecuador
TU PUERTA AL MUNDO
BECAS JORGE FERNÁNDEZ
De hasta *USD 3000 anuales a las mejores calificaciones.
*Incluye valores por carrera y extensiones.

LO ÚLTIMO EN TENDENCIAS

- 12:10 USD 22 000 por un viaje en el minicrucero en tren de lujo de Japón
- 11:47 Muere John Avildsen, ganador de un Oscar y director de 'Rocky' y 'Karate Kid'
- 11:31 Taxista ruso devuelve a periodista chileno los casi USD 1 000 que le cobró

...rie Fisher murió por apnea del sueño y los factores, según el forense

VER MÁS

La misma situación ocurre con la gestión de contenidos en cada pestaña como las de Deportes, Opinión, Data (espacio para las notas de investigación o para temas de periodismo de datos) y el espacio destinado solo para los productos o especiales multimedia, que casi siempre son solo grabaciones en video. Al día, se publican de entre tres a cuatro producciones audiovisuales, que en ocasiones también se utilizan para los noticieros de El Comercio TV.

Lucía Vásconez, encargada del área digital de la mesa de Vida Pública (que abarca a las secciones Política, Seguridad, Negocios, Ecuador, Quito y Sociedad), cuenta que al día, se ponen en la escena digital un promedio de 60 noticias. De esas, casi la mitad –es decir 30- son producciones exclusivamente para la página web pero en ocasiones con contenidos y las mismas fuentes que se mencionan en el impreso. Esto ocurre, por ejemplo, cuando la información la toma el equipo de la web con información desde las agencias de noticias que abastecen de datos a todas las mesas, incluida al área digital, que casi siempre son utilizados también para los productos impresos.

La coyuntura noticiosa casi siempre hace que los contenidos con trascendencia social para las audiencias digitales, y de los cuáles ya se está hablando en otros espacios o medios digitales –incluidas las redes sociales–, se muestren como las primeras opciones de lectura en el denominado Home de la página web del diario o la carátula. Ésta permanece en ese mismo espacio disponible durante el tiempo que la cantidad de lecturas la sostenga como el gancho de toda la web. Generalmente puede ser durante más de tres o cuatro horas, cuando otra noticia igual de importante o un seguimiento de la anterior se puede colocar como la actualización de esa nota que atrajo a miles de lectores.

Carlos Espinosa, uno de los coordinadores de contenidos de la página web explica que la selección de estos temas que se presumen podrían atraer a los lectores a diario, según el contexto social, está ligada a la planificación de los temas del día que también se organizan para el formato impreso. Si bien se procura no coincidir con las mismas publicaciones en ambas plataformas, los parámetros de preferencia suelen medirse de igual manera tanto para la página del día de la misma sección que para la pestaña correspondiente en el portal web. Dependiendo del tiempo que tenga disponible el periodista o redactor, las narraciones para la web suelen enviarse a la hora después de ocurrida la noticia. A esas publicaciones se las conocen como registros breves, que atraen entre las audiencias por la premura en ponerlas disponibles en el espacio 2.0 y que se vuelven virales a los pocos minutos de ser expuestas.

Pero desde esas mismas noticias, los coordinadores y encargados de cada sección en la web también solicitan, a los mismos redactores cercanos a las fuentes, seguimientos que incluyen análisis y otras lecturas con más voces exclusivamente para la plataforma web. Requerimientos que hacen según la trascendencia de estos hechos y la acogida que tengan las narraciones entre las audiencias digitales.

En la pasada época durante la que duró la campaña electoral en el país (desde enero hasta febrero del 2017) los seguimientos noticiosos se requerían con más continuidad, a diario y con la mayor diversidad de abordajes y número de fuentes fue posible. Pero desde ahí se intensificó un cuello de botella en la producción noticiosa y la alimentación de los espacios web del diario que persiste en la actualidad y reside en la falta de aprovechamiento de recursos humanos encargados de cada tarea. En miras a mejorar ese inconveniente y

para explotar la capacidad del equipo encargado del área digital se plantea un plan de trabajo enfocado en una distribución más equitativa de los contenidos.

3.4. Plan estratégico para las publicaciones del portal www.elcomercio.com

La saturación de producción noticiosa en un solo equipo o redactor genera retrasos en la alimentación de la página web y a su vez complica los horarios de cierre del formato impreso al cargarse varias responsabilidades en una sola persona, coordinador o editor; algo que también incide en las planificaciones de ambos espacios periodísticos, a criterio de Barreto, Jurado y otros editores y coordinadores de la RIM. Según el editor digital, este sobrecargo de trabajo hace que incluso no se pueda llegar a completar las exigencias de todas las comunidades digitales que navegan en la red.

A más de presentarse trabas en la coordinación de los contenidos del diario y de la misma página web, las consecuencias se visualizan en los resultados de ambos formatos al no dedicarles el espacio requerido para cada uno, y dándole mayor prioridad siempre a uno. En este caso, generalmente los encargados de la producción noticiosa de cada sección suelen dar más énfasis al impreso, para evitar retrasos en los cierres.

En ese inconveniente concuerda Andrés Jaramillo, editor de la sección Política de la RIM y especialista en periodismo digital. El equipo que dirige, conformado por cinco personas, afirma, se encarga no solo de alimentar con contenidos a la página web del diario y al impreso. Los redactores, una pasante y el mismo editor envían colaboraciones a la radio Quito, realizan producciones para televisión, aportan para el vespertino Últimas Noticias e incluso trabajan en nuevos proyectos editoriales en los que trabaja el medio. Estas exigencias, argumenta, no permiten que se proporcione a ninguno de estos espacios, la calidad y la profundidad periodística necesaria: “Mientras no demos un salto a lo digital, como un modelo rentable de negocio, vamos a seguir en esta suerte de limbo y transición. Si se apostara a que todo el equipo se dedique al digital, se podría cumplir con esa propuesta de tener temas de profundidad”.

En el caso de esta sección que aporta con un promedio de cinco notas diarias a la página web, la decisión es priorizar los elementos noticiosos para dejar el análisis al formato impreso. Para ese fin se acude al envío de textos cortos y en escasas ocasiones al

uso de otros elementos como la transmisión en vivo, cuando los hechos noticiosos así lo ameritan, y según los temas de coyuntura.

Ante esta realidad la propuesta de aplicación de una metodología estratégica para evitar estos percances, desde un enfoque integral, se concentrará en el mejoramiento de los contenidos digitales en base a una mejor distribución del trabajo desde los encargados de la gestión de la página web. Para este caso se utilizará la metodología de la planeación prospectiva, desde la descripción del diagnóstico, donde se identifican los inconvenientes desde todos los públicos participantes. En este grupo de actores se incluirán los diferentes tipos de públicos a quienes se les destina la información en cada área temática, en la que se incluyen las audiencias de los blogs o micro sitios, también pertenecientes a esta página.

La descripción anterior, ya dentro de los esquemas estratégicos, corresponde a una etapa de diagnóstico para el hallazgo de una solución, en la que se entremezclen opciones de la planificación considerada estratégica con la gestión de contenidos periodísticos. A continuación, se identifica un problema para el que posteriormente se plantearán las siguientes soluciones estratégicas, según los participantes de este proceso de interacción comunicativa.

Problema: El exceso de encargos diarios sobre producción noticiosa a un determinado equipo o periodista que también tiene a su cargo otras responsabilidades dentro de la misma RIM, retrasa la planificación de los formatos en los que participa ese redactor y a la vez perjudica a la calidad de contenidos de la plataforma que tiene menos prioridad. En este caso, las noticias dedicadas a la página web de El Comercio.

Situación: Producir contenidos de mejor calidad, que intenten en lo posible cumplir las expectativas de los lectores que buscan determinadas condiciones en las narrativas digitales y los productos multimedia. También aprovechar la capacidad de los recursos humanos que gestiona el contenido de la web y conoce más este espacio y las mismas preferencias de las audiencias.

La descripción de todos los participantes en este proceso se puede resumir en un mapa de actores para vincular a cada uno, la solución o el camino que puede ponerse en práctica desde un equipo coordinador que plantee esta metodología y dirija las diferentes labores para viabilizar las soluciones:

¿Quiénes son?	¿Dónde están?	¿Yo qué quiero de ellos?	¿Ellos qué quieren de mí?	¿Cuándo se lo digo?	¿Cómo se lo digo?
Mesa Central (equipo de coordinadores y editores de toda la RIM)	Tiene la potestad para decidir y ejecutar los contenidos que se planifican dentro de la RIM	Intervención para una planificación conjunta que incluya a toda la RIM para mejorar los contenidos digitales	Contenidos de mejor calidad periodística y aprovechamiento de los recursos humanos de la redacción	Corto plazo (en un período determinado de no más de un mes)	Informes periódicos sobre su gestión detallada en el tipo de avances y resultados obtenidos.
Equipo de coordinadores de la página web	Aprueban la planificación en los espacios digitales, recomiendan y brindan las pautas a su equipo	Que hagan las veces de mediadores entre las propuestas para mejorar los contenidos y quienes las ejecuten	Que elabore un plan viable y sostenible para mejorar su gestión dentro del portal web.	Corto plazo.	Reportes semanales sobre los avances de la planificación
Periodistas de la RIM (de cada sección sin contar con el portal web)	Elaboran los contenidos para todas las plataformas, están cerca de las fuentes, viven el día a día de las noticias	Que gestionen mejor su tiempo dedicando a cada espacio lo que requieren las audiencias. Trabajo en equipo con el área digital para una mejor distribución	Planes en los que conste una mejor distribución de la producción noticiosa, entre quienes escriben para el impreso y los encargados del área digital	Corto plazo	Reuniones semanales o informes digitales que analicen los avances de la redistribución del trabajo

		de la producción informativa.			
Periodistas y encargados de la gestión de contenidos digitales	Procesan la información que se publica en todos los portales de la RIM	Que asuman parte del trabajo que implica la producción noticiosa de la web	Planificación adecuada de la demanda de las audiencias digitales	Corto plazo	Reuniones semanales entre el equipo y los demás periodistas de cada sección
Audiencias de los contenidos coyunturales (lectores de la sección Actualidad)	Buscadores constantes de noticias, conectados a diferentes dispositivos digitales	Que lean la mayor cantidad de noticias publicadas y su contenido les guíe para tomar decisiones	Contenidos breves, entendibles pero con información de calidad	Corto plazo	A través de los mismos contenidos
Audiencias de los contenidos de intereses (lectores de la sección Tendencias)	Buscadores de noticias relacionadas a los estilos de vida, gustos y aficiones	Que lean la mayor cantidad de noticias relacionadas a sus intereses y las difundan	Contenidos que les sean útiles y les sirvan incluso como material de consulta	Corto plazo	Contenidos útiles
Audiencias de los contenidos deportivos	Buscadores de contenidos deportivos actualizados y de su preferencia	Que ubiquen los contenidos deportivos de la página web entre sus preferencias de lectura	Información actualizada sobre deportes, fácil de acceder	Corto plazo	De los mismos contenidos

La socialización de esta información con cada uno de los autores se puede cumplir a partir de una planificación previa al menos con el equipo interno. Los talleres y grupos de discusión serían en este caso la mejor herramienta para el planteamiento de las diferentes soluciones y creación de tácticas para involucrar a los demás participantes de los procesos internos de producción noticiosa, para luego buscar las sugerencias externas. Tras la recolección de recomendaciones y en base también a la realidad actual y a las sugerencias de los equipos que se desenvuelven en cada una de éstas áreas, se puede crear una subdivisión con las alternativas a favor de un mejor contenido periodístico, una planificación ordenada y una distribución más eficaz del trabajo.

Tras la elaboración del diagnóstico en el que se evidencia el desenvolvimiento de la RIM y su trabajo, se vuelve más viable la identificación de tareas pendientes para cada uno de los autores involucrados en este proceso que se guía en un enfoque integral y que intenta incluir a la mayor cantidad de actores posibles para crear narraciones periodísticas digitales con menos falencias y más apegadas a los requerimientos de las audiencias.

En aras de ese objetivo, y bajo un esquema de planificación propuesto por la experta en comunicación estratégica Laura González, se establece el siguiente mecanismo de trabajo que incluye objetivos a corto, mediano y largo plazo con todos los que se encargan de la producción de material para la web, su gestión y revisión. Estos mismos equipos, según el esquema planteado, pueden incluir en sus tareas a sus propias audiencias no solo para apegarse más al enfoque integral de esta investigación, sino para tratar en lo posible de cumplir con los requerimientos o del tipo de contenidos que ellos buscan en la web.

La aplicación de este método estratégico resultaría útil para apegarse más las exigencias de los lectores digitales, según quienes están a cargo del área digital y se hallan en una constante búsqueda del tipo de narración ideal que quieren ver los receptores de la página web de El Comercio, en este espacio. Para identificar sus necesidades, que mejor que la participación de todos los actores que intervienen en la elaboración de contenidos. De allí la necesidad del establecimiento de plazos, indicadores y responsabilidades para cada actor involucrado en los que las audiencias juegan un rol fundamental:

Público	Objetivos	Acciones tácticas	Indicadores	Recursos	Responsabilidad	Tiempos
Mesa Central	Conformar un equipo que coordine y distribuya equitativamente el trabajo	Recopilar y analizar las ideas de todos los participantes para crear grupos con responsabilidades afines	Reuniones semanales de trabajo para verificar el avance de los planes	Los recursos humanos disponibles dentro de la RIM. Participarán los cinco macroeditores	Macroeditores de cada área	Primer mes después de su aplicación.
Equipo de coordinadores de la página web	Que direccionen la demanda de las audiencias y las coyunturas con el equipo	Crear nuevos equipos de trabajo para que en cada sección también se produzca información exclusivamente para el digital	Reuniones semanales con los equipos y presentación de resultados	Coordinadores de la página web (tres en la actualidad)	Un coordinador para cada mesa temática	Corto plazo (dos o tres meses)
Periodistas de la RIM (de cada sección)	Que distribuyan mejor su agenda de coberturas y proporcionen de datos básicos al equipo web, para que desde allí se produzcan	Establecer vínculos con el equipo web según las fuentes y las áreas para una mejor retroalimentación. Se pueden crear grupos en redes	Reuniones semanales entre los equipos de cada área	Los disponibles en la RIM	Periodistas de cada sección	Corto plazo (dos o tres meses)

	contenidos digitales que sean más completos	sociales				
Equipo de la gestión del portal web	Incluyan en sus responsabilidades la producción propia de contenidos, con reporterías periódicas	Solicitar al redactor cercano a la fuente los datos y fuentes de información necesarios para hacer seguimiento	Reuniones entre los encargados de cada sección	Los disponibles en la RIM	Redactores de la página web	Corto plazo (uno o dos meses)
Audiencias de contenidos de Actualidad	Mayor cantidad de lecturas y participación constante del contenido (no de la forma de narración)	Sondeos periódicos en línea a los lectores incluidos en los temas. Foros públicos digitales de temas coyunturales	Grupos de discusión, foros o cursos dictados por periodistas a estudiantes	Espacio físico de la RIM	Público en general, estudiantes de comunicación social y de los últimos años de bachillerato	Mediano plazo (2 o 3 meses)
Lectores de la sección Tendencias	Mayor cantidad de lecturas de más de una nota de esta sección y envío de sugerencias	Contenidos con más elementos multimedia que inviten a participar a estas audiencias. Creación de un plan mensual para concursos, trivias y sorteos	Redactores, público en general	Espacio físico de la RIM	Un redactor de la web para la interacción con cada grupo objetivo	Mediano plazo (2 o 3 meses)

		relacionados a los contenidos				
Lectores de la sección Deportes	Mayor cantidad de lecturas de contenidos deportivos e interacción en transmisiones y concursos	Planificación de transmisiones esporádicas de partidos locales a través de la web. Espacios para la interacción de pronósticos y más trabajos multimedia como análisis virtuales de encuentros deportivos.	Redactores, periodistas con experiencia en estos temas y deportistas	Espacio físico de la RIM y movilización para los diferentes encuentros	Redactores especializados en deportes	Mediano plazo (2 o 3 meses)

Según los editores, redactores y coordinadores que trabajan en la gestión de contenidos tanto de la versión digital e impresa de El Comercio, la búsqueda de nuevos públicos y sus requerimientos sería la clave para proyectar la información ideal al menos para cada comunidad digital que prefiere determinados contenidos en la web. A más de atraer a más lectores, por medio de ventanas como las redes sociales, también se aumentarían las visitas y hasta las auto exigencias dentro de los equipos de trabajo que, debido a una sobrecarga de trabajo con escasa planificación, no pueden ahondar en narrativas que atraen a todo tipo de públicos. Un estudio y aplicación desde esta visión estratégica le sería útil incluso a la compañía que, según Barreto, debe basarse en un estudio de este tipo para conocer su posición dentro del espacio digital.

Con este esquema de trabajo se busca esencialmente que, mediante esquemas de planificación con cada uno de los grupos participantes en el proceso de producción

informativa de la página web de El Comercio, se busquen nuevas alternativas para la creación de narrativas igual de innovadoras como lo es la mayoría de contenidos que actualmente se desplazan en la web. Y como el planteamiento de esta investigación parte desde un enfoque integral, la idea es incluir a la mayor cantidad de involucrados aunque muchos de ellos estén concentrados netamente en los contenidos del periódico.

El planteamiento fundamental es que desde los equipos que coordinan los contenidos y tienen acceso a la aplicación de decisiones dentro de la RIM, sean un primer canal comunicativo que traslade las sugerencias de trabajo a todos los demás involucrados para un correcto desenvolvimiento y cumplimiento de este plan. Como método de medición –que se detallan en este esquema como indicadores- se incluyen las reuniones entre todos los involucrados para la revisión continua de avances de estas nuevas formas de comunicar a través de un portal web con una mejor calidad periodística.

- **La responsabilidad de los editores:** A más de las reuniones periódicas con cada equipo de trabajo asignado, el rol que desempeñan coordinadores, editores y macro editores es trascendental especialmente para la toma de decisiones. El análisis de cada tema debe debatirse en todos los niveles de coordinación para que esa misma apertura se vea reflejada en los contenidos, en este caso, de la página web.
- **Periodistas de la RIM:** El objetivo de este esquema es que los redactores del medio impreso, que actualmente también producen contenidos para el digital, puedan hacer las veces de proveedores de datos al estar en contacto directo con las fuentes. Ya con esa información y al existir un equipo especializado para la gestión de contenidos digitales, el siguiente grupo del área digital podría ponerle mayor énfasis a estas narraciones. De esta manera no se repetirían las publicaciones (al menos en texto) e incluirían otros elementos multimedia que se pueden usar en las áreas digitales. Así se daría mayor profundidad a un texto digital que tiene sus propias características.
Encargados de la gestión de contenidos de la web: Este esquema sugiere un trabajo colaborativo entre quienes escriben para las dos plataformas de El Comercio (impreso y digital). Hoy en día, el equipo que labora en las mesas

del área digital divide su trabajo en la publicación de notas de agencia, reproducción de noticias del impreso, edición de textos previos a su publicación y manejo de redes sociales. La idea es que, con los datos que les sean proporcionados por los demás redactores y los que ellos mismo puedan conseguir, elaboren narraciones adaptables a este espacio virtual en base a su conocimiento en esta área.

- **El papel de las audiencias:** Al aplicarse un modelo integral de trabajo es evidente que los receptores no pueden excluirse del proceso de creación de nuevas narrativas digitales con una mejor calidad periodística, más aún si hablamos de la interactividad como la principal característica del mundo 2.0. Si bien los usuarios de la web tienen sus determinadas exigencias –que en ocasiones desplazan a los parámetros básicos del periodismo- no pueden no formar parte de los temas que se exponen en el portal web y su respectiva puesta en escena. Con una constante retroalimentación desde cada área de la RIM (subdividida en cuatro mesas temáticas) o sección encargada de temas específicos, las sugerencias desde quienes consumen esa información digital es posible a la aplicación de contenidos en todas sus presentaciones. De hecho, partir desde las necesidades de las audiencias digitales podría marcar el inicio de ese tan esperado contenido digital completo y atractivo.

Conclusiones

La variedad en las diferentes herramientas existentes para la aplicación de la planificación estratégica con diversos objetivos hacen posible que esta metodología que busca ser lo más integral posible –en cuánto al involucramiento de actores- sí pueda aplicarse a otras ramas y no a limitarse a la creación de estrategias, exclusivamente para las empresas o con fines publicitarios. Y es precisamente ese el eje de esta investigación que toma una de esas herramientas abordada desde determinado enfoque y la incluye en una de las especializaciones de la comunicación social: el periodismo.

La aplicación de la planificación estratégica desde el enfoque integral que proponen varios autores como Sandra Massoni es perfectamente aplicable en el mejoramiento de los contenidos periodísticos que se publican en el portal web de diario El Comercio. Para quienes están a su cargo y tanto para editores, coordinadores y redactores, una guía de este tipo resultaría útil para un mejor aprovechamiento del personal que conforma la RIM y a favor de la calidad en las narraciones que se publican en esta plataforma. Muestra de ello son los cada vez más crecientes exigentes requerimientos de las audiencias, calificadas como el público informado que busca narraciones actualizadas a diario según los coordinadores y editores de El Comercio. Un conjunto de receptores que buscan más que simples contenidos lineales dentro de la web.

El que la comunicación estratégica como una especialización contemporánea aún esté en proceso de desarrollo teórico hace más factible el moldear algunos de sus implementos para alcanzar metas que pueden ser medibles desde diferentes puntos de vista. En esta ocasión, la perspectiva integral que propone la comunicación estratégica como parte de su oferta metodológica resulta muy útil a la hora de abordar un contenido periodístico lo más pegado posible a las exigencias de las audiencias.

En este caso, el contexto caracterizado por la supremacía de la comunicación digital ejerce total influencia en lo que la planificación estratégica denomina la situación inicial que se quiere transformar, a partir del uso de uno de los métodos para mejorar otros elementos. Es evidente que el acelerado crecimiento de las tecnologías digitales y de su inmersión en los medios de comunicación –con puntos a favor y en contra- es la causa

principal de la falta de rigurosidad en la revisión de las narraciones periodísticas que actualmente inundan los espacios digitales informativos.

El análisis de todos los componentes de este entorno mediático, como parte de ese abordaje integral estratégico, incluye la revisión de todos los involucrados no solo en la producción informativa de los textos digitales. Ante la extensa amplitud de un espacio que parece no tener fin es indispensable también el análisis de los requerimientos no solo de una única audiencia con características comunes. Hablamos de actores con diferentes particularidades que cargan de complejidad el espacio 2.0, al menos para quienes desarrollan nuevas narrativas informativas. A esta misma complejidad se refiere uno de los enfoques de la planificación propuesto por Massoni, para partir de allí para la resolución de problemas. En base a esa misma propuesta metodológica se aplicó al caso de estudio el proceso de resolución de una problemática que en este caso eran contenidos periodísticos digitales que no eran revisados con la misma prolijidad que los textos que se publican en el formato impreso de diario El Comercio.

Es evidente además que la era digital transformó el ejercicio periodístico desde diferentes aspectos, como por la disponibilidad de herramientas para el manejo de contenidos o en la misma administración de estos escenarios influenciados siempre desde el poder o del entorno que ejerce determinada influencia en el medio de comunicación que produce esos contenidos informativos. Estos avances tecnológicos, cada vez más desarrollados, si juegan un rol importante en la producción de contenidos y mucho más si se trata de producciones dirigidas a la misma plataforma digital.

La transformación de las salas de redacción o los espacios donde se producen las noticias de los medios de comunicación tradicionales son solo una muestra de ese rol trascendental que juega la era virtual en el periodismo. La integración de las redacciones, como en el caso de El Comercio, demuestra además que es posible conjugar las formas tradicionales de hacer comunicación con los nuevos avances tecnológicos, con el fin de acercarse lo más posible a las exigencias de las audiencias desde el intento de la clasificación de contenidos por temáticas para su publicación.

Es indiscutible que para la ejecución de cualquier plan que tenga como objetivo el mejorar la calidad de las producciones informativas en un espacio digital, se debe

aprovechar al máximo la hipertextualidad, interactividad y multimodalidad que permite este mismo espacio para hacer de un contenido más atractivo para los receptores. Tomar en cuenta estos elementos es indispensable en el proceso de validación informativa.

La integración del equipo que conforma la redacción de todos los productos periodísticos de El Comercio implica también la creación de un nuevo modelo de trabajo igual de eficiente que los objetivos planteados para la transformación física de un espacio. De allí la necesidad de contar con una planificación que responda no solo a esta nueva etapa de comunicación enfocada sobre todo en los contenidos digitales y en una mejor distribución del trabajo dentro de un medio. La complejidad del contexto virtual merece una misma atención para empatar un ritmo de trabajo igual de acelerado que el contexto digital, y en el que se tomen en cuenta a todos los actores involucrados tanto en la producción de narraciones como de quienes los consumen.

La sobrecarga de trabajo que actualmente recae en solo un periodista de la RIM de El Comercio hace que sea indispensable la aplicación de una nueva forma de trabajo que ayude a distribuir responsabilidades, a favor tanto de la agenda de cada sección como de la misma calidad de un contenido que se publica en la web, y que se convierte en una narración muy vulnerable a todo tipo de críticas.

El formato un tanto limitado que actualmente tiene la página Web de El Comercio – según opiniones de quienes están a cargo de su manejo y administración- es el ideal para la aplicación de un plan de trabajo básico pero con alcances integrales que ayude a descubrir y agrupar al menos un porcentaje necesario, toda esa diversidad de lectores de cada tipo de noticias que se publican en esta plataforma.

Queda pendiente el descubrimiento del tipo ideal de narraciones que buscan los diferentes grupos de audiencias, tan diversos en el mundo 2.0, y que aún no se logran identificar desde las indagaciones de los equipos productores de noticias.

Bibliografía

- Alexa. «Medición del portal www.elcomercio.com, Qué tan popular es [elcomercio.com](http://www.elcomercio.com)»
<http://www.alexa.com/siteinfo/elcomercio.com>
(último acceso: 6 de junio del 2017)
- Aguierre, Consuelo. *Multimedialidad, contenidos periodísticos digitales*. ComHumanitas, «Revista Científica de Comunicación.»
http://revistas.comunicacionudlh.edu.ec/index.php/comhumanitas/article/view/57/pdf_19
(último acceso: 21 de julio 2017)
- Asociación Empresarial para el Desarrollo. *Manual para el desarrollo de estrategias de comunicación alineadas a un modelo de negocio de sostenibilidad*. ComHumanitas, «Consideraciones de la estrategia de Comunicación»
http://www.aedcr.com/Documentos/ComunicacionSostenibilidad/Manual_Comunicacion_Sostenibilidad.pdf.
- Bastener, Miguel Ángel, *Cómo se escribe un periódico*, Cartagena: Fundación Nuevo Periodismo Iberoamericano, 2009
- Becerra, Martín, *El Nuevo escenario mediático, de Francisco Campos Freire*, Sevilla y Zamora: Comunicación Social ediciones y publicaciones, 2011.
- Briggs, Mark. *Periodismo 2.0. Una guía de alfabetización digital*. Texas: Centro Knigh, 2007.
- Calderón, Lucía, *15 herramientas para aprovechar al máximo tu cuenta de Twitter*. «Clases de Periodismo.com»
<http://www.clasesdeperiodismo.com/2013/09/27/15-herramientas-para-aprovechar-al-maximo-tu-cuenta-detwitter>
(último acceso: 20 de marzo del 2017)
- Centro de Formación en Periodismo Digital CFPD. «Keyhole, herramienta para rastrear cuentas en redes sociales»
<http://www.centroperiodismodigital.org/sitio/?q=noticia/keyhole-herramienta-para-rastrear-cuentas-en-redes-sociales>
- Cierre, Redacción Hora de. «Nuevos centros de información.» *Hora de Cierre*, 2013.
- Clases de periodismo.com, portal web sobre periodismo*
<http://www.clasesdeperiodismo.com/2014/07/27/la-importancia-de-una-sala-de-redaccion-integrada>
(último acceso: 13 de junio del 2017)

- Cobo, Cristóbal, y Hugo Pardo. *Planeta Web 2.0. Inteligencia colectiva o medios fast food*. Barcelona: Flacso México, 2007.
- Cobo, Silvia, *Internet para periodistas, Kit de Supervivencia para la era digital*, Barcelona: Editorial UOC, 2012.
- Comercio, Grupo El. «Manual de la Redacción Integrada Multimedia (RIM).» Quito: Grupo El Comercio, 2012.
- Contreras, Adalid. *Planificación estratégica de la comunicación*. Quito: Ciespal, 2006.
- Cornejo, Alfonso. *Complejidad y caos: Guía para la administración del siglo XXI*. Ediciones Castillo, 1197.
- Costa, Joan. *Contratendencias y nueva sociedad, el sistema -entorno*. Buenos Aires: La Crujía ediciones, 2003.
- Crucianelli, Sandra. *Herramientas digitales para periodistas*. Texas: Knighth Center, 2013.
- Cuenca, Heidi. *Uso de las herramientas web 2.0 en los medios digitales de Ecuador*, 2017.
- Digital, Centro de Periodismo. «Taller de Periodismo Multimedia.» Febrero de 2011. <http://www.centroperiodismodigital.org/sitio/sites/default/files/Multimedia.pdf> (último acceso: 18 de agosto de 2014).
- Fernández del Moral, Javier, *La gestión del conocimiento y el periodismo especializado*, Barcelona: Ariel, 2004.
- Fogel, Jean Francois, Javier, *La búsqueda de la calidad periodística y la transformación del periodismo profesional, Memorias del seminario realizado en Monterrey*, Caracas: Editorial FNPI, 2005.
- Frutos, Juan Tomás; Conesa, Ana María. *El funcionamiento de los gabinetes de prensa*, Revista Campus Digital.
- Fundamedios. *Antídoto contra el silencio*. Quito: La Caracola Editores, 2012.
- García, Antonio. *El gabinete de prensa y comunicación como centro de documentación*. Madrid: Universidad Europea de Madrid, 1999.
- Garrido, Francisco. *Comunicación en la estrategia*. Barcelona: Ediciones Deusto, 2008
- Huertas, Francisco. *Confusión sobre la planificación*. «Documento web» Quito:1995.
- Igarza, Roberto. *Burbujas de Ocio*. Argentina: La Crujía, 2009.
- Jenkins, Henry. *Convergence Culture. Where old and new media collide*. New York: New York University, 2006.
- Jordán, Rodrigo. *Los medios de comunicación en Ecuador*. «The Handbook of Spanish Language Media de Routledg». <https://rodrigojordan.files.wordpress.com/2010/05/los-mcs-en-ecuador.pdf>
- Levy, Pierre. *La Cibercultura*. España: Anthropos, 2007.

- López, Xosé; Pereire, Xosé. *Convergencia Digital, reconfiguración de los medios de comunicación en España*. Santiago de Compostela: Unidixital, 2010.
- Manovich, Lev. *El lenguaje de los nuevos medios de comunicación*. Buenos Aires: Paidós, 2006.
- Manuera, José Luis; Rodríguez, Ana Isabel. *Estrategias de márketing*. Madrid: Hesic Business Marketing School, 2012.
- Massoni, Sandra. *Comunicación para la innovación*. Rosario: Homo Sapiens Ediciones, 2011.
- Mathilla, Kathy. *Conceptos fundamentales de la planificación estratégica*. Barcelona: Editorial UOC, 2008.
- Miklos, Tomás. *El futuro*. México: Editorial Limusa, 2007.
- Mioli, Teresa; Nafría, Ismael, *Periodismo innovador en América Latina*, Knight Center for Journalism in American, 2017
- Miralles, Ana María. *Periodismo, opinión pública y agenda ciudadana, Enciclopedia Latinoamericana de Sociocultura y Comunicación*, Bogotá, Grupo editorial Norma, 2001
- Mitzberg, Henry. *Premisas del enfoque de la planificación*. México: Hall Hispanoamericana S.A., 1997.
- Morris, Nancy; Wisbord, Silvio, *Media and Globalization, Why the State Matters*, New York: Rowman & Littlefield Publishers Inc., 2001.
- Nafria, Ismael, *La reinención de The New York Times*, Texas: Centro Knigth para el Periodismo en las Américas de la Universidad de Texas en Austin, 2017.
- Negri, Ignacio, *Periodismo digital en un paradigma de transición, segundo foro de periodismo digital de Rosario*, Rosario: Fundación La Capital, 2010.
- Orihuela, José Luis. Twitter es una herramienta imprescindible para hacer periodismo «entrevista publicada en el blog 23 grados.com el 9 de marzo del 2014» <http://233grados.lainformacion.com/blog/2014/03/jos%C3%A9-luis-orihuela-twitter-es-una-herramienta-imprescindible-para-hacer-periodismo.html> (último acceso: 30 de abril del 2017)
- Pavlik, John. *El periodismo y los nuevos medios de comunicación*. Barcelona: Paidós, 2005
- Pérez, Rafael. *Estrategias de comunicación*. Barcelona: Ariel, 2008.
- Periodismo Digital en un paradigma de transición*. Rosario: Fundación La Capital, 2010.
- Rheingold, Howard. *Multitudes Inteligentes: La próxima revolución social* . Barcelona: Gedisa, 2004.

- Rico, Marta. «Comunicaciones Universidad Complutense de Madrid.» 6 de noviembre de 2012.
http://comunicaciones.uc.cl/prontus_fcom/site/artic/20130114/asocfile/20130114135115/art8_per_multimedia.pdf (último acceso: 19 de agosto de 2014).
- Rivadeneira, Jorge. *El Comercio, 100 años de historia y testimonios*. Quito: Ediecuatorial, 2006.
- Rivera, Diana. *El ciberperiodismo en Ecuador. Casos de estudio La Hora y crónica, periódicos de Loja*. Maracaibo: Universidad del Zulia, 2011.
- Ruiz, Fernando, *Poder político y medios de comunicación de Bernardo Sori y Sergi Fausto*, Buenos Aires: Siglo XXI Editora Iberoamericana, 2010.
- Salaverría, Ramón; Negrodo Samuel. *Periodismo integrado. Convergencia de medios y reorganización de redacciones*. Barcelona: Sol90, 2008.
- Salaverría, Ramón; Díaz, Javier, *Manual de Redacción Ciberperiodística*, Barcelona: Ariel, 2003.
- Sartori, Giovanni. *Homo Videns. La Sociedad Teledirigida*. Madrid: Santillana S.A. Taurus, 1998.
- Scolari, Carlos, *Hipermediaciones*, Barcelona: Gedisa editorial, 2008.
- Thomson, Jhon. *Los media y la modernidad*. Barcelona: Paidós, 2010.
- Varios autores. *Periodismo en contexto de convergencia* . Buenos Aires: PubliFadecs, 2012.
- Vilches, Lorenzo, *La migración digital*, Barcelona: Gedisa editorial, 2001.
- Waisboard, Silvio, *Reinventing professionalism, Key concepts in journalism*, Maiden: Polity Press, 2013
- Watlington, Laressa; Martínez, Laura; Maldonado, Agosto; Soto, Roxana. *Guía de periodismo en la era digital* . Estados Unidos: International Center for Journalists (ICFJ) , 2013.
- Whitaker, Reg. *El fin de la privacidad*. Barcelona: Paidós, 1999.
- Wilcox, Dennis; Cameron, Glen; Xifra, Jordi. *Relaciones públicas estrategias y tácticas*. Madrid: Pearson Educación S.A., 2006.
- Woltke, Gabriel; Rodríguez, Martín. *Las razones del amotinamiento de las niñas del hogar seguro* «Nomada»
<http://www.centroperiodismodigital.org/sitio/?q=noticia/keyhole-herramienta-para-rastrear-cuentas-en-redes-sociales> (último acceso: 16 de marzo del 2017)