



**Tipo de documento: Tesis de Maestría**

**Título del documento: El espectador en la era digital: rutinas profesionales de producción de contenidos en la edición digital de El Espectador 2006-2016**

**Autores (en el caso de tesis y directores):**

**Germán Gómez Polo**

**Raúl Alberto Acosta, dir.**

**Cecilia Mazzaro, co-dir.**

**Datos de edición (fecha, editorial, lugar,**

**fecha de defensa para el caso de tesis): 2020**

Documento disponible para su consulta y descarga en el Repositorio Digital Institucional de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Buenos Aires.  
Para más información consulte: <http://repositorio.sociales.uba.ar/>

Esta obra está bajo una licencia Creative Commons Argentina.  
Atribución-No comercial-Sin obras derivadas 4.0 (CC BY 4.0 AR)



La imagen se puede sacar de aca: [https://creativecommons.org/choose/?lang=es\\_AR](https://creativecommons.org/choose/?lang=es_AR)



**Germán Gómez Polo**



El Espectador en la era digital:  
**Rutinas profesionales de producción de contenidos en la edición digital de El Espectador**  
**2006-2016**

Tesis para optar por el título de magíster en Periodismo

**UBA Sociales**  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

Facultad de Ciencias Sociales  
**Universidad de Buenos Aires**

Director: Raúl Alberto Acosta  
Codirectora: Cecilia Mazzaro

**Buenos Aires**

**2019**

## **Resumen**

El presente trabajo explora la manera en que se ha desarrollado el trabajo de producción de contenidos periodísticos en la edición digital del diario El Espectador de Colombia, en el período comprendido entre 2006 y 2016, con el objeto de comprender de qué manera se organizó la rutina de los periodistas en cuestiones laborales, cuáles fueron los principales conflictos y las decisiones que se tomaron para solucionarlos, en medio de un obligado proceso de convergencia del que han hecho parte, si no todos, la mayoría de los medios de comunicación en el mundo. De igual manera, hace una aproximación al trabajo periodístico desde la redacción, con entrevistas a fuentes de primera mano y detalla la evolución de los procesos de producción, la relación entre la edición digital y la impresa y cuáles fueron las dinámicas que contribuyeron al establecimiento de un modelo que, aunque está en transformación constante, ha permanecido en su esencia luego de 2016.

## **Abstract**

This paper explores how production of journalistic content has developed in the digital edition of El Espectador, a Colombian newspaper, in the years between 2006 and 2016. The investigation's main goal was to comprehend how the routine of journalists was arranged to achieve labor matters, what conflicts arose in the way and what decisions were taken to solve them. All of this, amidst a mandatory global process of convergence between printed and digital editions, two types of working inside the media companies that, at the beginning, were completely separated. The research leads to an approximation towards the journalistic dynamic inside the newsroom. To accomplish this, there were included interviews to first-hand sources. As well, it details the production process evolution, the relation between digital and printed editions and which were the actions that contributed to the establishment of the current model: Although it is in constant transformation, it has remained since 2016.

## Contenido

Resumen .....	2
Introducción.....	5
Objetivos.....	7
General.....	7
Específicos .....	7
Definición del problema.....	8
2. Estado de la cuestión.....	11
2.1 Estudio sobre las rutinas profesionales de producción de contenidos en los medios de Europa, Estados Unidos, Latinoamérica y Colombia.....	11
2.2 El estudio de las rutinas en Norteamérica .....	13
2.3 Las redacciones de Latinoamérica .....	13
3. Marco teórico .....	15
3.1 La tecnología como transformadora de las rutinas de trabajo de los periodistas .....	15
3.2 Periodismo digital: resignificación de los pilares del ejercicio periodístico .....	17
3.3 Flujo de trabajo de cierre continuo en ediciones digitales .....	19
4. Metodología de la investigación.....	22
4.1 La observación participante y acercamiento a los nativos en la sala de redacción .....	22
5. Análisis: El Espectador en la era digital.....	24
5.1 Individualización de los periodistas de la edición digital. Perfil del.....	28
5.1.1 Formación académica y profesional .....	28
5.1.2 Tensiones entre la redacción digital y la redacción de impreso .....	30
5.2 Organización profesional de las rutinas de producción.....	35
5.2.1 Distribución de fuentes.....	35
5.2.2 Horarios laborales y de publicación.....	37
5.3 iPad como iniciador de creación de rutinas.....	45
5.4 El papel del editor: niveles del gatekeeper y revisión de contenidos .....	50
6. Fidel Cano. Percepciones sobre las rutinas de trabajo en la edición digital .....	52
7. Conclusiones.....	58
7.1 La apuesta por un modelo de alta productividad.....	58
7.2 Impreso vs. Digital.....	59
7.3 El periodista polivalente .....	60
7.4 iPad, la chispa adecuada.....	62
7.5 Proteger la marca y el periodismo.....	63

8. Bibliografía.....	65
9. Anexos.....	69
9.1 Cuestionario semiestructurado para entrevista a profundidad.....	69
9.2 Entrevista con Élder Gutiérrez, jefe de redacción de El Espectador.....	71
9.3 Entrevista con Leonardo Rodríguez.....	80
9.4 Entrevista con Pablo Correa.....	93
9.5 Entrevista con Edwin Bohórquez.....	100
9.6 Entrevista con Nelson Fredy Padilla.....	108
9.7 Entrevista con Catalina González.....	115
9.8 Entrevista con Cristian Quiroga.....	119

## **Introducción**

En 2006, el diario El Espectador, de Colombia, implementó en la redacción una estrategia de producción y publicación para la edición digital, con la que se empezó a reemplazar un modelo bastante obsoleto que ya funcionaba desde 1997, consciente de que el impacto de la tecnología, Internet y el cierre continuo en las ediciones digitales de los medios de comunicación contribuían a un cambio en las formas de realizar el oficio periodístico, de la difusión de información y, en general, de toda la industria y el negocio de los medios de comunicación.

Al mismo tiempo, este espacio digital y más inmediato sugiere, además de la convergencia de las rutinas de los periodistas que distribuyen sus trabajos para las ediciones impresas y digitales, una convergencia de contenidos, que se presentan en forma de textos, audios, videos, infografías, estadísticas o animaciones —la multimedia—; una convergencia organizativa o estructural a nivel empresarial, que se debate en establecer una redacción que incluya a los periodistas que producen contenidos para la versión impresa y la digital o en adoptar el modelo de redacciones separadas, dedicadas cada una a un formato.

También obliga a una convergencia profesional, que exige a los profesionales del periodismo nuevas competencias y polivalencia; y una convergencia de tecnologías, que hace al medio poseedor de multiplataformas para distribuir la información.

Las nuevas necesidades informativas de los usuarios y las ventajas que ofrece la edición digital en cuanto a inmediatez, tanto para estos como para los periodistas, exige que los contenidos, en lo que a los medios escritos se refiere, no sean solo en textos, sino que se enriquezcan con otras formas de presentación. Sin embargo, esto representa grandes inversiones económicas, así como modificaciones en el modelo organizativo. En ese sentido, el trabajo periodístico está obligado a un cambio, partiendo, entre otros elementos, de que la información se mueve más rápido y su publicación se realiza en el instante, sin la espera característica de la edición impresa del día siguiente. Contenidos que se construyen casi que ante los ojos de un usuario que actualiza el sitio, revisa la línea de tiempo en Twitter o mira los videos del canal de YouTube del medio de comunicación varias veces al día.

Este trabajo analizará las rutinas de producción y actualización de contenido informativo de los periodistas de [elespectador.com](http://elespectador.com), la versión digital del diario El Espectador, de Colombia, en el período 2006 - 2016, teniendo en cuenta que en este último año ocurre un hecho particular,

y que se considera relevante hacia el avance de una convergencia total: el jefe de redacción de la edición impreso también asume la edición digital y se empiezan a dar los primeros pasos para la adopción de la convergencia entre ambas redacciones, un asunto que se consolida durante 2018 y que continúa su proceso de crecimiento durante 2019 y 2020. Se explicará de qué forma se organizó la labor periodística para afrontar la actualidad informativa, cuáles son los conflictos que se presentaron, las nuevas aptitudes que, se asume, debe tener la nueva era de periodistas, así como identificar elementos de la convergencia profesional en el medio.

## **Objetivos**

### **General**

-Comprender cómo se desarrollan las rutinas profesionales de producción de contenido de los periodistas de la edición digital del diario El Espectador durante el periodo 2006-2016

### **Específicos**

-Describir de qué manera se organiza la realización del trabajo periodístico, teniendo en cuenta el modelo de cierre de edición continuo.

-Identificar elementos de la convergencia profesional en el proceso de producción de contenidos para la edición digital.

-Analizar los modos de trabajo de los periodistas en la cobertura de hechos que serán publicados, los conflictos y sus resoluciones.

## **Definición del problema**

¿Cómo se organizó el trabajo de producción de contenidos informativos en la edición digital de El Espectador entre 2006 y 2016? En 2012, Salaverría exponía que, luego de que los medios de comunicación descubrieran el “tirón informativo” de la información de última hora, estos se hicieron a un modelo de cierre continuo, y equiparaba a estos cibermedios como una fuente de noticias abierta permanentemente.

Para el autor, igualmente, los medios de comunicación digitales tienen horas de alto y de bajo flujo de información y que el principal condicionante externo de esta situación es la actualidad informativa que, en todo caso, también conlleva a ampliar espacio en otros medios de comunicación. Asimismo, la cantidad de contenido también está condicionada por factores internos, como el tamaño de la redacción, considerando que cuanto mayor y mejor sea el equipo de periodistas se podrá producir mayor cantidad de noticias (Salaverría, 2012).

En este sentido, se visualiza uno de los impactos que ha tenido la entrada de la Internet a las salas de redacción de los medios de comunicación que, como un avance tecnológico de la sociedad, también tiene efectos en las características del periodismo (Masip, 2005). Estos efectos tienen incidencia directa en los procesos de producción de los contenidos que son consumidos por los usuarios y que son creados, en muchos casos, bajo la convergencia de las rutinas de los periodistas, más cuando son hechos de última hora.

El término de convergencia, en cuanto a lo periodístico, que de ninguna manera es nuevo, se podría definir como un proceso que afecta la producción y el consumo de los contenidos (Jenkins, 2006). Sin embargo, no existe una sola definición, ya que, de hecho, son numerosos los enfoques desde donde se ha dirigido su estudio y desde los que se han establecido la convergencia tecnológica, empresarial o profesional. En lo que se refiere a este trabajo, la convergencia de los medios de comunicación será abordada desde el enfoque profesional, de la que se distinguen otros dos tipos: en la producción y en la distribución (Salaverría et al., 2010).

Se estudiarán las rutinas profesionales de producción de contenidos de los periodistas de la edición digital del El Espectador (elespectador.com), uno de los principales diarios en circulación y lecturabilidad de Colombia, en el periodo comprendido entre 2006, año en el que, como director del diario, Fidel Cano Correa pone en marcha la apuesta de una nueva estrategia digital, y 2016, en el que se da un movimiento interno que afecta de manera directa a la cabeza de la edición digital de El Espectador. Con esa modificación en la estructura organizativa, tanto

la edición impresa como la digital quedan a cargo de quien ya venía siendo el jefe de redacción, Élder Gutiérrez. El periodo de diez años se hace necesario para poder dar cuenta de las modificaciones estructurales, organizativas y del trabajo, que son poco palpables en períodos cortos, sobre todo, en organizaciones grandes.

Durante este período, además, ocurren hitos en la historia del diario, tal como lo es su regreso a ser un periódico de circulación diaria, en 2008; luego de que, por problemas económicos, en 2001 pasara a tener una circulación semanal. La edición digital de El Espectador ha permanecido durante años como una de las más visitadas en Colombia. En 2013, por ejemplo, estuvo en el puesto 14 en la clasificación de páginas más visitadas en Colombia y el segundo portal de noticias más consultado en el país.<sup>1</sup> En 2014, fue destacado por el columnista Eduardo Riveros, en su columna en The Huffington Post, como el segundo diario más influyente de América Latina en su versión 2.0, luego de El Tiempo, de Colombia, y seguido por El Universal, de México.<sup>2</sup>

Según el Estudio General de Medios, realizado por la Asociación Colombiana de Investigación de Medios, en la primera ola de 2014 la lecturabilidad de este medio creció 9,3 por ciento, respecto a la tercera ola de 2013. El mismo diario reseña que, de acuerdo con este dato del estudio, “a Elespectador.com lo leyeron 1.221.700 personas en el momento en que se hizo la encuesta, con un crecimiento de 103.000 lectores en los últimos meses”.<sup>3</sup>

Datos de medición más recientes señalan que, en general, los medios tradicionales, como es el caso de El Espectador, lideran en audiencia digitales en Colombia. De acuerdo con resultados de un estudio de ComScore, de finales de 2019, la página web de El Espectador recibe en promedio 5,96 millones de usuario únicos, “con 1,13 millones de usuarios que lo consultaron por computador y 5,34 millones por celular”.<sup>4</sup> En ese mismo sentido, Similar Web, una de las páginas web de referencia que es utilizada como una herramienta para el mercadeo

---

<sup>1</sup> Información del medidor internacional de portales de Internet, Alexa.com, subsidiaria de Amazon.com que provee información sobre la cantidad de visitas diarias que recibe una página web, clasificándola en un ranking.

<sup>2</sup> Ranking: Diarios impresos más influyentes de América Latina en su versión 2.0. Disponible en [http://voces.huffingtonpost.com/eduardo-riveros/ranking-diarios-impresos-america-latina\\_b\\_4632454.html](http://voces.huffingtonpost.com/eduardo-riveros/ranking-diarios-impresos-america-latina_b_4632454.html)

<sup>3</sup> Sigue creciendo audiencia de ElEspectador.com. Disponible en <http://www.elespectador.com/entretenimiento/medios/sigue-creciendo-audiencia-de-elespectadorcom-articulo-494448>

<sup>4</sup> Medios tradicionales lideran también en audiencias digitales según Comscore <https://www.larepublica.co/internet-economy/medios-tradicionales-lideran-tambien-en-audiencias-digitales-2930895>

digital, y que condensa información diversa sobre los sitios web a nivel mundial, indica que la edición digital del diario colombiano que será objeto de este estudio recibe mensualmente, en promedio, unas 15 millones de visitas. Incluso, en meses como julio o agosto de 2019 estuvo por encima de las 16 millones de visitas y, en noviembre de 2019, esa cifra llegó a los 18,2 millones.

## **2. Estado de la cuestión**

### **2.1 Estudio sobre las rutinas profesionales de producción de contenidos en los medios de Europa, Estados Unidos, Latinoamérica y Colombia**

La convergencia dentro de los medios de comunicación, aunque es un tema actual, no es nuevo. Ramón Salaverría, docente de la Universidad de Navarra, en España, ha dedicado varios artículos a tratar el tema de la convergencia y, especialmente, sobre el trabajo de los periodistas frente a los nuevos tiempos de cierre en las ediciones digitales de los medios de comunicación.

De hecho, el término convergencia se ha hecho frecuente en muchas discusiones sobre periodismo y muchos, en este campo, lo usan para referirse a la integración de las redacciones como un paso obligado para el trabajo dentro del entorno digital y para aumentar la productividad de sus periodistas y contenidos (Salaverría, García y Masip-Masip; 2010). Sin embargo, los medios de comunicación ya han surtido experiencias de convergencia desde mucho antes de que la era digital impactara en sus redacciones y acelerara e intensificara procesos (De Sola Pool, 1990; citado en Salaverría et al., 2010). García (2009) define a la convergencia como un término utilizado desde mediados de los ochenta para dar nombre “a una variedad de asuntos relacionados con la transformación tecnológica introducida por la digitalización en el desarrollo de las telecomunicaciones”.

Para Becerra (2000), que ha estudiado la convergencia desde un enfoque macro en América Latina, considerándola un punto fuerte en la construcción del modelo de la sociedad de la información, esta se desarrolla en “la homogeneización de los soportes, productos, lógicas de emisión y consumo de las industrias infocomunicacionales, incluidas (...) la prensa escrita y la edición”.

Por su parte, Salaverría (2010) expone que no hay un consenso en la definición del concepto y que existe una gran diversidad de criterios, por lo que no existe una definición única y aceptada. El autor enumera cinco características principales que dificultan la conceptualización: polisemia, polimorfismo, complejidad, inestabilidad y proximidad. Por esto, su definición es específica desde el enfoque en que se estudie. Zubizarreta (2008) afirma que el hecho de que la definición del concepto de convergencia aún se encuentre en debate es una señal contundente del proceso de cambio que sufre el rol del periodista con la digitalización de los servicios productivos.

Frente al impacto de la Internet y la publicación continua de información, la convergencia puede ser entendida como la difuminación de las fronteras entre las comunicaciones móviles y fijas: televisión, telecomunicaciones, medios e informática (García; Carvajal; Kaltenbrunner; Meier; Kraus, 2009), así como a la combinación de tecnologías, productos, personas y espacios entre departamentos de prensa, televisión y periodismo en línea previamente diferenciados (Singer, 2004).

García (2006) señala que el fenómeno puede ser abordado desde la perspectiva tecnológica, empresarial, comunicativa y profesional. De hecho, anteriormente se ha abordado este fenómeno también desde la perspectiva cultural, entre plataformas y hasta legal y regulatoria (Salaverría et al., 2010). En la investigación *Integración de redacciones en Austria, España y Alemania: modelos de convergencia de medios* (García et al., 2009: p. 193) se esbozan varios modelos de convergencia, tanto en la estructura, funcionamiento y práctica profesional en los medios que fueron estudiados. Una de las conclusiones de este estudio señala:

*“...Aunque en algunos casos el rediseño de la redacción implica cambios en los estándares tecnológicos y une a periodistas de diferentes medios en el mismo espacio, en otros la plantilla se muestra reacia a la convergencia y los planes de formación en estas nuevas tareas son escasos”.*

Asimismo, determina tres modelos de convergencia. La integración plena, en donde la arquitectura e infraestructura para la producción multiplataforma se combinan en una única redacción, controlada mediante un sistema central de noticias y de gestión del flujo informativo; la colaboración entre redacciones, donde los periodistas trabajan en secciones y redacciones diferentes, pero están conectados a través de coordinadores multimedia o ciertas rutinas en el flujo informativo; y la coordinación de soportes aislados, en donde la colaboración no se lleva a cabo en forma sistemática en la captación, elaboración y distribución de noticias. Las redacciones permanecen aisladas y la disposición del espacio no fomenta la integración. (García et al., 2009).

Para muchos periodistas, los procesos de convergencia no son más que formas de sortear la crisis por la que atraviesan los medios impresos. En *Estructura de la convergencia*, Salaverría (2010) señala que no pocos periodistas alertan sobre el riesgo de la convergencia, pretendida a mejorar la calidad y diversidad de contenidos, y que esta sería una maniobra empresarial para apuntalar al medio dominante, movida exclusivamente por la finalidad de aumentar la productividad de los periodistas y reducir costos. De hecho, en los procesos de convergencia

hay cierto rechazo por parte de los periodistas, en especial los del papel, por la implicación en el aprendizaje de las técnicas para la creación de contenido multimedia. (García et al., 2009).

La convergencia profesional en la producción de contenidos implica, como mínimo, la cooperación entre redacciones de medios distintos. La fusión de redacciones es todavía excepcional y, aunque muchas veces estas puedan compartir espacios, se conservan la distribución del personal para cada medio (Salaverría et al., 2010). Este proceso de convergencia implica la colaboración de profesionales con concepciones periodísticas muy distintas.

Todas estas transformaciones que están estrechamente relacionadas entre las diferentes dimensiones de la convergencia —la tecnológica y la empresarial, en particular— hacen que los periodistas perciban una mayor exigencia en su trabajo por la necesidad de adquirir nuevas aptitudes y aprender el uso de herramientas digitales para la producción (Salaverría, 2003) y, en otro casos, genera una degradación de los derechos del sujeto profesional, generando un cuestionamiento sobre la calidad del producto comunicacional y el derecho a la comunicación (Retegui, 2012).

## **2.2 El estudio de las rutinas en Norteamérica**

Estos estudios ya se realizaban en Norteamérica desde los años 80. Fue Mark Fishman quien en 1980 publicó *La fabricación de la noticia*, que, además, se convirtió en un modelo metodológico que incluía la observación participante como forma de recolección de la información dentro de la redacción de un diario local y que Guber (2014) reseña, explica y valida en *La Etnografía: método, campo y reflexividad*.

Fue interesante el debate planteado en los Estados Unidos con el inicio de estos estudios, pues los resultados tendían a que la noticia era producto de la estandarización y las rutinas de producción de los periodistas de los medios de comunicación. Por ejemplo, Tuchman (1983) consideró que para volver rutina lo imprevisto, que en fin era como se producía la noticia, en el periodismo se creaban métodos cotidianos utilizados para buscar la información.

## **2.3 Las redacciones de Latinoamérica**

En el ámbito latinoamericano son variados los estudios que se han realizado al respecto. Acosta (2013) presenta un recorrido por diferentes investigaciones en la que hace una pausa en América Latina para mostrar algunos de los exponentes en los estudios de “newsmaking”. En Argentina, Stella Martini y Lila Luchessi (2004) aportaron nuevas prácticas para abordar el estudio de la noticia y en sus textos se plantea que las rutinas no son solamente formas de

plantear el trabajo periodístico, sino de ver el mundo. Por otra parte, en Colombia los estudios se han destacado por la utilización de métodos etnográficos para describir y analizar las rutinas de producción. Acosta reseña los aportes realizados por Bonilla y García (2004) y Gutiérrez (1990), sobre todo, en cuanto a las herramientas metodológicas y su vínculo con otros trabajos realizados en otros países de la región.

Si bien hay algunos trabajos en Latinoamérica y Colombia exploraron metodológicamente la investigación en el interior de las redacciones, la presencia de estos estudios en Europa y Norteamérica desde hace varias décadas aporta hoy una amplia variedad de elementos y una diversificación de ejemplos sobre los cuáles se tomará referencia principal para la realización del presente trabajo, como modelos más simplificados de procesamiento de la información, en donde se pueden apreciar las matrices de análisis que han utilizado García Avilés y Salaverría, o Fishman, con la observación participante.

### **3. Marco teórico**

Este trabajo se enmarca en varios conceptos que son inherentes a la práctica periodística de nuestros días. La tecnología como disparadora de profundos cambios en el ejercicio, el periodismo digital, la convergencia profesional y el rol del periodista polivalente. La velocidad con la que se desarrolla la tecnología es el punto de partida para la generación de los cambios en los medios de comunicación, desde su base estructural, hasta en la forma de realizar el ejercicio periodístico. De acuerdo con Larequi (2001), es la tecnología la que marca, en muchos casos, los ciclos de evolución de los avances, al tiempo que reduce su duración, y la señala como responsable de la aparición de los nuevos medios.

#### **3.1 La tecnología como transformadora de las rutinas de trabajo de los periodistas**

La tecnología implica un cambio, sobre todo, en los métodos que, en algunas ocasiones, puede tener afectaciones en el ejercicio mismo del periodismo, si bien se intenta mantener a toda costa su esencia desde los espacios en los que se desarrolla. Uno de los elementos por los que esta se hace presente en las salas de redacción de los periódicos se llama convergencia. Salaverría y García (2008) explican, además, que no se trata de un solo proceso de convergencia sino de varios que caminan en paralelo y que estos procesos no son exclusivos dentro del periodismo, sino que son similares a los que se desarrollan en otras industrias. Pero, específicamente dentro del periodismo, la convergencia, y en lo que atañe a esta tesis, estos autores plantean que el proceso afecta mayoritariamente la producción.

Por ejemplo, esbozan que “los periodistas se ven igualmente sometidos a esta espiral de la convergencia, ya que tienden a acumular labores profesionales —redacción, edición, documentación, fotografía, grabación...— que antes eran coto privado de especialistas en cada disciplina”. Esto se puede interpretar de manera que los profesionales del periodismo están inmersos en una cadena de producción que exige nuevas aptitudes o la realización de tareas, todas propias del ejercicio periodístico, pero sin estar dispersas en tiempo.

Si vamos un poco hacia atrás, ¿desde dónde viene todo eso? Echeverría (2009) expone en un ensayo de interpretación general sobre dos grandes de procesos de convergencia tecnológica que están en marcha: el de las TIC (tecnologías de la información y comunicación) y el del sistema NBIC (Nano-Bio-Info-Cogno). Aunque sólo nos centraremos en el primero.

Para el autor, por supuesto, la convergencia, en cuanto a lo que tiene que ver con la tecnología, no es nueva y, por tanto, a lo largo de la historia hay numerosos ejemplos que han ido acoplando y ensamblando diferentes elementos en uno solo. Uno de esos ejemplos es el carro, que ubica en un solo lugar “la rueda, el cajón y la tracción animal”. ¿Qué tiene que ver esto con el periodismo y con la información? El mismo autor, en el texto mencionado, reconoce que las tecnologías de la información y la comunicación conforman uno de los principales ejemplos actuales de dicha convergencia, lo que ha llevado a “profundos cambios sociales” que han resumido a la sociedad en una “sociedad informacional” que se compone de espacios como internet, en donde se combinan diferentes formatos tecnológicos.

Allí se conjugan la imagen, el texto, el sonido en una cantidad numerosa de formatos, pero también el dinero electrónico, los videojuegos, la realidad virtual, entre otras. “La emergencia de la sociedad de la información ha venido acompañada por una compleja convergencia tecnológica que ha conseguido compatibilizar e integrar tecnologías de información y comunicación muy relevantes, como el cine, la fotografía, la radio, la televisión, la informática y las telecomunicaciones”, comenta Echeverría, además de poner en contexto una realidad que tiene que ver con los medios de comunicación que se resistieron a internet a finales del siglo, incluso haciéndole mala prensa, pero hoy “casi todos ellos tienen sus propias ediciones digitales y, sobre todo, han surgido múltiples formas de periodismo (blogs) mantenidas por ciudadanos individuales y pequeños grupos de ‘comunicólogos’”.

Ferrer (2009) parece desmenuzar más adelante lo que expone Echeverría y, en cuanto a información, habla de la digitalización de los contenidos. Si bien, esgrime asuntos que tienen que ver con lo audiovisual (lo que en un principio no hizo parte de los productos de un periódico impreso, para efectos de esta tesis, aunque sí lo fue después y lo es actualmente), guarda una estrecha relación al plantear que las producciones ya desde los años noventa se soportaban en formatos digitales. Incluso, añade un nuevo elemento: el de los consumidores, como determinantes de una pauta para los contenidos que se producen y es que deben ser digitales para su transporte y consumo. “Hoy, cuando se han empezado a distribuir en las nuevas redes y han llegado a los consumidores, y esos consumidores avanzados ya están entrenados en el uso de las nuevas tecnologías, aparece la nueva crisis en los contenidos digitales, la de los formatos en los que deben distribuirse (..) el debate ha derivado hacia el consumo de los contenidos, cómo y dónde se consumirán y en qué dispositivo, ya que esas preguntas afectan a su concepción, consumo y forma de distribuirlos”. Es decir, hay un nuevo medio en el que se desenvuelven las rutinas de producción de los contenidos que los usuarios disfrutaban y consumen

y nacen de un ecosistema en el que el periodismo es parte fundamental como elemento preponderante en la industria de los medios de comunicación.

Un nuevo medio significa la reorientación de las formas en que se ha desarrollado la labor periodística, con un conjunto nuevo de técnicas y herramientas enmarcadas dentro del periodismo digital como un espacio informativo de varias dimensiones que permite acceso e interacción al usuario, así como “la manipulación, la transformación y el intercambio de sus flujos codificados de información” (Santaella, 2004: 45), en el que los contenidos presentan las características específicas de hipertextualidad, interactividad y multimedialidad (Deuze, 2001), entre otras, relacionadas con los tiempos de vigencia de las informaciones, en nuestro caso, de los medios de comunicación, producto del paso de la sociedad industrial a la sociedad de la información (Lash: 2005).

Como se daba cuenta en el estado de la cuestión, los avances tecnológicos que se generan en un sector afectan a otros, es decir, que los cambios que se dieran en la parte económica, organizacional y tecnológica de las empresas informativas contribuyen a un cambio en las formas de trabajo de los profesionales. Para este caso, se estudiarán las rutinas laborales, enfocadas en la dimensión profesional de la convergencia que exige a un periodista polivalente, que Salaverría (2003) llama periodista multimedial, haciendo la diferenciación entre el periodista multitarea, que realiza labores de redacción, edición, fotografía, video, entre otras; y el periodista multiplataforma, que producen contenidos que pueden ser publicados en diferentes canales.

### **3.2 Periodismo digital: resignificación de los pilares del ejercicio periodístico**

Entonces, si se habla de la tecnología como transformadora del trabajo de los periodistas, esto en cuanto a los aspectos de forma, ¿necesariamente hay una modificación de los pilares que durante siglos han sido los rectores del periodismo? ¿Cambian los patrones que lo conforman dentro de los medios de comunicación? ¿Se es un periodista diferente si se hace o se ejerce el periodismo a través de lo digital? Suárez Villegas (2015) plantea un cuestionamiento alrededor de normas deontológicas desde la percepción de los profesionales del periodismo, inmersos, y no es mentira, en un entorno de crisis, precarización laboral, cambios tecnológicos y nuevos modelos de negocio que generan preguntas respecto del mismo ejercicio del periodismo y si existe actualmente una vigencia sobre esos planteamientos.

El autor hace una comparación entre los periodistas de medios tradicionales y los de medios nativos digitales, lo que deja, de entrada, unas diferencias palpables, como que los primeros se muestran más abiertos a las informaciones que llegan de terceros ajenos a la profesión, mientras que los nativos digitales son “más ensimismados en su propio universo digital, y más centrados también en la reproducción (a veces circular, cuando no en bucle) de los propios materiales periodísticos”. Sin embargo, a pesar de esas diferencias, hay concordancias frente a la imagen que tienen de los medios digitales: “Hay una visión generalizada de los medios digitales como más informativos y con una información más actualizada, y esa visión está más extendida entre los periodistas de medios tradicionales (69,5 %) que entre los de medios nativos (58,3 %)”.

Sobre esa característica de actualización de los medios digitales profundizaremos en el siguientes numeral, pero desde ya se pone sobre la mesa una percepción que, si bien proviene de periodistas, también se hace evidente en el consumidores o lector y, por ende, funciona como elemento determinante a la hora de desarrollar modelos de rutina de producción de contenidos en medios que publican información en internet. Garcés, Botero y Castro (2013) estudiaron cuatro frentes que tienen que ver con la inserción de las nuevas tecnologías en el entorno periodístico: nuevas tecnologías y condiciones laborales, nuevas tecnologías y modelos de comunicación, nuevas tecnologías y desafíos éticos, nuevas tecnologías y calidad periodística.

Principalmente en cuanto a los modelos de comunicación evidencia una transformación de modelo tradicional unidireccional que se desdibuja desde la hipertextualidad, la interactividad y la multimedialidad, algo que ya planteaba Salaverría (2008). Naturalmente, se retoma lo explicado por este último autor en cuanto a los desafíos éticos que implica el uso de las nuevas tecnologías, como la definición de estándares mínimos y nuevos principios deontológicos que no afecten de alguna manera la calidad periodística, pero también ideas desarrolladas por Buset (2003), Naji (2009) y Dallal (2003), en lo que tiene que ver, respectivamente, con la necesidad de identificar valores periodísticos que ya son universalmente reconocidos, el objetivo de comprensión de los medios, tradicionales y digitales, como fuentes de conocimiento y recursos que eventualmente puedan ser utilizados por la ciudadanía para la construcción del ser social y la paz y el entendimiento de la información como bien público y propiedad de la ciudadanía, es decir, colectiva.

### 3.3 Flujo de trabajo de cierre continuo en ediciones digitales

La implementación de la tecnología, como han dejado ver varios autores en sus textos, conlleva a que, en el caso específico de las salas de redacción, haya varios niveles de convergencia, desde lo empresarial, lo profesional o lo informativo. Pero, por otro lado, internet también ha producido un recorte en los tiempos de las ediciones: que la concepción de lo que es diario, semanal, mensual, haciendo referencia a publicaciones periodísticas, quede completamente desdibujada. Salaverría (2012) explica un elemento que, entre otras cosas, es parte fundamental del asunto problemático de este trabajo: el cierre continuo. El autor español plasma que los llamados cibermedios, entendidos como medios de comunicación que funcionan en internet o que tienen páginas web (hoy en día casi todos), “se configuraron como grifos con caudal de noticias siempre abierto”.

Es decir, si bien las ediciones impresas de los medios gráficos tienen horas de cierre que obedecen a unos procesos industriales de impresión y distribución, las ediciones en internet se van construyendo casi que antes los ojos de los lectores a través de las pantallas de las computadoras y los celulares. Ni qué decir de las redes sociales, como Twitter, pero eso es otro asunto. En ese sentido, Salaverría hace una salvedad: no es cierto que los medios de comunicación produzcan noticias sin parar. Pero sus rutinas de producción se adaptan a varios factores externos que, en gran parte, obedecen a factores de noticiabilidad. “Los medios digitales, ya se sabe, son como acordeones, se inflan y desinflan en función de la actualidad”, dice. No obstante, también explica que el número de noticias que pueda producir una sala de redacción depende, como parece ser obvio, de su tamaño. “Cuanto mayor (y mejor) sea el equipo de periodistas, mayor será el número de noticias que podrá producir (y sus noticias gozarán de más calidad)”, plantea el autor, advirtiendo que, en una situación completamente contraria, las consecuencias serán al revés, pues, anota, no se puede hacer buen periodismo con pocos periodistas.

Desideri (2016) también agregó más recientemente elementos a esta discusión al señalar con la popularización de internet ha ido perdiendo hegemonía las rutinas que el cierre de edición diaria imponía a los periodistas de la prensa escrita particularmente y asegura que la actualización continua de los contenidos sustituye a la publicación periódica y, en consecuencia, la labor de los periodistas queda expuesta en tiempo real. Todo, por supuesto, con efecto directo en el público que consume los contenidos. “El público también deja de cumplir rutinas de

horarios fijos y consume las noticias de forma esporádica e irregular, haciendo intervalos menos duraderos y más frecuentes”. Una de las conclusiones de Desideri es que el modelo de cierre continuo, reflejado en el ritmo y las rutinas de publicación, tiene efectos negativos “sobre el contenido de los periódicos y sobre el conocimiento de los consumidores acerca de los principales sucesos de interés público”.

¿Cómo puede afectar al periodismo? Desideri y Salaverría (2014) hacen, en el texto *El flujo continuo de noticias y sus efectos*, una afirmación que podría llevar a varios análisis: este modelo rechaza algunos valores que eran hasta hace poco considerados pilares del ejercicio, “como la noción del ‘gatekeeping’, la tarea de jerarquizar las noticias y la función de informar sobre los principales temas de interés público”. Dejan constancia de que este modelo de cierre constante hace que el papel de los editores tenga menos influencia en los resultados finales de los textos que se publican y, por la urgencia, los reporteros no siempre someten los textos a juicio de un editor. Agregan, además, varios elementos que pueden ser considerados como males tanto del periodismo en internet como del cierre continuo: dificultad en la elaboración estilística, incontables errores e imprecisiones, barreras en la organización de las noticias.

Refuerzan un poco la idea anunciada anteriormente sobre la construcción de los contenidos frente a los ojos de los consumidores cuando los medios de comunicación, frente a grandes noticias, publican una versión básica que se complementa con el pasar de los minutos: “Así, por una parte, el flujo continuo convierte en producto final el borrador, llevando al público una información menos fiable; por otra, desvela el proceso del trabajo periodístico, sujetando al profesional a una sobreexposición de sus equívocos e imprecisiones”. En cuanto a los periodistas, los autores sostienen que la demanda de información y el modelo que obliga a publicar a cada instante tiene consecuencias en cuanto a que los redactores pueden tener dificultades para dedicarle tiempo y concentración a temas que requieren de profundidad.

En ese sentido, mencionan alertas como las hechas por Starr (2009) en cuanto a la crisis que en muchas redacciones ha empezado el periodismo investigativo y las unidades dedicadas a estos asuntos.



## **4. Metodología de la investigación**

### **4.1 La observación participante y acercamiento a los nativos en la sala de redacción**

El desarrollo de esta tesis se llevará a cabo metodológicamente a través de la observación participante como uno de los métodos que permiten la obtención de una información fiable, poniendo en primera instancia la condición del investigador de ser parte de la redacción de El Espectador, y de tener un recorrido dentro de la organización que le permite conocer de primera mano los procesos de producción de contenido. Esto es, haber hecho parte, primero, de la redacción comercial; luego, de la digital, realizando cubrimiento de la información económica; después, de la sección Política, en la edición impresa; y, finalmente, manteniéndose en la misma sección, pero siendo testigo de la implementación de una nueva estrategia digital, en 2018 (que no será tomada en cuenta como parte de análisis de la investigación), que involucra de una manera más activa a los periodistas de la edición impresa.

Este método, que se enmarca en el campo de la etnografía, ha sido descrito por Marshall y Rossman (1989) como una práctica para la descripción sistemática de eventos, comportamientos y artefactos en el escenario social elegido para ser estudiado, de manera que el observador investigador pueda utilizar sus cinco sentidos para hacer el reconocimiento del terreno que se busca analizar y se pueda esgrimir una especie de “fotografía escrita”. Kawulich (2005) hace un claro recorrido por varias de las definiciones de esta técnica de recolección de datos en el que destaca también las consideraciones de Demunck y Sobo (1998), quienes señalan que la observación participante involucra la mirada activa del investigador, las entrevistas informales, las notas de campo y la memoria.

De igual forma, trae a colación las anotaciones de Dewalt & Dewalt (2002), cuando subraya que este tipo de método de recolección de datos logra que los investigadores aprendan muy de cerca sobre las actividades que desarrollan las personas, comunidades o escenarios que están siendo objeto de estudio.

En la primera parte de la investigación se realizarán entrevistas a profundidad, en encuentros diferentes, con cinco editores, entre ellos el jefe de redacción, y posteriormente con el director del periódico. Entre los requisitos que deberán cumplir los entrevistados en este primer proceso será el de haber estado dentro de los procesos y las rutinas de producción de información en el tiempo delimitado de lo que se estudiará. La entrevista, como tal, es considerada como la herramienta de excavar más utilizada por los sociólogos y otros científicos sociales para adquirir conocimientos sobre la vida social (Benney y Hughes, 1970).

Un segundo momento, que puede ser simultáneo al período de realización de entrevistas a profundidad, será de observación directa del trabajo periodístico dentro de la redacción de El Espectador, más como una forma de apoyo a la información que se obtendrá de las entrevistas a profundidad que como una herramienta definitiva para la consecución de los objetivos estipulados. Se observará cómo se desarrolla el trabajo de los periodistas, cómo es su rutina diaria desde las reuniones de consejo de redacción, definición de temas, trabajo in situ y cierre de edición. Esta etapa está enmarcada en la metodología de recolección de información de la observación participante.

Luego de la recolección de información en la redacción, se realizará un análisis de contenido para el procesamiento de los insumos obtenidos que formarán la unidad de análisis, teniendo en cuenta que es una técnica que nos permite describir, identificar, analizar y comparar actitudes, tendencias y contenido que pueda responder a los objetivos de investigación y sugiera conclusiones (Fernández, 2002), a través de una lectura sistemática, objetiva, replicable y válida de estos textos, teniendo en cuenta que nos permite combinar la observación y la producción de datos con la interpretación tras el análisis de los datos (Abela, 2002).

El resultado de este análisis será fundamental para encontrar elementos que conlleven a la realización de los objetivos de la tesis y que permita determinar las prácticas profesionales de los periodistas de la edición digital de El Espectador, cuáles fueron los conflictos, sus rutinas de producción y de qué manera están condicionadas.

## **5. Análisis: El Espectador en la era digital**

Los medios de comunicación impresos, radiales o televisivos han sido empujados hacia una transformación obligatoria con la llegada del internet a la vida moderna y a la cotidianidad en las salas de redacción. Aunque hoy cada uno se mantiene fiel a sus formas de distribución de la información, cada uno a través de sus canales, se unen y entran a competir casi que de igual a igual a por medio de sus ediciones digitales, en las que, con sus particulares variantes y ofertas de contenidos, tienen una mayor accesibilidad y están más expuestos al consumo del público de noticias.

Como menciona Llano Aristizábal (2005), los medios de comunicación no son estáticos y cada vez que un modelo masivo de información parece entrar en una crisis, de inmediato empiezan a aparecer en el escenario nuevas alternativas que, sin lugar a dudas, generan una afectación en los actores que hacen parte de la industria. Para el caso de los medios de naturaleza impresa, en referencia al medio de comunicación que estudia esta tesis, eso significa que cualquier tipo de cambios impacta de manera directa en periodistas, editores, diseñadores, fotógrafos, personal de archivo y agentes de publicidad, con el imperativo, en el mundo de hoy, de incluir a una variedad de oficios periodísticos que se han ido vinculando a la labor de la mano de los avances tecnológicos y las exigencias informativas de un determinado entorno y de acuerdo a las propuestas e intenciones que tenga cada medio de comunicación: programadores, diseñadores digitales, camarógrafos o editores de video y audio.

En El Espectador esta es una realidad palpable. El decano del periodismo colombiano ha hecho parte del ecosistema de medios que han ido adaptando sus estructuras, tanto financieras, como empresariales, organizativas y periodísticas a las nuevas exigencias que imperan en el mundo digital, sin embargo, como todo cambio, lo que se puede apreciar en las páginas web y las ediciones digitales es el devenir y la solución de una serie de conflictos que, a juzgar por el trabajo de campo realizado para este documento y la permanencia en la redacción de El Espectador del investigador, se presentan en una gran mayoría, por no decir todos, los medios del mundo.

De este largo y arduo proceso en el diario en cuestión participaron de diversas maneras una serie de actores que fueron entrevistados para determinar de qué manera la edición digital se fue transformando y adaptando para consolidarse como lo que terminó siendo en 2016, cuando finaliza el período que abarca esta investigación. Uno de ellos, que tuvo una incidencia directa al ser el editor de dicha edición durante ese lapso, es Leonardo Rodríguez, quien, luego

de hacer parte de la redacción de El Espectador en su edición impresa, como redactor de la sección Negocios cuando operaba como semanario y publicaba los domingos, regresa a una segunda etapa en el periódico en septiembre de 2005.

Rodríguez regresa de un año de estudios en Barcelona, en donde cursó un MBA en empresas de familia. Es en ese tiempo por fuera, luego de presencia de manera directa y experimentar el funcionamiento de las ediciones digitales de los medios en España, en el que el entonces editor trae ideas para el fortalecimiento de la edición digital de El Espectador, que para ese entonces funcionaba como una simple réplica de los contenidos del impreso, sin una propuesta clara para la generación de contenidos exclusivos para los usuarios de web ni un trabajo claro de cobertura periodística del día a día que pudiera desarrollarse bajo el modelo de cierre continuo del que ha escrito con anterioridad Salaverría (2012).

*“Jorge Cardona, editor general del diario, recomendó que había que hacer un especial énfasis en lo digital, un sector que, en esa época, estaba bajo el mando de los ingenieros. Ese proceso arranca en firme en el primer semestre de 2006 y lo primero que hicimos fue evaluar con qué contábamos en la redacción, qué equipos tecnológicos teníamos y definir cuál era el objetivo del trabajo que empezábamos a hacer”. (Leonardo Rodríguez, exjefe de la redacción digital de El Espectador y actual gerente digital de RCN Radio)*

En ese sentido, narra una anécdota que se trae a colación en el presente texto porque, a juicio del investigador, funciona como uno de uno de los iniciadores de ese período de trabajo:

*“Los colombianos con los que estudiaba en Barcelona llegaban a mirar El Tiempo por internet, que ya había arrancado con esa edición digital en los noventa. No miraban El Espectador y siempre me decían que el diario no actualizaba la página y que las notas eran del día anterior”. (Leonardo Rodríguez)*

La realidad era que la edición digital de El Espectador funcionaba con la carga de contenidos de la edición impresa y, como se mencionó anteriormente, no había un equipo de trabajo periodístico que estuviese encargado de la producción de contenidos.

*“Cuando yo llegué a El Espectador, en 2002, no había edición digital. De hecho, hicimos el trabajo especial del primer aniversario de la caída de las Torres Gemelas y todo eso quedó en impreso. Esa primera página web que hubo funcionaba con el copiar y pegar, y era muy fea, los usuarios ni siquiera tenía la oportunidad de devolverse de un artículo a otro porque presionaba un botón y se devolvía varios artículos. Era muy desordenado y era algo que estaba mal hecho”. (Élber Gutiérrez, actual jefe de Redacción de El Espectador y quien hoy dirige la convergencia de la redacción digital e impresa)*

También deja por sentado que El Espectador, comparado con algunos otros medios nacionales, como El Tiempo o la revista Semana, estaba prácticamente rezagado frente a lo que estaba ocurriendo en el mundo digital del periodismo colombiano.

*“En 2006 se produce un movimiento grande y los medios que ya estaban en digital entraron a la web 2.0, entonces ya eran sitios donde la gente podía comentar o aportar a debates o mandar fotos, y los medios hacían concursos para que la gente mandara fotos. Eso pasó en 2006, lo tengo clarísimo. El primero en hacer eso es Semana y es el líder como medio año, tal vez uno. Después se le monta El Tiempo, que empieza a hacer unas innovaciones”. (Élber Gutiérrez.)*

*“Cuando se empieza a hablar del .com en esos momentos, traen a un redactor que se llamaba Carlos Andrés Espejo. Él era redactor de la sección Bogotá y le dan la posibilidad de irse como editor del .com, y lo que hacía era que halaba toda la información de las agencias y copie y pegue, copie y pegue. Era una página súper arcaica, deficiente, estéticamente era terrible y*

*el diseño del periódico iba en línea con lo que vivíamos en la época. Uno casi que podía ver esas configuraciones HTML viejas”. (Edwin Bohórquez Aya, exeditor de la sección Negocios y actual gerente digital de El Espectador).*

*“Estaba Alfonso Rico, que había sido un practicante que llegó un año antes que yo y le habían dicho que se encargara de eso. De alguna manera, Rico y otro, que hacía la programación, estaban totalmente marginados de esa redacción porque eran personas sin ningún tipo de liderazgos, que no eran tenidas casi en cuenta y nadie le prestaba atención a eso, pero ellos seguramente veían y se estaban dando cuenta de la explosión que estaban teniendo las páginas de los otros medios. Ellos empiezan a configurar un proyecto”. (Pablo Correa, editor de la sección Vivir, de El Espectador).*

Esas primeras impresiones de los periodistas entrevistados, que estuvieron en la génesis de una nueva edición digital de El Espectador, quedan bien condensadas en el artículo de Llanos, quien describe que, para la época, en Colombia se estaba lejos de contar con las mejores prácticas que aprovecharan lo que ofrecía internet. Según Llanos (2005), “aunque hay ya un camino recorrido, existen evidencias de que Colombia no cuenta con un periodismo digital en todo el sentido de la palabra, particularmente en lo que atañe a una explotación del lenguaje hipermedial y de las posibilidades interactivas”.

## **5.1 Individualización de los periodistas de la edición digital. Perfil del trabajador de prensa.**

### **5.1.1 Formación académica y profesional**

Como ha sucedido en diferentes redacciones alrededor del mundo, en medio de los procesos de convergencia o de formación de las redacciones esencialmente digitales, pensadas para cubrir la demanda informativa bajo un modelo de producción de contenidos exclusivo para la web, en El Espectador el primer trabajo recayó en periodistas que tenían poca o ninguna experiencia en el tema digital, incluso en practicantes que llegaban de las universidades a cumplir con un requisito académico. Un proceso que, como señalan Salaverría y Negredo (2008), generó debates y posiciones encontradas entre los profesionales y académicos del periodismo.

*“En todos los medios de comunicación, desde 2006, había redacciones digitales. El problema es que eran conformadas exclusivamente por pasantes y dedicadas casi que exclusivamente a subir el material del impreso. Unos pocos medios hacían algo adicional, una exploración de formatos. El líder era Semana, detrás iba El Tiempo. Y El Espectador no exploraba tanto, pero era muy bueno en volumen. El Espectador siempre se caracterizó por hacer muchas notas”. (Élber Gutiérrez)*

*“Al comienzo, realmente no estuvo un equipo muy experimentado. Estaba liderando Leonardo Rodríguez y nos apoyamos en practicantes y en gente que ya había estado en otros experimentos digitales, pero no había certezas”. (Nelson Fredy Padilla, editor de la edición dominical de El Espectador)*

En el inicio de este proceso de conformación de una redacción digital para El Espectador se dio por sentado que habría una colaboración por parte de los periodistas que realizaban la edición impresa. Esa convergencia profesional de aptitudes facilitaría el trabajo, teniendo en cuenta que los estudiantes que recién llegaban a la sala de redacción no contaban con la suficiente experiencia y estaban aún en un proceso de formación. Pero fue precisamente la poca o nula convergencia que existía en ese momento lo que empezó a generar los conflictos entre

los periodistas y editores dentro del periódico. Este asunto se tratará en uno de los puntos que más adelante trata este trabajo.

Es decir, la formación académica de los periodistas de la redacción era mayoritariamente universitaria, con estudios en comunicación social y periodismo. Algunos con posgrados en áreas relacionadas con el periodismo y varios de los que en ese momento conformaban la redacción de El Espectador, como en el caso de Leonardo Rodríguez o Pablo Correa, estaban o se preparaban para hacer estudios en el exterior. En varios casos, los nuevos conocimientos adquiridos por los periodistas, que luego regresaron al trabajo dentro del diario, contribuyeron en el debate que se daba en aquellos años sobre cómo debía funcionar la edición digital del diario. Esos debates, por supuesto, ya se estaban dando en numerosas redacciones del mundo, en las que había divisiones, por ejemplo, sobre si las ediciones impresas y digitales debían operar de manera separada o si, por el contrario, se hacía necesaria una convergencia profesional y periodística, incluso estructural y empresarial, para asumir los nuevos retos que se venían cuesta arriba en el mundo informativo digital.

*“En esa época casi nadie tenía ninguna competencia digital. Casi todos eran practicantes, uno, por supuesto; segundo, porque no se encontraban competencias. Y tres, porque hay que tener o un buen conocimiento digital o un conocimiento nulo del medio tradicional. Entonces, usted podía traer a los del medio tradicional, pero por las costumbres, por ejemplo, tenían que cerrar las cuatro de la tarde y van y se toman café, mientras voy pensando el título. Así funciona. Si soy el de radio, llamo y hago el anuncio, y luego me voy a tomar el café. Y si soy una revista, es otra dinámica. Yo prefería tener practicantes que venían limpios, dispuestos a lo que había que hacer. La pregunta era: ¿Usted quiere escribir para el periódico? Entonces no me sirve. ¿Quiere hacer radio? Tampoco me sirve. Necesitaba que creyeran en el mundo digital. Yo vengo de un sitio en donde ya lo digital se entendió y estoy en un sitio donde estoy empezando a enseñar lo digital”. (Leonardo Rodríguez)*

Hay un elemento que el investigador considera pertinente mencionar que, si bien abandona un poco el ámbito estricto de la redacción, tiene un impacto en esta y es a lo que alude

Padilla, jefe de la edición dominical, sobre los inconvenientes que hay en el interior del periódico respecto de la formación profesional y los insumos educativos que hasta ese momento estaban recibiendo los estudiantes en las facultades de periodismo, específicamente de Bogotá, en donde era profesor y de cómo las crisis que se estaban viviendo en la prensa también ponía en de alguna manera en jaque los planes de estudio en los centros universitarios.

*“Paralelamente estaba ocurriendo que en las facultades de comunicación estaba cambiando todo el proceso formativo de los periodistas hacia lo audiovisual. Al tiempo, yo, que fui profesor, estaba agarrado en la universidad diciendo que sería iluso no reconocer que el periodismo es cada vez más multimedia, pero no podíamos ir al extremo de perder la formación de las bases como trascendentales del periodismo, la buena escritura, la buena lectura, formar una mente crítica”. (Nelson Fredy Padilla)*

En ese sentido, recuerda lo que ya ha sido mencionado con anterioridad de una formación profesional que contribuyera a la creación de un periodista polivalente en el que, individualmente, se desarrollaba uno de los niveles de la convergencia, que es el profesional.

*“Todo eso alimentó las decisiones que estábamos tomando, que era el tradicional perfil del periodista que solo escribía textos, y el periodista empezó a ser consciente de que tenía que tomarse lo audiovisual. El que llegaba con un perfil multimedia, tenía que ser consciente de que iba a aprender de la tradición, de la investigación. Había un encuentro de dos visiones y generaciones comenzando el siglo XXI. Eso fue un choque, pero luego un aprendizaje”. (Nelson Fredy Padilla)*

### **5.1.2 Tensiones entre la redacción digital y la redacción de impreso**

La relación entre las redacciones era casi nula. De acuerdo con las entrevistas realizadas en la sala de redacción de El Espectador, había cierta desconfianza de parte y parte en el inicio del proceso, incluso es un elemento que, guardando las proporciones, se mantuvo hasta que se

inició recientemente, en 2016, un proceso de convergencia absoluta en el que las secciones de impreso y digital se integraron, asumiendo cada una las responsabilidades propias de ambas ediciones: esto es la generación de los contenidos para .com y para las páginas establecidas que saldrían en la edición impresa de cada día.

Ese factor de tensión no ha sido exclusivo de El Espectador, pues la resistencia a la colaboración ha sido una constante en los procesos de convergencia que se han desarrollado en los medios de comunicación de América Latina y el mundo. Estos procesos, como lo refiere Singer (2004), son una combinación de tecnologías, productos y personas y uno de sus principales elementos es el intercambio de información. El autor amplía sus observaciones hacia otros medios que, para el caso un impreso como El Espectador, pueden no aplicar, sin embargo, en los entornos digitales de la información, las diferentes formas de contenidos o plataformas de difusión no son ajenas a estos.

En ese sentido, el autor mencionado señala que dicho proceso de convergencia implica que reporteros de periódicos, por ejemplo, deban grabar voces en “off” para un noticiero de radio y televisión o viceversa, como se ve a los reporteros de radio o televisión escribiendo notas que luego son publicadas junto a las piezas de audio y video que se alojan en los portales digitales. Como se referenció anteriormente, en espacio digital es el lugar en el que se encuentran en competencia todos los medios de comunicación, independientemente de si sus plataformas de difusión sean por ondas de radio o televisión o por el papel impreso.

En América Latina, algunos trabajos académicos también mencionan la resistencia a la colaboración que existen en los medios en los que las redacciones funcionan por separado. Quintanilla (2013) señala que la falta de colaboración que los periodistas de ediciones digitales encuentran en sus compañeros de impreso es una de las primeras fuentes de tensión en los procesos de convergencia que se hallaron en el estudio de los casos de los medios bolivianos La Razón y Página Siete. Una situación muy similar ha sucedido en El Espectador.

*“La primera fricción arranca porque uno discutía porque no le subían las notas al .com. Entonces, se empiezan a dar esa configuración de .com que funciona como la esclava del impreso. Era la que tenía que subir todas las noches el impreso y los viernes por la noche subiendo las páginas del domingo, y la gente del impreso llegaba molesta al día siguiente a reclamar que no le habían subido la nota o que la habían subido mal. Se concebía*

*como que el del impreso estaba más arriba que el del digital, y ese árbol se seguía abriendo en dos. A tal punto que, ya siendo diario, recuerdo que se le da un lugar privilegiado en la redacción a la gente del digital. Sin embargo, parecía una isla aparte y tenía dinámicas de producción propias, tenía algunas jerarquías internas marcadas. Era otro periódico”. (Edwin Bohórquez).*

*“Para mí, esa primera etapa de Leonardo, con seis estudiantes, detona todos los conflictos porque se inventa que una cosa es El Espectador y otra elespectador.com. Divide los dos grupos y les dice que son editores, entonces, llega un joven que no se había graduado de la universidad y ya era editor de deportes, otro que hace todos los temas de salud. Ahí empiezan a pisarse con los periodistas del impreso, se empiezan a pelear por quién tiene la autorización para entrar al estadio a cubrir los partidos, empiezan a pelear porque ellos dicen una cosa y el impreso decía otra. Ahí viene una ruptura total entre los criterios de calidad del periódico, usted tenía un impreso liderado por Jorge Cardona, con filtros de corrección, practicantes, periodistas junior, senior, editores, consejos de redacción, toda una forma de elaborar la información. Allá el criterio era "suba esa vaina rápido". Se crean dos mundos totalmente distintos”. (Pablo Correa)*

*“¿Por qué hubo una división en El Espectador? Primero, porque no había gente suficiente. Y nosotros estábamos enfocados en hacer el minuto a minuto, entonces, necesitábamos alguien que hiciera el minuto a minuto y otros que hicieran las crónicas y las historias. Cuando arranca el diario, llevábamos muchos años siendo semanario, por ahí seis o siete años. Entonces, con Fidel Cano (director de El Espectador) decidimos que había que traer un jefe de redacción que se dedicara al periódico en digital. Por cada 20 pesos que le metieron al periódico para ser diario nuevamente, al digital le dieron 50 centavos. Entonces, había una inversión que había que proteger y yo le dije que seguía entonces encargado de digital. Así de sencillo. Entonces, siguen las dos redacciones completamente separadas y era casi un espejo, un jefe de redacción allá y otro acá, unos editores allá y*

*otros acá. Pero así como a las 7 de la noche se reunían ellos a cuadrar la portada, aquí era minuto a minuto cuadrando la portada”. (Leonardo Rodríguez).*

*“Siempre fue una relación complicada. Tengo la característica personal, que a veces para el proceso no es tan buena, y es que no le pido favores a nadie. Si alguien lo quiere hacer, lo hace. Yo me di cuenta de lo que valía el digital cuando estuve afuera, porque todo el mundo miraba El Tiempo y hablaba mal de El Espectador, pero mientras estuve adentro tampoco hacía nada para digital. Tenía dos opciones: o me sentaba a hacer las notas y que todo estuviera actualizado o esperaba a convencer a los otros, que tenían una responsabilidad grandísima que era hacer el diario, aprender a hacer el diario otra vez y había mucha gente nueva. Pues, no funcionaba y en las redacciones digitales del mundo el modelo era completamente separado: El País, de España; el New York Times, en donde la oficina digital quedaba en un edificio al frente del impreso. La redacción digital de El País quedaba al otro lado de Madrid, casi a las afueras”. (Leonardo Rodríguez)*

*“El primer gran golpe es ese y usted también lo sabe. A mí me traen para que ayude en .com, pero había una división clarísima entre las dos redacciones y una no se podía meter en la otra. Yo no me acuerdo de muchas cosas, pero una estudiante hace pocos días me preguntó si era verdad que se ponía una cinta, como esas de construcción, que dice prohibido el paso para separar las dos redacciones. Yo no me acuerdo, pero hice un par de llamadas y me recordó el caso, y era que alguna vez hubo un partido de fútbol, creo, y que para que no los interrumpieran, Leonardo mandó a cerrar su redacción. La verdad no me acuerdo, pero había una división contundente. Ni el jefe de redacción del impreso podía pedir nada allá. Pues, en teoría sí se podía, pero no pasaba. Y el de digital tampoco se metía en impreso. La verdad es que nunca se propuso una historia ni para hacer algo, porque era muy marcado”. (Élber Gutiérrez)*

La división de la redacción pone de presente un factor que se analizará más adelante, que tiene que ver con la limitación de talento humano para la realización de labores de producción de contenidos. Eso, más allá de los conflictos que se generen entre los periodistas, se da en parte por la natural fragmentación del trabajo, pero también por el choque entre los modelos de convergencia que afectan en muchas ocasiones la calidad periodística, la distribución del trabajo y, como consecuencia, se hace evidente la carga de tareas para algunos más que para otros. García (2012) comenta que, en cuanto a la planificación en las redacciones y las rutinas productivas, por ejemplo, aunque hay recursos humanos limitados, en muchos casos se ha logrado una disposición coherente y las redacciones se han estructurado de manera física para fomentar la comunicación creativa entre las diferentes áreas que se encuentran en el trabajo diario.

## 5.2 Organización profesional de las rutinas de producción

### 5.2.1 Distribución de fuentes

La división de la redacción digital e impresa, que fue bastante contundente en El Espectador durante el período del estudio, no solo generó inconvenientes de carácter ideológico en cuanto a cuál era la mejor forma de realizar el trabajo de producción de contenido diario que se publicaría en la edición digital, sino que, en la práctica, fueron varios los tropiezos. En cuanto a la distribución de fuente de información, las entrevistas realizadas muestran que hubo una especie de repetición del trabajo, teniendo en cuenta que la cobertura se repetía y que las dos redacciones eran como un espejo. Es decir, había dos secciones de Deportes, dos de Judicial, dos de Política, dos de Salud, entre otras.

*“Yo me acuerdo yendo a una rueda de prensa del Instituto Nacional de Salud, que era una información de cérvix, para detectar cáncer de cuello uterino, y ahí estaba la periodista de ellos, de.com. Salimos, yo no había llegado al periódico, y cuando vimos ya había una nota con lo que no era. Yo me preguntaba que, si habíamos estado en la misma rueda de prensa, por qué estaba diciendo eso. Y así era todos los días, eran muchos ejemplos”. (Pablo Correa).*

Lo que menciona el editor de Vivir de El Espectador sobre la distribución de las fuentes da señales sobre la manera en que se empezaron a realizar las rutinas de trabajo en el día a día y sobre las diferencias de criterio que existían en ese momento desde quienes dirigían la producción en la edición digital y quienes hacían lo mismo para el impreso. Se logra evidencia que, al menos en cuanto a la organización del trabajo, no había un modelo claro y el que se estaba utilizando reñía con las percepciones que se tenían por parte de los periodistas de la edición impresa. De esta manera, no había una consolidación en los criterios sobre cómo trabajar ciertos temas o cómo hacer la cobertura de algunos hechos. Incluso, era muy normal que las líneas editoriales en impreso y digital fueran muy diferentes.

La conformación del equipo digital de El Espectador para 2006, como se dijo anteriormente, estuvo integrada por practicantes de universidades y la distribución de fuentes fue bastante particular, aunque atendía el objetivo que había estipulado Rodríguez, que era lograr mantener la actualización constante de la página con la información que estaba circulando en los espacios informativos, principalmente la radio. Esa forma de producción de contenidos fue más relevante e imperante en 2008, cuando El Espectador volvió a circular diariamente, pues desde el 2 de septiembre de 2001, como consecuencia de una decisión empresarial que buscó hacer frente a la crisis económica por la que atravesaba en aquella época, el periódico se convirtió en semanario y circulaba en todas las ciudades del país los domingos.

*“Les di fuentes, pero eran Caracol Radio, RCN Radio y la televisión. Me di cuenta de que la gente sí consumía contenido. Y no eran solo los contenidos de domingo. Volví a ese tema del minuto a minuto y mi objetivo era ese. Ahí no me importaba tanto la calidad periodística, la crónica, tener chivas, sino darle a entender a la gente que no éramos un semanario”. (Rodríguez)*

Sin embargo, ese trabajo diario de publicación sí conllevó a que los periodistas que estaban encargados de la publicación de los contenidos en el portal sí gestionaran una relación con las fuentes, muchas con las que los periodistas de la edición impresa ya tenían relación desde antes. Sobre todo, porque el trabajo de creación de contenido comenzó a superar la redacción de noticias basadas en los informes radiales o televisivos.

*“Empezamos a conseguir las fuentes, a llamar, la gente de la redacción impresa nos compartía información, comunicados. Entonces, era a subir todo lo que llegaba porque el negocio digital fue, es y seguirá siendo un negocio de volumen. Usted en Amazon encuentra 10 millones de productos, y así pasa con las noticias. El lector escoge. Esa época fue la del mundial de fútbol de 2006 y nos pusimos a hacer minuto a minuto de los partidos en Dreamweaver (software). Así lo hicimos, cada vez que había noticia había contenido [...] Ya con las fuentes la gente empieza a salir a la calle, íbamos a las ruedas de prensa, a traer información propia. Y ahí empieza toda una*

*lucha conceptual que ha pasado en todos los medios tradicionales, en los periódicos y en la televisión”. (Rodríguez)*

Por supuesto, ese asunto tuvo una transformación cuando se aprueba un mayor presupuesto y el equipo digital crece hasta un número aproximado de 10 personas que se dividieron las funciones de cobertura por fuentes. Identificables, de acuerdo a las consultas y entrevistas realizadas, fueron Deportes, Salud, Entretenimiento, Política, Economía y Judicial. Evidentemente, la redacción digital funcionaba de manera paralela a la de impreso, con un jefe de redacción diferente para cada una y con el trabajo de edición de contenidos a cargo, para el digital, de cada uno de los periodistas.

De igual forma, algunos de los integrantes de esta redacción se convirtieron en coordinadores de equipos más pequeños que eran conformados, ya sea para el trabajo diario o para el desarrollo de proyectos periodísticos específicos. Adicionalmente, tenían a su cargo el manejo de ubicación de los contenidos en la página principal del portal, técnicamente conocida como Home, una labor en la que confluyen la capacidad de criterio y la operatividad. Esa función comprendía, básicamente, la selección de los contenidos que los periodistas producían durante la jornada laboral, que eran publicados y, finalmente, compartidos a través del chat de Gmail. Es decir, no había un canal oficial de comunicación entre los redactores, editores y otros miembros del equipo digital como existe luego del 2016 en El Espectador.

El coordinador que estaba encargado del Home en ese entonces, y tal como sucedió después del año mencionado —aunque con una distribución de trabajo diferente tras la integración de redacciones y la participación de la mayoría de las secciones del periódico—, era el filtro que debía tomar decisiones de carácter editorial y ubicar los contenidos en esa página principal. De acuerdo con el testimonio de Rodríguez, era necesario que esa parte de la página estuviese constantemente en movimiento para que los miles de usuarios que ingresaban cada minuto no encontraran información desactualizada y que, como lo podría exigir internet, diera la sensación de movimiento.

### **5.2.2 Horarios laborales y de publicación**

La distribución horaria de los periodistas de El Espectador, entre 2006 y 2016, tiene varios momentos. Hay una primera distribución de horarios de trabajo que obedece a la falta de estructuración clara de un modelo de producción de contenidos, en el que una sola persona,

máximo dos, eran los encargados de subir a través de las tecnologías disponibles en ese momento los artículos que se elaboraban para la publicación en la edición impresa dominical. Si bien, la cantidad podía ser contada en decenas, era un trabajo manual y operativo para el que era necesario que quien estuviera a cargo tuviera unos conocimientos técnicos mínimos.

En aquella época, el “software” para la actualización de la página web que se usaba en El Espectador era Dreamweaver, que era utilizado para el diseño y la edición de portales web, pero que con el tiempo fue reemplazado por lo que hoy se conoce como sistemas de gestión de contenidos (CMS), que han hecho más fácil su utilización al proveer a los medios de comunicación una interfaz más amigable con los periodistas.

De hecho, ese fue uno de los primeros grandes retos de los procesos de convergencia: la formación de los periodistas. Salaverría y García Avilés (2008) señalan que uno de los riesgos de los que no están exentos las convergencias en las redacciones es la necesidad de actualizar la formación de los periodistas. Si bien, mencionan que se hace imperativo que los periodistas tengan habilidades no solo en redacción, sino en edición, locución o grabación, también es claro que parte de esa formación debe ir enfocada en el manejo de las nuevas tecnologías y nuevos lenguajes, como lo son los lenguajes de programación.

El proceso en El Espectador da cuenta de ese elemento y por eso gran parte del trabajo recaía sobre una o dos personas que poseían el conocimiento y que, en consecuencia, demandaban largas horas de trabajo. Otro de los obstáculos que ha tenido la integración de redacciones alrededor del mundo, y del que hay ejemplos claros en el medio de estudio, es la marcada diferencia de edad entre los periodistas que hacen parte de impreso frente a los del digital, respectivamente.

*“Se necesitaba gente que tuviera conocimientos técnicos. En esa época no había administradores de contenido como los de ahora. En esa época era Dreamweaver y había que meterse en el código. Entonces, una redacción con gente que de pronto tiene 50 o 60 años, no sabía sobre ese universo y usted no los podía obligar, se les tira la calidad periodística y, adicionalmente, los pone en un problema. Entonces, armamos un equipito pequeño. Cuando yo llegué, estaba solo Alfonso Rico, entonces, empezamos a meter actualidad. Empezábamos a trabajar temprano”. (Rodríguez)*

Después, con la conformación de un equipo más grande y con la distribución de fuentes reseñada en el aparte anterior, la cobertura de la información de manera exclusiva para la edición digital se hacía desde las 5 de la mañana hasta las 12 de la noche, y los periodistas se dividían en diferentes horarios durante el día. La primera hora de cobertura del día (de 5 a. m. a 9 a. m.) era asignada a un solo periodista, al igual que las dos últimas (de 10 p. m. a 12 a. m.). En este último lapso, el encargado también tenía la tarea de distribución de contenidos en el Home.

#### Distribución de horarios (Gráfico 1)

Home	Periodistas
5 a. m. – 9 a. m.	6 a. m. – 2 p. m.
9 a. m. – 1 p. m.	2 p. m. – 10 p. m.
1 p. m. – 5 p. m.	7 a. m. – 3 p. m.
5 p. m. – 9 p. m.	8 a. m. – 4 p. m.
9 p. m. – 12 a. m.	

De igual manera, el manejo del Home en determinados horarios (ver gráfico) se iba rotando entre los periodistas que producían contenidos y que, por lo general, eran fijos y tenían pocas modificaciones. Con esta rutina de producción de contenidos en marcha se operaba bajo lo que se ha llamado modelo editorial de cierre continuo, y dentro del que Salaverría (2012) ha denominado a los medios de comunicación digitales como “grifos con caudal de noticias siempre abierto”. Aunque el autor hace varias precisiones que se habían mencionado anteriormente, pero que retomamos para poder mantener el hilo conductor y tener el contexto en este capítulo. Por ejemplo, explica que no es cierto que este tipo de medios produzcan noticias sin parar, pues hay horas pico y valle tanto de publicación como de consumo y de audiencias y que el “torrente” informativo de estos depende de varios factores, como el tamaño y la capacidad de la redacción. En ese sentido, no había un horario específico de publicación. Se producía contenido “cuando hubiese noticias”.

*“Yo nunca he pensado que uno deba tener horas de publicación. Es diferente ahora con Facebook y Twitter, que se programa. Sí hay unas frecuencias, pero en ese momento el tema era que había que producir cuando hubiese noticias. Teníamos como horas pico y horas valle, no es que hubiese un momento en que no producíamos. La hora pico era entre las 6 y las 8 de la*

*mañana, que es cuando la radio está activa, con las entrevistas. Después de las 10 de la mañana era más suave, y luego empezaba nuevamente a mediodía con los noticieros”. (Rodríguez)*

Sin embargo, a pesar del crecimiento de la redacción digital, aún había diferencias con los periodistas de impreso y se mantenía también las brechas en el conocimiento del funcionamiento de las tecnologías utilizadas. Algunos entrevistados señalan que no había mucho compartimiento de ese conocimiento y que los procesos de publicación, cuando el equipo digital creció, eran muy restringidos y el manejo de los programas era casi que exclusivo de quienes integraban la redacción digital.

*“Había un gran problema y era que ninguno tenía perfiles de publicación, entonces todo tenía que pasar por el aval de Leonardo y las notas enviadas, en muchas ocasiones, eran revisadas dos o tres días después. Eso, por lo menos a mí, me hizo perder la energía y el interés por hacerlo, y no lo volví a hacer. Ya cuando llego a ser el editor económico, se empiezan a hablar de dinámicas de integración, que hay que juntarnos. Ahí lo que pasaba era que uno hacía la nota en Word y las pasaba a .com, pero no sabíamos cómo se manipulaba el Home, cómo se cargaba la información, no sabíamos cómo se cortaba una foto. Pero también porque ellos no lo permitían. Era algo muy cerrado”. (Bohórquez)*

Correa, editor de Vivir, también hace un aporte en el sentido en que había una especie de resistencia a la tecnología, pero la razón era que, ante la falta de distribución del conocimiento, se pensaba que era difícil.

*“Se nos había hecho creer que la tecnología era muy difícil e inaccesible para la mayoría de nosotros. Tanto que no teníamos acceso al administrador para publicar notas porque eso tenía que tenerse supercontrolado. El cuestionamiento era que los editores no podían tener acceso, pero un practicante que entraba a ese equipo, a los cinco días, ya tenía las claves de*

*todo. Eso retrasó todo y el día que nos dijeron que podíamos subir notas, que realmente es una estupidez, yo pensaba que era muy difícil". (Correa)*

Esa situación que es comentada por varios de los editores que fueron testigos de las rutinas de producción de contenidos durante el período de estudio sufre un cambio drástico en 2016, año final del período de análisis, cuando ocurren cambios estructurales y empresariales en El Espectador. A mediados de ese año, Leonardo Rodríguez, quien se venía desempeñando como encargado de la edición digital, es nombrado en un cargo conocido como gerente digital, que es el que ostentaba Edwin Bohórquez durante el tiempo de realización de las entrevistas.

El investigador puede afirmar, como parte participante dentro de la redacción, que esta decisión es el paso definitivo hacia una integración de las redacciones que venía dando pasos muy pequeños y que funcionaba a merced de las relaciones interpersonales que se hubiesen podido desarrollar entre los periodistas que laboraban para la página web y quienes tenían en su trabajo diario la redacción de información para la edición impresa. Es importante resaltar este punto porque, de alguna u otra manera, la fluidez de la comunicación dependía en gran forma de esas buenas relaciones. En los casos en los que los periodistas que cubrían determinada fuente tenían mayor cercanía, el trabajo era más coordinado y colaborativo; en casos que eran diferentes, aún persistían los conflictos y las resistencias a esa colaboración.

De ese cambio estructural y empresarial se debe dar cuenta que la edición digital, entonces, queda a cargo de Élder Gutiérrez, quien fungía en ese momento como jefe de redacción de la edición impresa. Es decir, en una apuesta para que en el proceso de integración no hubiese un choque de conceptos sobre cómo debía funcionar una u otra, el director de El Espectador, Fidel Cano Correa, pone en cabeza de una sola persona ambas ediciones. Y es precisamente en ese momento cuando se toma una serie de decisiones que puede ser discriminadas de la siguiente manera:

- a. Asignación de un periodista de la edición digital en una fuente con el mandato claro de trabajo conjunto con los periodistas que cubrían dicha fuente en la edición impresa.
- b. Intercambios definitivos de roles que involucraban a periodistas de ambas ediciones. (En este literal vale la pena mencionar que, entre los cambios de directivas que hubo en la redacción digital, el periodista Felipe Morales, quien se venía desempeñando como redactor político del impreso, paso a ser coordinador de la edición digital, cargo que

puede ser definido como una especie de subeditor y que dentro de sus tareas tenía la realización de consejo de redacción en los que se determinaban temas que eran trabajados exclusivamente para la edición digital; su participación en los consejos de redacción de la edición impresa, aportando cuáles eran los temas que se estaban trabajando o se trabajarían para la edición web; y la revisión general de los textos, videos y otros tipos de contenidos que serían publicados posteriormente en esa edición. Como parte de este movimiento, el periodista Germán Espejo, por ejemplo, quien venía haciendo la cobertura de temas políticos en la edición digital pasa a ser redactor político de la edición impresa, en reemplazo de Felipe Morales)

- c. Intercambios temporales de funciones entre periodista de la edición impresa y digital. Esta decisión, además, hizo parte de una especie de democratización e independización de los periodistas y como efecto del literal “A”, pues algunos editores de secciones quedaron con cierta libertad para hacer modificaciones temporales en las labores de trabajo y de rutina de producción. Como ejemplo, tenemos la decisión de Edwin Bohórquez de asignar funciones de cobertura digital a algunos de los periodistas bajo su cargo en la sección Negocios y Economía. Es decir, un periodista que, en su rutina diaria, tenía la responsabilidad de hacer artículos para la edición impresa pasaba a amoldarse a los horarios que estaban estipulados para la edición digital y que hasta ese momento se mantenían (ver gráfico 1). En complemento, el periodista que estaba asignado a la edición digital pasaba por semanas, incluso meses, a desarrollar las funciones de los periodistas de impreso de dicha sección.

Sobre todo, la decisión que se esboza en el numeral “C” tiene un efecto positivo, a juicio del investigador, porque el periodista de la edición digital deja de estar atado a los turnos y horarios estipulados para la cobertura de la información que se publicaba de manera exclusiva en la edición digital y tiene la oportunidad de contar con mayor tiempo para escribir los textos, hacer reportería fuera de la redacción y cultivar fuentes.

En general, las tres decisiones que pudieron ser discriminadas también tienen un impacto en el sentido contrario, es decir, en los equipos de la redacción impresa que recibieron personal de la edición digital: uno de esos es que se pudo compartir conocimiento y por esa razón varios de los periodistas que fueron trasladados tuvieron un papel fundamental en el proceso de integración, pues funcionaron como personal de consulta ante varios retos que se empezaron a

presentar para los periodistas de la redacción impresa y que fueron evidentes en testimonios mencionados anteriormente, como el manejo del CMS, familiarización con lenguajes digitales o de programación, inclusión de contenidos diferentes a los textuales en el interior de los artículos que eran publicados en la web, pero que eran propios de la edición impresa, como el uso de gráficos, videos y otros elementos de visualización digital que, para entonces, por el nivel de avance tecnológico con el que disponía la página web, solo eran incluidos a través de códigos HTML.

*“(...) Mover a la gente para el otro lado. A Germán Espejo, por ejemplo, lo mandamos para Política. La idea era eso. En casi todas las secciones ha habido cambios (...) Más allá de que la empresa haya tomado decisiones o no, la gente también se empezó a capacitar por su cuenta”. (Elber Gutiérrez)*

*“La fricción seguía hasta que se da el cambio, y es que ponen a Élber ahí. Cuando ponen a Élber ahí, la redacción celebró. Y nos preguntamos qué iba a hacer Leonardo ahora. Ahí es cuando empieza la gente a salir, yo era el editor económico y me pasan el tema más complicado, y es que me entregan a la persona más antigua del .com para que haga parte de mi sección. Yo les dije que no tenía ningún impedimento, pero que entendieran que quien era el coordinador jefe en .com, acá iba a ser un redactor más y pensé que eso iba a ser un problema. Ahí se empiezan a dar las dinámicas de integración de ese equipo y ya empezamos a producir en forma para el .com”. (Edwin Bohórquez)*

Con el cambio de mando también se dan otros cambios a nivel técnico e informativo. En ese preciso momento, mediados de 2016, se estaba en pleno rediseño de la edición digital, que implicaban unos cambios de imagen y de la actualización del CMS, que como en muchos otros medios colombianos y latinoamericanos, era el software de código abierto Drupal. A la vez, se abre la posibilidad de que los editores de las secciones pudiesen contar con información que, durante los años estudiados, solo eran del resorte de quien estaba a cargo de la edición digital. Entonces, se pone a disposición de un mayor número de personas en la redacción las métricas que entregaba Google Analytics, por ejemplo, y, con esta disponible, desde varias

secciones se empezaron a crear estrategias y a enfocar esfuerzos de producción en los contenidos que más les interesaban a las audiencias y a dedicarle menor tiempo a los contenidos menos leídos que pudieran significar un desgaste de los periodistas.

*“Yo llegué a tener una tabla de lo que producía mi equipo en .com. Nadie más lo hacía, tiempo después apareció Pablo haciendo algo similar, y le entregaba esas URL a un muchacho llamado Carlos, que trabajaba en .com para que analizara el impacto de eso. Con esa información tomaba decisiones y empecé a entender qué era lo que a la gente le gustaba y lo que se estaba leyendo. Ya sabía que las notas de tecnología y servicios le gustaban mucho a la gente, porque tenían impacto” (Edwin Bohórquez)*

De igual manera, desde muchos otros sectores de la redacción, el proceso de convergencia que se venía camino arriba hizo tomar consciencia de que era necesario normalizar las relaciones con los periodistas que hacían parte de la redacción digital y que, en adelante, se iban a enfrentar a nuevas tareas y a procesos de formación casi que individuales en cuanto al manejo de las nuevas tecnologías.

*“Era obligatorio que teníamos que hacer eso, y la fuerza de la tecnología y la información nos llevó a que teníamos que limar asperezas. Se produjo la salida de Leonardo y había otras perspectivas y asumir roles que antes no teníamos”. (Nelson Fredy Padilla)*

### **5.3 iPad como iniciador de creación de rutinas**

Hay un proceso interno en El Espectador que, en un principio, generó mucha resistencia, pero que, de acuerdo con la perspectiva del investigador, pudo convertirse en un iniciador de las rutinas de producción de contenidos y que fue un punto, no trascendental, pero sí importante, en la convergencia que se empezó a desarrollar y que involucró a los periodistas de la redacción impresa: la edición digital de iPad. Esa edición surgió como una respuesta a la naciente interfaz tecnológica que se empezaba a tomar el mundo y que, desde muchos escenarios, sobre todo periodísticos, se vislumbró como el futuro en el consumo de contenidos.

La previsión era que los usuarios en internet migrarían sus rutinas de consumo hacia estos aparatos —las tabletas— que empezaron a aparecer en el mercado mundial desde 2001, pero que se consolidaron en 2010 cuando fue lanzada la primera generación de Apple Inc. Su tamaño y versatilidad la ubicaron rápidamente como una solución a los problemas que podía representar el papel tanto para usuarios como para los periódicos, además, en un mundo cada vez más tecnológico. Eso hizo que, ante el auge de los medios digitales y la proliferación de las ediciones digitales de los medios de comunicación gráficos o impresos, las casas periodísticas crearan ediciones exclusivas para este tipo de “hardware”.

Pero, al tiempo que iPad empezaba a ganar terreno, los celulares móviles también lograron desarrollos interesantes, no solo en tecnología, sino que su tamaño, que en un momento intentaba ser lo más pequeño posible, empezó a aumentar al tiempo que implementaba pantallas táctiles de mayor superficie que facilitaban el consumo de contenidos en internet. Al menos en lo referente a El Espectador, medio que es objeto de este estudio, la audiencia principal que llega a la página web, de acuerdo con cifras de los últimos dos años, lo hacen esencialmente a través de dispositivos móviles, como ocurre en muchos otros medios de comunicación. Y, a pesar de que la edición de iPad tiene un proceso diferente de publicación (reproduce los contenidos de impreso y en algunas ocasiones de digital, pero adaptados a sus propias especificaciones técnicas, en un proceso del que están encargados los periodistas de cada una de las secciones), el consumo de El Espectador a través de este dispositivo no es mayoritariamente alto ni se convierte en una de sus principales fuentes de tráfico.

Sin embargo, el proceso anteriormente descrito, a lo largo de los años definidos para el estudio de este trabajo, ha tenido algunas transformaciones que han impactado en las rutinas de trabajo de los periodistas de El Espectador y pudo crear hábitos de creación y publicación de contenidos que, en el inicio, fueron exclusivos para la edición de iPad y que puede configurar

como un primer paso con bastante solidez en la relación entre los periodistas de la redacción impresa y la digital.

*“Yo llegué como en 2007 y salí en 2011. Empezó una tendencia mundial hacia las aplicaciones, que eran en iPad y celular. Lo hacía NYT, El País, Clarín, entonces empezó un proyecto de web a mirar la aplicación de iPad. En ese tiempo tardaba mucho, tenía muchas fallas en la navegación. Decidieron unir a dos periodistas de la redacción para que miraran ese proceso, que fuimos Santiago La Rotta y yo, para liderar, que era un poco hacer una extensión del periódico durante el día. No eran temas que cubría la web como tal, porque los de web cubrían temas más calientes. Salía la edición impresa y se subía en iPad. Si alguien se levantaba a las 5 o 6 de la mañana, ahí podías ver la portada del periódico, toda la edición, pero en el día había dos actualizaciones: una en la mañana, tipo 10 a. m., y una en la tarde, tipo 4 p. m. Pero era con contenido de mucho más valor que la web”.*  
*(Cristian Quiroga, encargado de la edición de iPad hasta 2011).*

El objetivo con la edición de iPad era, además de replicar lo que aparecía en impreso, generar algunos contenidos adicionales desde las secciones, que se desligaran, de alguna manera, de la actualidad, mas no de la coyuntura temática. Es así como desde cada una de las secciones, tanto periodistas como editores de impreso, generaban un contenido que tenía la exclusividad para los lectores que consumían a través de sus tabletas. Eso, con el tiempo, conllevó a que esta edición se pudiera cobrar y los usuarios tuviesen que pagar un costo mínimo por la aplicación y así consumir los contenidos de El Espectador. En ese sentido, los artículos que eran destinados a esa edición no eran simplemente noticias, sino análisis, artículos de explicación, entrevistas, columnas de opinión, entre otros, que tuvieran de alguna manera conexión, en el mejor de los casos, con los acontecimientos que estaban sucediendo durante el día y que la edición digital ya estaban siendo cubiertos con notas de elaboración más sencilla.

Tanto Quiroga como La Rotta, quien fue otra de las personas encargadas de curar los contenidos que se publicaban en esa edición, hacían sugerencias a cada una de las secciones sobre los temas que tenía movimiento en redes sociales o de los que se estaba hablando en radio o televisión para que cada editor tomara la decisión de generar contenidos relacionados que quedarían alojados finalmente en la edición de iPad. A ese proceso llegarían después Marcela

Osorio, Yahel Mahecha y Catalina González, quienes estuvieron al frente de la edición de iPad en tiempos posteriores a su creación.

*“Había un turno que se rotaban entre ellas, que era el de la mañana, alguien llegaba a las 6 a. m. y se iba a las 2 de la tarde. Otra persona llegaba en un horario intermedio, que era yo, que era desde 9 de la mañana hasta las seis de la tarde. La otra persona llegaba a las 2 de la tarde y se quedaba hasta el cierre, que, por lo general era Marcela, por los cambios. En ese momento cambiamos de sede y creo que ese cambio fue importante porque empezaron a cambiar las dinámicas dentro de la redacción”. (Catalina González, otrora periodista y editora de iPad)*

Según explica González, se implementaron, primero, actualizaciones de contenidos exclusivos para la edición de iPad. Luego, esas actualizaciones se determinaron para que fuese una en la mañana y otra en la tarde. Tras un año funcionando bajo ese modelo, se decidió solo hacer una actualización en la tarde, teniendo en cuenta que estaba disponible el contenido que se realizaba durante el día para la edición impresa. Para la edición de iPad, naturalmente se creó una pequeña redacción, que era diferente a la del área de .com y a la de impreso, aunque en este proceso de rutina de producción de contenidos los periodistas de la edición impresa tenían una mayor participación.

*“Empezamos a hacer nuestro propio contenido con trabajos de largo aliento que se salían de la coyuntura. Ahí se trató de vincular a la redacción de impreso. Muchos de los temas que se pensaban iban para iPad (...) Nunca nos metíamos directamente con la coyuntura porque de eso se encargaban las secciones. Eran temas como de salud, de memoria histórica, también temas que eran conocidos por Jorge Cardona, el editor general. Buscamos hacer especiales con la gente también, historias positivas, de educación, y buscábamos no pisarnos con los temas que cubrían las secciones, había como un respeto por los otros periodistas”. (Catalina González).*

Sin embargo, es claro que desde esta plataforma también se sufrió el proceso de acercamiento de los periodistas, especialmente de impreso, para que se hiciera una producción de contenidos diferente a la que era ofertada a los lectores, lo que, como se ha reseñado

anteriormente, generó fricciones en el interior de la redacción. A juicio de varios de los participantes en ese proceso, no fue fácil y hubo mucha resistencia por parte de los periodistas cuando la noticia fue que se debía entregar contenido que era adicional al trabajo que ya se realizaba para la edición impresa y que este se debía realizar de manera diaria.

*“Creo que fue uno de los procesos más dolorosos o complejos, que era acostumbrar una redacción de impreso a escribir para una plataforma digital, y que empezara a involucrarse en el tema digital y a convertirse en una redacción multimedia. El iPad empieza con ese proceso, a exigir ser más creativos. Era doloroso porque la redacción muchas veces no mandaba y Santiago y yo nos convertimos como en unos perros guardianes para que mandaran las notas. Era un tema logístico incómodo”. (Cristian Quiroga)*

En consecuencia, dice Quiroga, gran parte del trabajo de la plataforma de iPad recayó sobre ellos dos en ese momento. Luego caería en manos de otras personas que llegaron en sus reemplazos. Esa fue una de las razones por las que el horario de trabajo, que era largo y extenuante, se dividió entre los dos que en ese momento tenían las funciones, no solo de generar algunos tipos de contenidos para la edición de iPad, sino que debían hacer el proceso de edición de textos, adaptación para la plataforma y carga. Como contó González, cuya estancia en el cargo fue posterior a la de Quiroga, los procesos tecnológicos entre el sistema editorial de impreso, digital y iPad no estaban engranados, por eso el contenido debía cargarse manera manual

*“Empezamos a quejarnos y pedimos que por qué no se sincronizaba para que todo se subiera a tabletas. Aunque era menos lo que había que subir a la tableta, tocaba esperar hasta la tarde. Como éramos dos, empezamos a generar turnos de trabajo. Uno entraba de 6 a 2 de la tarde, y el otro de 2 a 10 u 11 de la noche. Nos turnábamos los fines de semana y, como la edición de domingo se cerraba tan tarde el viernes, éramos los únicos que íbamos los sábados a trabajar”. (Cristian Quiroga)*

Hay un elemento que cabe destacar y es que la edición de iPad, de acuerdo con los objetivos que se habían definido desde las directivas empresariales y periodísticas de El Espectador, no era una plataforma que funcionara en conjunto con la edición digital, sino que

funcionaba como una extensión del periódico impreso. Los encargados de iPad en esa época recuerdan para este trabajo que las críticas que se hacían desde sus posiciones a la edición digital eran similares a las que provenían desde los periodistas de la edición impresa. Se consideraba que los artículos de la edición del .com eran más ligeros y de menor calidad. Incluso, tenían la potestad de rechazar o mejorar varios de los contenidos que se enviaban desde la edición impresa para la edición de iPad, en aras de mantener una calidad.

*“Había contenidos que no se publicaban porque no tenían tan buena calidad, muchas veces pasó. La redacción pasaba cualquier cosa a veces, porque había que mandar, pero eran notas que no generaban mucho valor y no las publicábamos o les metíamos la mano. Editábamos, pedíamos más información y las completábamos. Teníamos la discreción y la libertad”.*

*(Cristian Quiroga)*

#### **5.4 El papel del editor: niveles del gatekeeper y revisión de contenidos**

En todo este recorrido que se ha hecho por la redacción digital de El Espectador y su relación con la redacción de la edición impresa, hay una figura que es fundamental, pero que también ha experimentado cambios al tiempo que la conformación y el establecimiento de las rutinas ha ido avanzando en el tiempo de estudio: el editor. Son pieza fundamental en la edición impresa, pues los textos, antes de hacer el tránsito hacia los correctores de estilo, son revisados de forma crítica por el editor de una determinada sección, más allá de la revisión de la redacción de los artículos. El trabajo del editor, como se ha establecido en los medios de comunicación en el mundo, tanto impresos, como de radio o televisión, es el de funcionar como la pieza más elemental de la teoría del “gatekeeper”, es decir, el seleccionador de información.

En ese sentido, su labor está relacionada con una revisión minuciosa de los contenidos que los periodistas van desarrollando y sus reparos o sugerencias van más enfocadas hacia lo editorial y, estrictamente, en los periodístico. Esto es, verificación adicional de información, comprobación de fuentes, incluso, en varios casos de medios, principalmente norteamericanos, son los encargados de hacer el doble chequeo de la información que previamente ha confirmado el periodista en cuestión.

De acuerdo con los testimonios seleccionados para este trabajo, el contenido que era publicado en la edición digital de El Espectador, en el tiempo en que se empezaba a conformar como una entidad autónoma dentro de la redacción, carecía de un trabajo juicioso de edición y esa era una de las principales situaciones que generaba conflicto con los editores de la edición impresa, quienes no concebían que se pudiera publicar cualquier tipo de información sin que tuviese un filtro adecuado. De hecho, testimonios como el de Pablo Correa, editor de la sección Vivir, de El Espectador, el debate fundamental se centró sobre la calidad de los contenidos que se publicaban en una edición que era consumida por los lectores a través de internet. La sugerencia siempre fue que los textos que se difundieran a través de [www.elsespectador.com](http://www.elsespectador.com) debían contar con procesos similares a los que era sometidos cuando se trataba de la edición impresa.

Sin embargo, ese ideal no se cumplía y eran excepcionales los casos en los que los contenidos de la edición digital tenían un trabajo de edición más profundo que la simple lectura para evitar errores ortográficos. Eso tuvo un cambio evidente, o una forma diferente de funcionar, cuando empezó la operación de la edición exclusiva de iPad, que ofrecía a los

suscriptores una serie de contenidos que eran elaborados de forma preferencial para esa plataforma y contaba con personas encargadas de su edición, además de la revisión de los editores de cada una de las secciones.

Por supuesto, la edición de iPad no tenía la presión que sí tenía la edición digital en la cobertura de información de última hora, sino que, como ha quedado registrado en varios de los testimonios de los periodistas y editores de El Espectador, era concebida como una extensión del periódico impreso, en la que se publicaban artículos cuyo contenido fuera de una mayor profundidad (explicación o análisis) de los temas de la actualidad noticiosa, o artículo de opinión.

Cuanto más se fue fortaleciendo la edición digital, y luego de los procesos de convergencia que hoy son más palpables, como la unión casi que total de las redacciones digital e impresa (asunto del que no entra a detallar en profundidad este trabajo debido a que ocurrió dos años después del lapso que fue concebido para el estudio), mayor valor cobró nuevamente el rol del editor, hasta el punto que los textos son revisados por este o por los equipos de periodistas, antes de ser difundidos en la página web de El Espectador.

## **6. Fidel Cano. Percepciones sobre las rutinas de trabajo en la edición digital**

*"Una redacción que se sienta cómoda  
empieza a perder la partida en este mundo": Fidel Cano*

Con 15 años al frente de la redacción de El Espectador, Fidel Cano Correa reflexiona sobre las transformaciones en las rutinas de producción de la edición digital del diario que dirige. Explica varias de las decisiones que se tomaron desde su llegada hasta 2016, cómo fueron las tensiones, qué tanto impactó el modelo de producción de contenidos y qué es, a su juicio, lo más relevante al momento de publicar en la web del periódico.

**En 2004, cuando llegó a la dirección de El Espectador, ¿cuál era el panorama de la edición digital del periódico?**

Era una página muy obsoleta, que volcaba el impreso en el digital y tenía muy pocos contenidos especiales para esa edición. En ese momento éramos un semanario y había una intención de mantener una visibilidad diaria, pero realmente era muy incipiente. Había un equipo muy pequeño y tampoco había mucho interés en el desarrollo de lo digital.

**A finales de 2005, cuando Leonardo Rodríguez llega con unas ideas para implementar un modelo, ¿hacia dónde se quería avanzar?**

Nosotros nos volvimos semanario y la principal preocupación era estar dentro de la conversación diaria, no perder esa conexión porque, de todos modos, éramos un periódico que siempre había sido diario, que tenía las noticias. La idea era mantenernos como un medio de información importante y no solo los fines de semana, como nos tocaba en esa época con el impreso. El foco estaba en mantenernos con la actualidad y la noticia.

**Cuando se conforma, con un equipo pequeño, una redacción separada de lo que era la redacción impresa. ¿Cómo fueron las primeras reacciones y cómo recibieron los periodistas esa decisión?**

Con mucha displicencia. El digital se veía en ese momento como un medio menor. Había muy poco involucramiento de los periodistas más senior frente a ese equipo que está hecho con

gente muy joven, sin mucha experiencia, y realmente no había mayor integración. De alguna manera se fueron creando dos medios paralelos con el mismo nombre. Obviamente cuando empezamos a revisar el regreso a diario, hubo una total división. Y la decisión también era no salir con impreso noticioso, sino que recogiera la experiencia que habíamos tenido con el semanario, de un proyecto periodístico que intentaba ser más profundo, más analítico, de opinión. Queríamos trasladar eso al periódico diario. En ese momento se dio el gran fortalecimiento de la página web, que fue en paralelo más o menos de la salida a diario. Se rediseñó la página, se fortaleció un equipo, pero la filosofía era la misma: como el digital era de muchas noticias y actualidad, de ser los primeros, y el impreso, algo más reposado.

**Viendo en perspectiva esa decisión de tener dos redacciones, que ha pasado en muchos medios del mundo, ¿cuáles fueron las enseñanzas?**

Digamos que eso le daba independencia a cada plataforma, de tener un desarrollo más ágil, y no me arrepiento. Creo que era lo que teníamos que hacer en ese momento por todo lo que significaba volver a diario con el impreso. Pero obviamente la parte mala es que, finalmente, se crearon dos medios diferentes con metas diferentes bajo un mismo nombre, y eso afectaba el periodismo de mayor calidad que tratábamos de hacer en el impreso. La búsqueda de tráfico masivo que se buscaba en el .com tuvo un impacto en esa calidad. De hecho, las métricas principales eran diferentes de lado y lado. Con el impreso buscábamos estar en la conversación, generarla, mover opinión, influir y defender la credibilidad de la marca. En la otra había un periodismo más ligero, con menos rigor.

**Precisamente en esa búsqueda de caminos, ¿qué se sacrificó en términos periodístico con la edición digital?**

Cuando tu métrica principal es el tráfico, eres más ligero en la titulación, en la búsqueda de fuentes. Y lo hicimos muchas veces: sabíamos que cualquier nota de Hugo Chávez generaba tráfico, entonces todos los días teníamos una nota de Chávez, fuera o no importante. O de Uribe. Ya había unos nombres identificados que sabíamos que, si iban en el título, movían el tráfico. Cuando se bajaba el tráfico, se buscaba ese tipo de contenidos, también los virales. En la necesidad de producir muchos contenidos para mover el tráfico se hacían notas con una fuente. También la inmediatez jugó un papel importante, había un claro propósito de ser los primeros en cualquier noticia. Antes de entenderla ya la estábamos publicando.

**¿Cómo ha sido, como director, lidiar con los egos, con esos dos modelos que se querían imponer? Hay anécdotas de que había cintas que no permitían el paso de una redacción a otra...**

Es complicado porque empezaron a cruzarse temas. El editor de Judicial de pronto veía en web una nota de la que no estaba enterado, que estaba mal titulada o le faltaban fuentes, o eran unifuentes, sesgadas, y llegaba a poner orden en la información y en digital lo recibían "con los taches arriba". Y se empezó a generar esa idea de que los del impreso eran unos privilegiados y perezosos, que hacían una o dos notas al día, mientras que los del digital tenían que hacer 10 o 20. Terminó siendo una relación imposible de competencia malsana. Los del impreso veían como unos periodistas de segunda a quienes hacían el digital.

**¿Hacia qué medios miraban? ¿Cuáles eran los puntos de referencia para apuntar el modelo digital?**

En ese momento era el desorden total. En realidad, no había referentes muy claros. Estaban surgiendo los portales de agregaduría, salió The Huffington Post y otros que eran de pronto más escandalosos, amarillos. En el digital veíamos esos referentes que tenían éxito digital. Y por otro lado, los medios de tradición en ese momento eran los dinosaurios que iban a morir y que no querían entrar en lo digital. Uno pensaba que si esa era la vía, tocaba ser flexibles porque era lo que la gente consumía y la publicidad iba a llegar y, para poder tenerla y sostener el negocio en el futuro, había que tener un tráfico ni el berraco y hacerse el de la vista gorda. Pero en ese momento, los nuevos proyectos digitales apenas estaban naciendo. Hacíamos mucha agregaduría sobre contenidos que movían tráfico, incluíamos esos contenidos.

**Frente a las rutinas de producción, ¿cómo fue la experiencia al decirles a los periodistas de impreso que había que entrar a un modelo que exigía nuevas tareas, manejos de nuevas tecnologías, turnos para la cobertura diaria?**

Fue importante que llegara gente joven a la redacción porque marcó el ejemplo. Trabajaban en el digital, pero querían salir en el impreso y eso empezó a generar algunas conexiones, se trabajaban de manera diferente los contenidos, hacían los artículos en el impreso, pero hacían algunas versiones de ese mismo contenido para el digital, o incluían videos. Eso

ayudó a que la gente se impreso se diera cuenta de que sí se podía hacer. Desde mi posición como director, sentí que la redacción estaba muy desbalanceada y que había gente “clavada” haciendo muchas tareas porque el mundo digital tiene una operatividad que es cansona y los del impreso no se untaban de eso y solo criticaban los contenidos que se hacían en el digital. Allí había una clara señal de que había que equilibrar cargas porque la redacción, primero, iba a estar dividida siempre y, además, generaba mal ambiente y una batalla campal, una guerra fría por lo menos. Fue duro porque a la gente le gusta la comodidad y eso desacomodó a muchos. Pero creo que hubo varios fenómenos que pusieron a la gente a entender. Una fue haber abierto el conocimiento de las métricas, que fue muy reciente. Entender las métricas y que todo el mundo las use y las vea y tenga ese desarrollo que fue difícil de hacer. Ese fue un proceso difícil y aún no tenemos los mejores "dashboards", pero eso cambio mucho la mente a la gente.

### **¿Y cuál es el otro factor?**

Otro fenómeno importante fue La Pulla. El haber desarrollado ese proyecto, que hubiese salido desde adentro de la redacción y que haya sido tan exitoso, fue como una alarma de cuál era el futuro, y dijimos que nos teníamos que montar en ese tren porque ya había arrancado. Ese producto fue importante para cambiar la mente de la gente. Luego, creo que la misma evolución del medio permitió que los periodistas se dieran cuenta de que todos están intentando hacia lo digital y que el impreso, no sé si tendrá los días contados, pero ya no era el rey. Cuando se empezó a tener tráfico, y a que les comentan y los tuitean y les pelean, mientras que si hacían un artículo en el impreso, posiblemente no tenía una reacción masiva sino posiblemente en los círculos de las fuentes. Eso acabó de convencer a la gente.

### **¿Cree que la edición de iPad, de la que poco se habla, pudo marcar un inicio en la creación de rutinas de producción de contenido digital en el diario?**

Yo no la pondría en un sitio tan importante, pero, ahora que lo mencionas, pudo haber sido un buen amortiguador del paso, una buena transición en las que en vez de estar quejándose de la información que producían en digital, pues, produzcan la buena información y sean responsables. Creo que eso también ayudó porque, frente a las fuentes y ver uno en su propio medio una información en la que uno no intervino, pero que corresponde a las fuentes que uno maneja y al conocimiento que uno tiene, ver eso también les cambió la mente a muchos. Si hay

la oportunidad de que yo controle o maneje la información de mi fuente de manera integral, es un aliciente a no estar frustrado todo el día porque publicaron una información que me hizo quedar como un rabo. La edición de iPad pudo ser una ayuda para eso, porque eran responsables de lo que publicaban y estaban en el mundo digital.

**En 2006, cuando se da el cambio en la cabeza del proceso, ¿cuál fue el elemento que hizo que usted, como director, tomara la decisión de avanzar hacia una integración?**

Creo que la evolución del negocio me convenció del todo. Toda la lógica del modelo que hizo Leonardo, que lo valoro mucho, porque realmente con ese equipo que tenía posicionó a El Espectador en un lugar fundamental, cuando el tráfico era lo esencial. Pero toda la lógica de ese modelo estaba en que la publicidad iba a sostener el negocio y que para eso se necesitaba tráfico. Pero empezó el desarrollo de las redes sociales y de la monetización de nuestros contenidos por parte de ellas, y vimos que la publicidad no iba a ser lo que sostendría el negocio y que todo ese tipo de informaciones que hacíamos, si se hacía mal, le pegaba a la marca. Finalmente, lo importante es la marca. Si no vamos a traer publicidad por la masa, lo único que tienes valioso en tu negocio de medios es la credibilidad, que es lo que representa la marca y, además, son los contenidos que no se encuentran en cualquier parte. Todos esos virales se pueden conseguir en cualquier otra parte, tampoco generan ninguna fidelidad porque tú llegas por redes, pero no usualmente por el Home ni por búsquedas. Es gente que te visita, pero no se queda y no te deja mucho. Te deja tráfico, y si no estás monetizando eso, para qué el tráfico o para qué ese tráfico. Entiendo que uno tiene que estar conectado con las emociones, pero también necesitamos proteger la marca y el periodismo que El Espectador representa, nuestra propuesta de valor. Y eso lo estábamos haciendo mierda con unos objetivos de mayor tráfico. Leonardo era un mago para eso, para conseguir tráfico, sabe mucho cómo funciona la lógica de internet, pero es terco con eso. Tuvimos muchas discusiones, incluso estuvimos a punto de crear un portal que no se llamara El Espectador para vincular todo ese tipo de noticias. Pero yo necesitaba una redacción integral, en donde el jefe de redacción sepa o sea responsable de toda la información que salga y que cada editor tenga participación.

**Finalmente, con ese discurso es con el que se vincula el resto de la redacción a producir para el .com...**

Sí, el primer cambio fue ahí en la cabeza, donde yo entendí que era mejor que Leonardo se dedicara al negocio, porque sin duda es un gran conocedor del mundo digital, pero que el contenido estuviera a cargo del jefe de redacción, que es el jefe de todos. A partir de ahí empezó todo el resto de la evolución para integrar a los periodistas con esa misma idea de que los editores debían ser responsables de la información de sus fuentes en cualquier plataforma.

**Es decir, ¿no valía la pena sacrificar la calidad y las marcas por imposiciones que pueden venir de las audiencias o las tendencias hoy en redes sociales?**

Lo único positivo de que el negocio de la publicidad lo hubiesen arrebatado las redes sociales es ese, que finalmente lo que puede generar valor y lo que te diferencia es la información que produces no el tráfico. Es como la especialización del tráfico, porque nadie te va a decir que el tráfico no importa, porque para ser relevante necesitas de él, pero también necesitas que sea de la gente que encuentra valor en El Espectador y que sea un potencial suscriptor o alguien que valore tanto el contenido que esté dispuesto a pagarlo para que esa información exista.

**¿Cree que la academia y las redacciones están previendo qué va a pasar con las formas de consumo de las audiencias, con la manera en que se mueven las redacciones hacia la producción?**

La verdad, no estoy muy metido en la academia y no conozco qué pasa. Lo hago por la gente que llega acá y siento, cuando visito las facultades, que van más adelante que nosotros. En los años anteriores a todo este proceso sí creó que había en las facultades mucha más consciencia de la evolución del negocio. Ahora, que lo estén previendo, no sé y no sé si sea necesario. Esto cambia tanto que uno lo que necesita es apertura de mente. Volviendo a la redacción, eso puede ser aburrido y estresante, y puede complicar la vida, pero una redacción que se sienta cómoda empieza a perder la partida en ese mundo. En mis épocas de periodista deportivo, Mario Andretti decía que si uno siente que tiene todo bajo control en un carro, es porque va muy despacio. Entonces, debemos tener una disposición de cambiar todo el tiempo. A veces son discusiones que no llevan a ningún lado, pero el solo hecho de que la gente esté experimentando y equivocándose mantiene vivo esto. Por eso odio a los asesores externos que le diseñan cómo debe trabajar y, el día que se van, queda la gente feliz. Y no vuelven a pensar. Prefiero equivocarme mucho y que la gente esté incómoda todo el tiempo.

## **7. Conclusiones**

Las redacciones en el mundo han sido objeto de transformaciones impulsadas, en gran medida, por la llegada de internet al sistema informativo. Eso ha implicado modificaciones desde su estructura física (adecuaciones de redacciones con el uso de diferentes modelos organizativos) hasta en términos de contenidos o el nivel profesional de los periodistas. Incluso, han sido empujadas hacia transformaciones en el ámbito organizacional, cuando las empresas periodísticas han entendido que el modelo de negocio no es el mismo que funcionó durante décadas, esto es, un replanteamiento de las formas de vender publicidad, por ejemplo. Esa realidad no fue ajena en El Espectador, de Colombia, medio que fue objeto de estudio para este trabajo. En ese sentido, las ideas que se esbozarán en las conclusiones se irán desarrollando en varias etapas para su mejor entendimiento y lograr una clara separación de los niveles de cambios que hubo en las rutinas de producción de contenidos para la edición digital del diario en el período comprendido entre 2006 y 2016.

### **7.1 La apuesta por un modelo de alta productividad**

En principio, la edición digital de El Espectador, como quedó en evidencia luego de las entrevistas, era la réplica del impreso. Pero la apuesta, quizá influenciada por los modelos que se habían implementado en otros diarios de la región, principalmente de Argentina (como Clarín o La Nación), estaba volcada hacia una alta producción de contenidos. En 2006, con las ideas que se empezaron a implementar por parte de Leonardo Rodríguez y la incipiente redacción web que se conformó, mayoritariamente con periodistas recién graduados de las universidades o practicantes (también conocidos como pasantes o becarios), el objetivo principal era tener la información de última hora de manera oportuna en la página web de El Espectador, que, valga decir, también carecía de un diseño que permitiera tener una óptima experiencia para el usuario.

En medio de la experimentación en la que estaban la mayoría de los diarios en Colombia y en la región, teniendo en cuenta que nadie, como ahora, tenía la respuesta para adaptarse a las transformaciones que estaba exigiendo el entorno digital de la industria periodística, el modelo de producción de contenidos pudo ser entendido como “más cantidad es mejor”. Eso no está mal del todo, pues, como explicaba el profesor Salaverría, al detallar su modelo de cierre continuo en las ediciones digitales de los diarios del mundo, es posible lograrlo siempre que se cuente con una nutrida sala de redacción que tenga un amplio número de periodistas y que

pueda acudir a personas, o editores, con experiencia para controlar el flujo de información continua.

Así las cosas, lo que ocurría en el interior de la sala de redacción de El Espectador eran dos cosas: se empezó a conformar una redacción paralela a la que ya funcionaba para la edición impresa, que tenía una autonomía que contaba con la aprobación de los directivos del periódico, incluyendo su director Fidel Cano, y que gozaba de cierta libertad para probar modelos, ensayar dinámicas de producción de contenido y desprenderse de las directrices editoriales que eran aplicadas a los artículos que eran publicados en el impreso. Por supuesto, como también ha sucedido en las redacciones de medios impresos, radiales o televisivos que han dado pasos hacia la convergencia, generó choques entre los periodistas porque cada uno defendía la forma en que entendía el ejercicio.

## **7.2 Impreso vs. Digital**

El principal enfrentamiento que se vivió durante el período de estudio tuvo origen en la calidad de la información que se publicaba en la edición digital del diario. Rodríguez, entonces encargado de esa división de El Espectador, acepta que, ante el modelo que se estaba implementando, lo importante era mantener unos mínimos de tráfico que permitieran mostrar unos resultados y el futuro mantenimiento del modelo. Intentado explicar sus argumentos, el diario colombiano se apreciaba rezagado respecto de sus competidores, como El Tiempo o Semana, y esa situación se debía, en parte, a que la edición digital no representaba hasta el momento la importancia, tanto editorial como financiera, para las cabezas del diario. Incluso, desde los mismos periodistas de la redacción esa edición era vista como una “cenicienta” a la que poco se le aportaba, pues los esfuerzos estaban concentrados en la edición impresa, que, entre otras cosas, volvió a la circulación diaria en 2008, luego de que las finanzas que mantenían el rotativo tuvieran una mejora. Hasta ese año, su circulación era dominical y El Espectador funcionaba como un semanario.

A medida que el digital empezó a tener mayor relevancia tanto para los lectores como dentro de la redacción, también empezaron los cuestionamientos sobre la calidad de la información que se publicaba. Esa crítica fue posible, entre otras, porque al funcionar digital como una redacción paralela se comportaba como un espejo de la redacción del impreso en su funcionamiento más básico, como la distribución de fuentes en secciones. Fue así como se pudo, a juicio de varios de los entrevistados, tener una conciencia sobre la diferencia de calidad,

los enfoques o la manera en que varios de los temas eran abordados. No obstante, no hubo una corrección inmediata sobre lo que se consideraba como una mala práctica, también porque había diferencias en los planteamientos sobre cómo debía operar la redacción digital. Por un lado, había cuestionamientos sobre los procesos periodísticos que se desarrollaban en el interior de esta y, por el otro, había total convencimiento desde las cabezas de esa edición de que el camino era el correcto o, al menos, la única alternativa en ese momento para lograr objetivos de tráfico y lecturabilidad que, entre otras cosas, eran bastante ajenos para los periodistas y editores de la edición impresa.

Los choques entre ambas redacciones no fueron pocos y tampoco fueron esporádicos. Su desarrollo se hizo a través de varios años, en los que hubo muy poco movimiento hacia modificaciones que permitieran obtener un modelo de producción de contenidos y de organización similar a la que hubo después de 2016, en la que estuviera involucrada la redacción de impreso de manera completa y que permitiera una convergencia cercana al 100 %, un logro que han logrado en muy pocas redacciones en el ámbito latinoamericano. Esos criterios de calidad empezaron a tener consensos cuando al equipo digital empezaron a llegar, a juicio del jefe de redacción de El Espectador, Élber Gutiérrez, periodistas con una mayor preparación o que ya habían hecho una especie de “curso” en el mismo diario, es decir, que llegaron en sus períodos de prácticas profesionales o recién graduados y luego fueron contratados en El Espectador. Ese fenómeno es muy común en el diario, pues para los cargos disponibles para contratación se prefiere a quienes hacen parte de la redacción por encima de periodistas que puedan llegar desde otros medios de comunicación.

### **7.3 El periodista polivalente**

Lo que se venía cuesta arriba con los cambios que estaba exigiendo la Internet y las nuevas dinámicas de consumo de contenidos por parte de los lectores también tuvo una repercusión en la formación profesional de los periodistas, incluso en los que ya hacían parte de El Espectador desde hacía varios años. En resumen, las transformaciones no solo implicaban repensar la redacción de forma organizativa en cuanto a rutinas, fuentes o en la división de labores, sino que obligaba a los periodistas a adquirir una serie de conocimientos, para muchos extras, para otros bastante comunes, sobre el funcionamiento de las nuevas tecnologías que iban a ser utilizadas en su quehacer diario. Esta serie de habilidades que los periodistas fueron

adquiriendo ya han sido definidas académicamente en el campo de la investigación en periodismo y se ha configurado el término de periodista polivalente. García Avilés (2002) lo ha planteado tanto como una característica personal del periodista y como una estrategia empresarial a través de la que las organizaciones periodísticas asumen la cobertura y producción de noticias, sobre todo en los medios que son multiplataforma y que distribuyen contenidos a través de radio, televisión, impresos y digital.

Ha hecho parte de una política de reducción de gastos también, que ha ido en detrimento de la calidad de vida y las condiciones laborales de los trabajadores de la prensa y ha sido una forma desde las compañías para equilibrar sus estados financieros. Así las cosas, bajo la concepción de la polivalencia se ha incrementado la exigencia sobre los profesionales de la información. Por ejemplo, un periodista que hace parte de un medio que tiene formatos que se distribuyen en digital no puede simplemente saber escribir: se han establecido unos nuevos mínimos que, incluso, son tenidos en cuenta por parte de los editores y los directivos de los medios de comunicación al momento de tomar la decisión de contratar. Los conocimientos son muchos, pero, a modo ilustrativo, se prefieren periodistas que puedan escribir un texto, conozca de edición de audio y video, tengan la capacidad de crear un guion para televisión o radio o cuente con las aptitudes mínimas para producir un pódcast.

Para el autor citado, “la polivalencia en un arma de doble filo porque corre el riesgo de convertirse en una excusa para intentar reducir costes, hacer más con menos y, en definitiva, disminuir la calidad del producto informativo”. Son numerosos los casos en los que el periodista redacta, toma las fotografías para su artículo, lo edita, hace un guion para un video que luego será publicado en plataformas como YouTube, y, posteriormente, creará las piezas con las que su artículo será distribuido a través de las redes sociales de determinado medio de comunicación.

En el caso de El Espectador, los periodistas de la edición digital tuvieron un conocimiento sobre el funcionamiento de las herramientas tecnológicas para web naturalmente mucho antes que la mayoría de los periodistas del diario impreso, pero en los varios intentos que hubo por generar contenidos desde impreso hacia digital y en los avances que se dieron durante ese período hacia la convergencia, esta información se fue democratizando poco a poco hasta el punto que cualquier periodista de la redacción, sin discriminación, podía realizar, por ejemplo, el proceso de cargar un artículo a través del sistema de gestión de contenidos del diario.

En el principio, por supuesto, la falta de conocimiento y el hermetismo que había desde los encargados de la edición digital sobre las herramientas tecnológicas e información básica

para el trabajo diario, como por ejemplo el acceso a las analíticas de tráfico, generó una especie de estancamiento en los procesos de publicación. Según varios de los testimonios, el camino para la publicación de un contenido en web era largo porque se debían usar canales bastante convencionales en la comunicación con los miembros de la edición digital, como el correo electrónico, y luego esperar varias horas, incluso días, para que quien tenía la facultad de cargar contenidos a las plataformas digitales hiciera ese trabajo. No solo entorpecía las rutinas de publicación de un periódico con amplia cantidad de lectores, sino que hubo desmotivación por parte de los periodistas de impreso ante lo que consideraron obstáculos.

#### **7.4 iPad, la chispa adecuada**

Aunque para muchos de los entrevistados, la edición de iPad que empezó a funcionar de manera paralela a la edición digital y la impreso no tiene una gran relevancia, en parte porque sus lectores no son mayoría, el análisis realizado por el investigador de este trabajo permite concluir que funcionó como una perfecta intermediaria en las distantes rutinas de producción que tenían las redacciones para entonces separadas —Fidel Cano, director de El Espectador, la define como un amortiguador. La razón es sencilla: desde una directriz empresarial, no se optó por la colaboración de los periodistas, sino que se estableció esa edición como una nueva obligación. En ese sentido, los periodistas de impreso debían desarrollar contenidos exclusivos y diarios para los lectores que estaban pagando.

La apuesta de iPad tiene varios puntos a destacar: en primer lugar, era concebida, como se ha dicho anteriormente, como una extensión del impreso que ofrecía contenidos de mayor profundidad, análisis, entrevista u opinión de temas que estaban en agenda o que era de agenda propia. Eso, de alguna manera, garantizaba un mínimo de calidad, pues debía someterse al filtro de los editores de cada una de las diferentes secciones del diario y, a su vez, tenían una segunda etapa de control de calidad cuando llegaban a manos de los editores designados para la propia edición de iPad. Uno de los encargados de esa edición, que aportó su experiencia y testimonios para esta tesis, asegura que muchas veces los contenidos no fueron publicados o fueron devueltos a las diferentes secciones, incluso corregidos, cuando se consideraban que no cumplían con ese estándar mínimo de calidad.

En segundo lugar, la edición de iPad empezó a instaurar una rutina de producción de contenidos que era ajena a la de la edición impreso. Se puede decir que creó una costumbre y, apoyados en el concepto de periodista polivalente, los redactores de la edición impreso no tenían

la tarea de simplemente escribir para el papel, sino que debían pensar en temas diferentes para la edición de iPad. Al ser diario, también determinó horarios de publicación y cierre, por lo que los periodistas incluyeron en su día a día una tarea adicional que, en principio, pudo generar resistencia en gran parte de la redacción, pero que, a la larga, preparó a los redactores para lo que se convertiría la redacción años después, cuando Élder Gutiérrez tomó las riendas de la redacción digital y la impresa y se empezó, en serio, a caminar hacia un proceso definitivo de convergencia.

### **7.5 Proteger la marca y el periodismo**

Las diferencias que había entre las redacciones y la apuesta final para el establecimiento de las rutinas profesionales de producción de contenido, que se consolidó en 2016, tuvo como detonante una decisión fundamental del director del periódico, Fidel Cano Correa: defender la marca de El Espectador y el periodismo. En la entrevista que el periodista brindó al investigador para el desarrollo de este trabajo, y que está contenida en su totalidad en páginas previas a esta conclusión, señala que la decisión final, en vista de que el modelo de negocio había cambiado y que la publicidad digital no era la que aseguraría el futuro y la sostenibilidad financiera, era preservar el valor de un periódico de más de 130 años de existencia. En palabras de Cano, lo más valiosos de un medio es la credibilidad y, para El Espectador, es la representación de esa marca. El ejemplo específico que expuso fue el de los contenidos virales, que son tan frecuentes en los medios de comunicación con ediciones digitales, y que funcionan bastante bien al momento de conseguir tráfico de lectores, pero que, a juicio del director, son contenidos que se encuentran en cualquier parte.

Además, asegura que no es un contenido que genere fidelidad por parte de los lectores que, usualmente, para estos casos, llegan a la página web a través de las redes sociales y no de manera directa. Una frase de Cano sobre el tráfico que generan esos contenidos es bastante dicente: “Es gente que te visita, pero no se queda y no te deja mucho. Te dejan tráfico, y si no estás monetizando eso, para qué el tráfico o para qué ese tráfico”. Es consciente de que, como medio de comunicación, no se puede apartar del todo de eso contenidos y que es un imperativo estar conectado con las emociones de los lectores, pero, en tiempo en los que se han empezado a implementar modelos de cobro por contenido en los medios de comunicación con ediciones digitales, prefiere irse por la práctica seria del periodismo y agregarle mayor valor a una información por la que los lectores estén dispuestos a pagar. Incluso, mencionó que estuvo en la mesa la posibilidad de crear un portal alternativo para la publicación de cierto tipo de contenidos que atraían mucho tráfico, pero que, de cierto modo, no eran compatibles con lo que

representaba El Espectador en el lector colombiano. Eso fue descartado porque su concepción del mundo dentro de un periódico es que la redacción debe ser integral, en donde el jefe de redacción sea el responsable de toda la información que se difunda y que cada editor tenga participación en ella.

## 8. Bibliografía

- ABELA, J. A. (2002). Las técnicas de análisis de contenido: Una revisión actualizada.
- ACOSTA, R. (2013). Producción y circulación de la noticia: el newsmaking. Chasqui Revista Latinoamericana de Comunicación.
- BECERRA, M. (2000). De la divergencia a la convergencia en la sociedad informacional: fortalezas y debilidades de un proceso inconcluso. Revista zer de estudios de comunicación.
- BALCAZAR, F. E. (2003). Investigación acción participativa (IAP): Aspectos conceptuales y dificultades de implementación. *Fundamentos en humanidades*, 4(7-8), 59-77.
- BENNEY, M., Y HUGHES, E.C. (1970). Of sociology and the interview. En n.k. Denzin (comp.). *Sociological methods: a sourcebook* (pp. 75-98). Chicago: Aldine.
- BONILLA, J. Y GARCÍA, A. (2004) ¿Qué es la noticia? Agenda, periodistas y ciudadanos. Bogotá. Pontificia Universidad Javeriana.
- COLMENARES E., ANA. M. (2012). Investigación-acción participativa: una metodología integradora del conocimiento y la acción. *Voces y Silencios. Revista Latinoamericana de Educación*, 3(1), 102-115.
- DALLAL, A. (2003). Lenguajes Periodísticos. Universidad Nacional Autónoma de México Instituto de Investigaciones Estéticas. 2da. Edición. pp. 56
- DESIDERI FREITAS, L. L. (2016). El tiempo en el periodismo digital (Doctoral dissertation, Universidad de Navarra).
- DESIDERI FREITAS, L. L., & SALAVERRÍA, R. (2014). El flujo continuo de noticias y sus efectos.
- DEUZE, M. (2001). Online journalism: modelling the first generation of news media on the World Wide Web. *First monday*, 6 (10).
- DEMUNCK, Victor C. & SOBO, Elisa J. (Eds.) (1998). *Using methods in the field: a practical introduction and casebook*. Walnut Creek, CA: AltaMira Press.
- DEWALT, Kathleen m. & DEWALT, Billie R. (2002). *Participant observation: a guide for fieldworkers*. Walnut Creek, CA: AltaMira Press.
- ECHEVERRÍA, J. Y OTROS (2009). Convergencia tecnológica y audiovisual. Los dos grandes procesos de convergencia tecnológica. QUADERNS DEL CAC 31-32. Consell de l'Audiovisual de Catalunya. 2009

- FERNÁNDEZ, F. (2002). El análisis de contenido como ayuda metodológica para la investigación. *Ciencias Sociales*, 2(96), 33-54.
- FERRER, J. R. Y OTROS (2009). Convergencia tecnológica y audiovisual. Los dos grandes procesos de convergencia tecnológica. *QUADERNS DEL CAC* 31-32. Consell de l'Audiovisual de Catalunya. 2009
- GARCÉS P., M, BOTERO R., D., CASTRO E., H. (2013) Los cambios del periodismo frente a las nuevas tecnologías en dos ciudades principales del caribe colombiano. *Saber, ciencia y libertad*, 8(1), 169-180.
- GARCÍA, M. I. (2012). Rutinas productivas de un cibermedio nativo digital. *Cuadernos de información*, (30), 9-20.
- GARCÍA AVILÉS, J. (2009) La comunicación ante la convergencia digital: algunas fortalezas y debilidades en convergencia digital en los medios de comunicación.
- GARCÍA AVILÉS, J., PRIETO, M., KALTENBRUNNER, A., MEIER, K., & KRAUS, D. (2009). Integración de redacciones en Austria, España Y alemania: modelos de convergencia de medios. *Anàlisi*, 38, 173-198.
- GARCÍA AVILÉS, J. (2002) Periodismo polivalente y convergente: riesgos y oportunidades para el periodismo audiovisual. *Revista Chasqui*, número 79. Centro Internacional de Estudios Superiores de Comunicación para América Latina. Quito, Ecuador. P. 38-43
- GUTIÉRREZ, L., LIÉVANO, C. y PÉREZ, Sonia. (1990) La producción de la noticia en la prensa colombiana. Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá.
- KAWULICH, B. B. (2005). La observación participante como método de recolección de datos.
- LAREQUI, J. C. (2001). Periodismo e internet: nuevo medio, vieja profesión. *Estudios sobre el mensaje periodístico*, (7), 33.
- LASH, S. (2005) *Crítica de la información*. Buenos aires: Amorrortu, cap, 2.
- LLANO Aristizábal, Sergio. *Hipermedia e interactividad en el periodismo digital colombiano*. *Revista Palabra y Clave*. Edición No.º 12. Junio de 2005. Universidad de La Sabana.
- MARTINI, S. Y LUCHESSI L. (2004) *Los que hacen la noticia*. Periodismo, información y poder. Buenos Aires. Editorial Biblos.

•MARSHALL, Catherine & ROSSMAN, Gretchen B. (1989). Designing qualitative research. Newbury Park, CA: Sage.

•MASIP, P. (2005). Rutinas periodísticas e internet en la información diaria. Trípodos. La utopía digital en los medios de comunicación: de los discursos a los hechos. Un balance. Edición extraordinaria, 561-576.

•NAJI, J. E. (2009). Educación en medios ante la brecha digital en los países del Sur. *Comunicar*, 16(32), 41-50.

•RETEGUI, L. (2012) Digitalización y cambios en las rutinas laborales ¿qué pasa con el marco jurídico?. Congreso de periodismo y medios de comunicación. Universidad Nacional de La Plata.

•SALAVERRÍA, R. (2003). ¿Hacia dónde se dirige la convergencia de medios? Mediación consultores. Universidad de Navarra.

•SALAVERRÍA, R., & NEGREDO, S. (2008). Periodismo integrado: convergencia de medios y reorganización de redacciones. Editorial sol 90.

•SALAVERRÍA, R. (2008). Nuevos medios, nuevos modos y nuevos lenguajes. Primer Foro de periodismo digital de Rosario. Labor de Libros Editor. Edición 1, pag. 163

•SALAVERRÍA, R. (2010). Estructura de la convergencia. Convergencia digital. Reconfiguración de los medios de comunicación en España. Servicio editorial de la Universidad de Santiago de Compostela.

•SALAVERRÍA, R., GARCÍA-AVILÉS, J. A., & MASIP-MASIP, P. (2010). Concepto de convergencia periodística. Estructura de la convergencia. Convergencia digital. Reconfiguración de los medios de comunicación en España. Servicio editorial de la Universidad de Santiago de Compostela.

•SALAVERRÍA, R., GARCÍA-AVILÉS, J. A. (2008) La convergencia tecnológica en los medios de comunicación: retos para el periodismo. Trípodos, número 23, Barcelona, 2008.

•SALAVERRÍA, R. (2012). La edición periodística en la era del cierre continuo. Disponible en:<http://www.salaverria.es/blog/2012/10/16/la-edicion-periodistica-en-la-era-del-cierre-continuo/>

•SANTAELLA, L. (2004) Navegar no ciberespazo: o perfil cognitivo do leitor imersivo. Editorial Paulus. San Pablo.

•SINGER, J. B. (2004). Strange bedfellows? The diffusion of convergence in four news organizations. *Journalism studies*, 5(1), 3-18.

•STARR, P.: «Adiós a la era de los periódicos (bienvenida una nueva era de corrupción)» en ESPADA, A. Y HERNÁNDEZ BUSTO, E. (eds.) (2009): El fin de los periódicos: crisis y retos del periodismo actual, Barcelona, Duomo. Disponible en <https://www.letraslibres.com/mexico-espana/adios-la-era-los-periodicos-bienvenida-una-nueva-era-corrupcion>

•SUÁREZ V., J. C. (2015) Nuevas tecnologías y deontología periodística: comparación entre medios tradicionales y nativos digitales. El profesional de la información, v. 24, n. 4, pp. 390-395

•TAYLOR, S. J., & BOGDAN, R. (1987). Métodos cuantitativos aplicados 2. Maestría en Educación. Antología. Centro de Investigación y Docencia. Chihuahua. 2008.

•ZUBIZARRETA, J. (2008) la práctica profesional en el proceso de convergencia mediática. Una aproximación metodológica. Estudio del caso del grupo local de comunicación goiena komunikazio zerbitzuak, koop.e. Universidad del País Vasco.

## 9. Anexos

### 9.1 Cuestionario semiestructurado para entrevista a profundidad

En 2006, a dos años de la llegada de Fidel Cano Correa a la dirección, se implementó en El Espectador una nueva estrategia digital para reemplazar la que ya funcionaba desde 1997.

- ¿Cómo era ese modelo de trabajo en la edición digital desde 1997?
- ¿Cómo eran las rutinas de publicación de contenidos en la página web?
- ¿Con qué frecuencia se publicaban los contenidos? ¿A qué obedecía esa frecuencia de publicación?
- ¿Qué tan relevante era la edición digital en ese entonces para El Espectador?
- ¿Qué contenidos se priorizaban para la web?
- Hasta ese momento ¿se monitoreaban los contenidos en la web (Visitas, cantidad de clicks, etc.)? Si se hacía ¿ese monitoreo influía en la rutina de publicación?
- Describir de qué manera se organiza la realización del trabajo periodístico, teniendo en cuenta el modelo de cierre de edición continuo.
- ¿Cuáles fueron los principales cambios con la implementación del nuevo modelo digital (producción de contenidos) en 2006?
- ¿A qué obedeció el diseño y la implementación de un nuevo modelo digital? ¿Qué razones lo motivaron?
- ¿Cómo se organizaba el trabajo de producción de contenido durante el día?
- ¿Había periodistas dedicados exclusivamente a la edición digital?
- ¿Cómo era la organización de los horarios de trabajo?
- ¿Cada cuánto se publicaba un nuevo contenido?
- ¿Qué herramientas nuevas de trabajo se insertaron en el quehacer periodístico diario?
- ¿De qué manera influyó en la organización del trabajo el modelo de cierre continuo que se implementó en los portales de los medios de comunicación y que aún hoy funciona?
- ¿Se tuvo en cuenta algún aspecto profesional para la contratación de nuevos periodistas en la redacción?
- Dentro de esta nueva estrategia ¿Se incorporó algún tipo de monitoreo de contenidos para medir su efectividad/impacto/difusión?

- ¿Se inició el uso de nuevos formatos de presentación de contenido, como video, audios, inserción de documentos en las notas de internet? ¿Cuándo se inició este proceso?
- ¿Durante cuánto tiempo funcionó lo planteado inicialmente? ¿En qué momento decidieron que debía haber modificaciones a ese modelo?
- ¿Qué modificaciones se hicieron, qué se perfeccionó en el modelo de trabajo dentro de la redacción?
- ¿De qué manera afectó el modelo digital implementado las labores del periodismo (como la reportería)?
- En 2008, cuando El Espectador regresa a ser un diario, ¿hubo una nueva organización del trabajo? ¿Qué aspectos cambiaron en ese sentido?
- ¿De qué manera se organizaba la redacción para el trabajo? ¿Había dos redacciones, una impresa y una digital?
- ¿Qué participación tuvieron los periodistas del impreso en la edición digital?
- ¿Se buscaron periodistas con habilidades/experiencia para el ámbito digital que exigía la implementación del nuevo modelo?
- ¿En qué momento se puede hablar de una convergencia en la redacción, no tanto desde el punto de vista espacial ni estructural, sino profesional, es decir, cuánto empezaron las redacciones a funcionar como equipo?

## 9.2 Entrevista con Élder Gutiérrez, jefe de redacción de El Espectador

### ¿Cómo llega a El Espectador?

Yo trabajé en Colprensa hasta el año 99 y de ahí me fui a un portal que se llamaba Primerpágina.com. Le doy el dato porque es el año de la explosión de las .com en Colombia. Ese añosurgen n este país areafinanzas.com, calle22.com, que fue un referente muy importante que dirigía María Teresa Ronderos; Primerapagina.com. También Colombia.com, que tenía periodistas rutilantes, berracos. Entonces, 1999 es ese año. En el 200 paso a El Espectador porque, si usted investiga, se da cuenta de que ese año, a finales del 99, mientras acá estábamos felices, como acá todo llega tan retradaso, en Estados Unidos ya se estaban empezando a quebrar. Entonces, es cuando se rompe la primera gran burbuja de internet: Yahoo, para el piso. Aquí había Latinmail, quedaba en l parque de la 93. Todos éramos periodistas de su edad y todo mirábamos como una mierda a los periodistas de los medios tradicionales. Me acuerdo que en Primera Página, yo venía de trabajar en Colprensa, en donde tenía todos los impresos, aparte de los de Bogotá, los regionales. Eso era una fila larguísima, y uno decía: pásame El Colombiano, y lo pasaban.

Cuando llego a El Espectador, en esa primera etapa, hasta 2002, no existía sección digital. De hecho, hicimos el especial de la caída de las torres gemelas, y quedó en impreso, pero no en digital. Me fui y Leonardo Rodríguez, que era un redactor de la sección de Negocios, se fue a estudiar a España y cuando llegó le hizo la propuesta a Fidel Cano de que hiciera la web de El Espectador. Esa primera página era copiar y pegar, pero fea, porque ni siquiera la gente tenía la oportunidad de devolverse en las páginas al ritmo que quisiera porque era muy desordenada. Usted quería devolverse una página, y se devolvía ocho. Estaba muy mal hecha.

El mismo Leonardo, que hay que reconocerle que sí fue pionero en eso y ayudó mucho, empezó a pedir presupuesto para dedicarle algo a mejoras de la página. Cada año le agregaban algo, hasta que empezó a andar. En esa primera etapa, como hasta 2006, las páginas en Colombia reproducían solo texto. En 2006 se produce como un movimiento grande para que los medios que ya estaban en digital entraran a la web 2.0, entonces ya eran sitios donde la gente podía comentar o aportar a debates o mandar fotos, y los medios hacían concursos para que la gente mandara fotos. Eso pasó en 2006, lo tengo clarísimo. El primer en hacer eso es Semana y es el

líder como medio año, tal vez uno. Después se le monta El Tiempo, que empieza a hacer unas innovaciones.

El Espectador seguía jugándose por traer mucho tráfico, pero no tenía la mejor plataforma, no era la más moderna. Tenía notas virales, pero no tenía muchos desarrollos, sin cámaras, sin video. En 2006 nace la categoría digital de los premios de la Fundación Nuevo Periodismo Iberoamericano (FNPI) y del Rey de España, y eso hace que todos los medios de América Latina, por ir detrás de esos premios, se vayan a eso, a lo digital. Semana va, yo era de Semana en ese tiempo, y ganamos dos años consecutivos el Rey de España y FNPI, éramos lo último en guarachas. Y nos llevaban por toda América Latina haciendo conferencias.

¿Cómo era el periodismo digital? Se hacía con una cámara de fotografía con la que también se hacía video y el video era un slide, era poner la foto con sonidos. Se trabajaba mucho la multimedia. Cuando esta irrumpió, todo el mundo quería hacer multimedia. Hoy ya no. Texto, foto y video, y si se puede, audio. Los pioneros en eso también fueron los brasileros. Ese año, mientras hacíamos multimedia, ellos ya hacían con personas con limitaciones visuales o auditiva.

**¿La rutina de publicación era diaria y de réplica de lo que tenía la edición impresa?**

Tal cual.

**¿Y qué tan importante era en ese tiempo?**

En 2006 yo no estaba en El Espectador, le cuento porque estaba en otros medios. Pero nosotros chequeábamos a El Espectador y veíamos que estaba en nada, era muy de tráfico, pero no había una producción propia, como tal. Después, cuando llegué en 2008, ya comprendí por qué era. Porque el modelo era que el .com lo hacían los pasantes, que era un modelo muy regado en América Latina. Esa edición digital tuvo un editor que fue Norbey Quevedo y era muy poco preocupado por el .com, porque estaba preocupado por su investigación de impreso y no había un esfuerzo adicional. Cuando llegó Leonardo, quien se fue a estudiar a Barcelona, y cuando llegó hizo la propuesta: la moda en Europa es el .com, hagamos el .com. Entonces, empieza a dedicarse exclusivamente a eso. Por primera vez hay un periodista dedicado exclusivamente a esa edición. Le ayudaban los pasantes y por ratos, sin horarios, porque no tenían pasantes

propios. Después, por el camino, dijo que le dieran pasantes y empezaron a darle cupos. Llegó a tener unos 10 pasantes.

**En 2008 ya estaba Leonardo encargado. ¿En ese momento qué tan relevante era para el periódico la edición digital?**

Muy importante, demasiado importante. En internet el tiempo pasa muy rápido. Desde 2006, que es cuando le digo que todos los grandes foros mundiales empiezan a crear segmentos especiales sobre periodismo digital, todo el mundo se metió, pero, como hoy, no sabían cómo sacarle plata. En todos los medios de comunicación, desde 2006, había redacciones digitales. El problema es que eran conformadas exclusivamente por pasantes y dedicadas casi que exclusivamente a subir el material del impreso. Unos pocos medios hacían algo adicional, una exploración de formatos. El líder era Semana, detrás iba El Tiempo. Y El Espectador no exploraba tanto, pero era muy bueno en volumen. El Espectador siempre se caracterizó por hacer muchas notas.

**¿Y cuál era el trabajo que hacía en .com la gente de impreso en esa época?**

usted sabe la respuesta de eso. Cuando yo vengo a El Espectador en esa etapa, como jefe de redacción, vengo de hacer web en Semana. Eso le responde en parte la pregunta anterior. Cuando me contrataron, Gonzalo y Fidel me dijeron que venía, pero porque tenía que meterme en .com y tenía que hacer aportes. Yo le pregunté qué quería hacer y me dijo: "Yo me imagino El Espectador como está Semana". Eso quería él, que al final de la jornada uno tuviera las notas más importantes del día, no 300, pero las tres más importantes del día muy bien desarrolladas. El lector de Semana no tenía que esperar ocho días hasta que saliera la nueva revista para leer lo que fue noticia, sino ese mismo día. El avance era grande, en teoría, no era como ahora que al instante o cada minuto, sino que al final del día estuviera. Si la noticia se produjo a la 10 de la mañana, no importa, pero que estuviese al final la nota grande y bien elaborada. Esa era la idea.

**¿Cómo se organizaba el trabajo de producción de contenidos en ese tiempo?**

El primer gran golpe es ese y usted también lo sabe. A mí me traen para que ayude en .com, pero había una división clarísima entre las dos redacciones y una no se podía meter en la otra.

Yo no me acuerdo de muchas cosas, pero una estudiante hace pocos días me preguntó si era verdad que se ponía una cinta, como esas de construcción, que dice prohibido el paso para separar las dos redacciones. Yo no me acuerdo, pero hice un par de llamadas y me recordó el caso, y era que alguna vez hubo un partido de fútbol, creo, y que para que no los interrumpieran, Leonardo mandó a cerrar su redacción. La verdad no me acuerdo, pero había una división contundente. Ni el jefe de redacción del impreso no podía pedir nada allá. Pues, en teoría sí se podía, pero no pasaba. Y el de digital tampoco se metía en impreso. La verdad en que nunca se propuso una historia ni para hacer algo, porque era muy marcado.

### **¿Cómo estaba dividido?**

Pues, como pasaba en muchas redacciones de América Latina, la redacción de impreso con los periodistas más veteranos, mejores investigadores, más fogueados más ignorantes en el tema digital, que ni siquiera sabían manejar un celular, y la redacción digital con los niños más nuevos, más pilos, todos con maestrías, recién egresados, venidos de Estados Unidos, que no sabían hacer un lead. Yo intenté meterme un par de veces, pero no hubo respuesta. Y así duramos un tiempo largo, hasta cuando se produce la decisión de Fidel de que, como el modelo no era consistente...

### **¿En qué año fue eso?**

Yo llevo tres años en digital, o sea, que eso fue hace cuatro. Eso fue un año antes de que Leonardo se fuera. Él estuvo sin funciones un tiempo. Fue en 2014. Pasaron algunas cosas. La empresa tenía una meta y la meta era un crecimiento de audiencias digitales, y ya lo había logrado y cuando llegó hasta cierto punto, la decisión estratégica de la empresa era que, como no preocupaba tanto seguir creciendo, sino preocuparse por una audiencia de calidad y encaminarnos hacia el cobro por contenidos. Ya tenemos un volumen tan grande de audiencia que ya es posible cobrar para buscar cierta subsistencia. Entonces, no vamos a mantener ese modelo separado que fue el que nos garantizó crecimiento y audiencia, sino que intentemos integrarnos. Para eso me llaman a mí, y el mandato tiene tres planes:

1. Integran la redacción.

2. Queremos ser un medio de comunicación de origen impreso, relevante en contenidos de video. Eso fue clarísimo, orden de Liberini, Fidel y Garcés. Quedó escrito. Tienes que tener una redacción relevante en video.
3. El otro es más complejo...

**Desde 2008 a 2014, que es cuando usted empieza a sumir el .com. ¿qué movimiento grande hubo?**

En el mundo digital hay un movimiento grande y es que los medios empiezan a cobrar y, entonces, toca a hacer algo.

**¿Se mantuvo un modelo estándar sin muchos cambios?**

Le voy a dar una parte de la tercera meta. Es el tema de la equidad. El modelo era muy inequitativo. Como los periodistas de acá eran con 30 años de experiencia, y los sueldos eran muy diferentes. Había muchas inequidades. Queríamos ser más equitativos en cuanto a salarios.

Leonardo, por ejemplo, se la jugó con un grupo de pasantes, pero fue modificando la nómina, de tal manera que se quedó con tres periodistas que eran coordinadores, periodistas de planta, dos junior y el resto eran pasantes. Él me entregó ese combo así, pero los periodistas junior del .com ganaban menos que los junior de impreso. O el pasante de digital tenía menos prebendas que el de impreso. En teoría recibía el mismo salario, pero no tenía compensatorios. Esa fue la primera pelea que yo di. Poner horarios más respetuosos, compensatorios, que pudieran descansar el cumpleaños. Aquí había periodistas que se ganaban 1'100.000 y tenía todas las condiciones para ganarse los mismos 2'000.000 que se ganaban en esa época lo periodistas. Pero como era de la web, ganaba menos, y eso no estaba bien. Ese fue el primer gran cambio.

Aquí en este periódico uno puede ser lo que quiera, puede ser muy creativo, pero siempre hay una limitante y es la plata. Por ejemplo, tenía el mandato de hacer video, hacer una transformación en video, pero no podía decir que necesitaba crear una unidad de video, siete personas, tres cámaras. No, eso que hay acá ahora, todo costó sangre, sudor y lágrimas Y les digo: intenté que nadie se diera cuenta, pero el costo de ese estudio de televisión que hay hoy esta contra dos cargos, dos plazas, dos vacantes a las que renuncié. Le dije a Fidel que me dijera

cuánto valía tener eso y de cuántas personas tenía que prescindir para costear ese espacio. Así se hizo.

Y la unidad de video, que no se creó de un día para otro sino halando gente de otro lado. Le decía a Fidel, regáleme esa vacante o cuando alguien se iba. Cuando yo entré a digital, el equipo tenía una sola persona en redes sociales. Había una sola persona en video, que era Katerin Moreno, que era muy buena, pero no tenía dedicación exclusiva ni siquiera al video. Ahora ya hay una unidad. En otras empresas, con otras prácticas empresariales, uno toma la decisión de echar a cinco y se crea la unidad. Aquí no. Pero se hizo pensando en que se necesitaba a un coordinador, hay que ir abriendo, toca ampliarla y cuando vaya quedando otra vacante me halo ese cupo para acá. Hacer ese estudio se demoró más de un año, pero fueron transformaciones que se hicieron gradualmente con el norte claro de fortalecernos en redes y en video.

**En internet está la tesis del cierre continuo. El cierre lo ponen los hechos. ¿En qué momento eso empieza a tener peso, comparado con la intención de que lo que pedía el director era tener las tres notas más importantes, bien desarrolladas, al final del día?**

Eso cambia muy rápido, porque en digital hay metas que se construyen a largo plazo, como por ejemplo hacer una redacción relevante en video. Pero hay otras que se van cambiando en el camino. En buena medida, lo que le obliga a cambiar a uno es el entorno, cuando aparecen nuevos actores. Yo llegué aquí en 2008, en mi segunda etapa, y en 2010 nace La Silla Vacía y Juanita León me llamó para que fuera su director. Es decir, yo no llevaba ni año y pico acá y ya me estaba reuniendo con Juanita. Ese medio fue un nuevo actor y le cambia el panorama a la gente y dice que solo va a hacer política, y no voy a hacer tetas ni culos ni nada de eso. Entonces, empiezan a surgir nuevos medios, y los tradicionales también cambian su formato. Eos que en principio era actualizar al final del día ya era insuficiente. Eso fue muy rápido, yo llegué en 2008 y en 2009 ya dijimos que no podíamos publicar al final del día, sino que debía ser todo el día y como en ese momento, 2009, el que estaba al mando era Leonardo, él tenía a la gente corriendo de una. Con un mensaje que, no son las palabras de él, pero mi traducción fue que esto no es un diario sino un instantáneo, y así lo decíamos en Semana.

Semana tenía un problema porque el solo nombre le indicaba a la gente que las noticias estaban cada semana, y era muy difícil decirle a la gente que eso era diario, que podían visitarnos el martes y había noticias nuevas, y también el miércoles. El Espectador no tenía ese problema.

Pero después El Espectador dijo no, no es diario, porque si la noticia es al mediodía, la gente no va a esperar. Y todos los medios descubrieron que la competencia era incluso la radio. Ya no se tenía que competir contra Semana o El Tiempo, sino contra Caracol, contra RCN Radio. Si RCN a esta horapone un extra, nos pone a correr a todos. Y eso se puso muy de moda en esa época, 2008, 2009. Pero algunos llegaron al extremo y se dedicaron fue a reproducir todo lo que dice la radio. Así es que nacen los agregadores de contenidos.

**¿Ese modelo cómo empieza a afectar el modelo y cómo se concebía inicialmente el periodismo, hablando de la gente de impreso?**

Hasta 2008 hubo cero involucramiento de la gente de impreso, porque las prácticas empresariales no habían fomentado un clima favorable a la integración. Había muchas idas de integración, el modelo que se escogió era el más equivocado, y era que de alguna manera, sin quererlo, se había creado cierta rivalidad entre la redacción impresa y la digital, en vez de pensar en que eran complementarias. Entonce, en Política iban a una misma rueda de prensa un periodista de impreso y uno de digital, ni siquiera se hablaban.

**¿Como dos medios diferentes?**

Sí, y así se pensó durante una época, que podían ser dos medios diferentes. Se hacían logos diferentes para marcar diferentes. Eso no fue solo en El Espectador y hoy los medios todavía viven esa tensión muy fuerte. Era una práctica errada. Lo que tocaba hacer era juntarlos, pero también es muy difícil. Por eso la tienen más fácil los medios nativos digitales, porque la gente ya entra y desde su contrato de trabajo dice: tiene que hacer esto, esto y esto. En cambio, los de origen de impreso han tenido que, a medida que aprenden, ir metiendo otrosíes a los contratos, y los señores de talento humano llegan con nuevas funciones a los periodistas, para videos, para audios, para escribir libros. Porque vieron que el mundo va cambiando y se dieron cuenta que desde internet se puede abarcar todo.

**¿Los periodistas que entraban en esa época, en ese lapso 2006-2016 se pensaron como periodistas con habilidades y conocimientos y capacidades para internet? ¿Qué perfil empezaba a construirse?**

Sí, se empezó a pensar en un nuevo perfil de periodista. No fue difícil encontrarlo porque afortunadamente las universidades ya se habían puesto las pilas. Como entre 2006 y 2008, cuando me la pasaba por las universidades de América Latina, les decía que no tenían ni idea de cómo es un medio de comunicación, pero hay que decir que hoy las universidades les ponen ese tema a los medios, y les están enseñando a los medios cómo se hace un podcast, un video o una emisora digital. Entonces, ya no es difícil conseguir los periodistas con ese perfil. ¿Qué perfil necesita el periodista en El Espectador? Cuando yo entré la primera vez, en 2001, lo que pedían era habilidad para trabajo bajo presión, era lo primero. Que tuviera medio noción de otro idioma, que supiera de la fuente que maneja y que fuera muy rápido. Ahora, a esas cuatro se les agregan que esté en redes sociales, que sepa cómo se sube un video, que tenga habilidad multitarea, hacer cosas al mismo tiempo, ya no es que medio sepa otro idioma, sino que toca que lo sepa, y no necesariamente inglés. Hay un cambio grande en el perfil, especialmente con las habilidades digitales, pero las traen. Saben hacer fotografía, saben hacer video, audio, saben que es un blog y algunos tienen su blog, tienen su canal de YouTube. A veces les digo que en vez de publicar en su canal, publiquen en el periódico.

Pero toca fortalecer y enseñarles a escribir porque se colgaron en lo básico. Pero hacen cosas que a personas, como Fernando Araújo, se le hacen complicadísimas, como poner un hipervínculo en la nota. El perfil cambió en busca de esas habilidades y se buscó la forma de involucrarlos a la redacción, que ese es otro showcito que yo empecé desde 2014 o 2015, y fue moverlos. Usted fue uno de los primeros experimentos de laboratorio. Mirar cuál de estos manes tiene como idea de algo digital, lo que sea, que le guste tomar fotos, o que tenga su blog y que esté en una de nuestras áreas de impreso. En Especiales, en Política, en donde sea. Gracias a eso es que llega Felipe Morales, que es un tipo de venía de radio y dijimos, metámoslo aquí porque este debe saber cómo decirles a los de digital qué es velocidad.

Usted llega porque tenía unos estudios una experiencia en Argentina y un manifiesto interés en el tema digital. Y así también mover a la gente para el otro lado. Germán Espejo, por ejemplo, lo mandamos para política. La idea era eso. En casi todas las secciones ha habido cambio. Solo una sección no ha tenido cambios. Más allá de que la empresa haya tomado decisiones o no, la gente también se empezó a capacitar por su cuenta. Pablo Correa empezó a explorar por su cuenta; Natalia Piza también. Angélica Lagos, que en un principio puso tanta resistencia, después creó su propia red social. No será el modelo más exitoso, pero en su momento llegó a ser el primero. También Juan Carlos Rincón también.

Acá a la gente se le pregunta qué quiere hacer y cómo se debe hacer. Cuando pasé al digital, lo primero que hice fue eso, sección por sección. Se va a crear una sección de video, cómo, no sé. Los que quisieron arrancaron y duró un tiempo, otros se salieron. Pero el modelo más exitoso es el de Juan Carlos Rincón, por supuesto, que desde la primera llamada me dijo. Él me dijo que la persona que necesitaba era él mismo, que después decía cuántas necesitaba. Sin equipos porque él lo iba a hacer con sus equipos. La conclusión es que él me respondía por el formato. Y hubiese sido un error decirle cómo tenía que hacerlo. Cuando sale ese formato (La Pulla), ya usted sabe. Y ahí va mi varillazo para ustedes con El Tercer Ojo. Lo que hay que tener en esto es mucha paciencia, no todo el mundo rinde igual ni se adapta. Es posible que haya gente que se mama y renuncia.

Lo otro que nos advirtieron es que en el afán de volver la redacción en una redacción digital, es que yo no puedo volverme tan ciego para obligar a la gente a hacer cosas en las cuales es irrelevante. Si Nelson Freddy Padilla es el putas escribiendo del Galeón y de Papa, pero yo tengo tanto afán en convertirlo en periodista digital y lo mando a hacer video y coja la cámara, me lo estoy tirando y estoy desperdiciando su verdadero talento. Entonces, no vale la pena dejar de tener a la gente en aquello en lo que es feliz, hace bien y marca diferencia para ponerlo en algo porque todo el mundo lo está haciendo y es la moda.

### **9.3 Entrevista con Leonardo Rodríguez**

#### **¿En qué año llega a El Espectador?**

Tengo dos etapas grandes en EE. Una es en 1997. Yo ya había firmado contrato en El Tiempo, entraba un lunes a ET, y el viernes me llama por la mañana el editor económico de EE, que había sido profesor mío, y me dice que había una vacante. En esa primera etapa yo fui redactor económico, luego nos volvimos semanario sacaron a varios. Quedamos solo 2 en Economía, de doce que éramos. Quedamos 2 de doce. Después echan al editor y quedo como editor encargado. Alcanzo a estar ahí como seis meses hasta que llega un edito en propiedad y yo me voy a estudiar. Pedí una licencia y cuando vuelvo.

Yo hice un MBA en empresas de Familia, en temas de sucesión. Pero uno de los temas allá eran proyectos de negocio, lo que hice fui montar un periódico gratuito. Cuando llegué, llegué con esa idea. Ese proyecto no se hizo porque mientras estuve afuera El Espectador vendió la rotativa. Y ya imprimíamos en Carvajal, y para que fuera rentable lo que se aprovechaba eran los tiempos muertos de la rotativa, y casi todos los medios gratuitos en el mundo hacen eso, excepto Publímetro, imprimen en las empresas de periódico. Ahí me pasé a digital, tenía esos dos proyectos. Si hubiese salido, hubiese sido el primer diario gratuito en Colombia.

Mientras estuve por fuera, Jorgito Cardona dijo que había que poner énfasis en lo digital. Porque, como en todos los medios, eso estaba en manos de los ingenieros. Eso fue en 2005. Habían hecho como un concurso para presentar propuestas y un Bogotá, amigo mío, la presentó. Estaba Alfonso Rico, que está ahora en RCN, y lo que hacían era bajar cables. Bajaban cables toda la mañana y al mediodía llegaba Alfonso a subir cables. Yoo dije que eso tenía más futuro. Lllaman a un señor que se llama Carlos Andrés Espejo, lo llaman de ET, y le ofrecen hacer investigación para Bogotá.

Quedo yo encargado y arranca el 2006. Yo regreso en septiembre de 2005. Primer semestre de 2006 arranca esa etapa. Lo primero que se hace es evaluar lo que hay, mirar con qué equipos se cuenta y definir. Lo que pienso en primer lugar es saber qué se quería hacer.

En el curso donde estaba, en el salón, había cinco colombianos y por eso salió el tema digital. Los colombianos todos los días llegaban a mirar El Tiempo, que ya había arrancado desde el

noventa y pico a hacer su vaina digital, y no miraban El Espectador. Y siempre me decían, como era de EE, que actualizaran esa página. Que esas notas eran de ayer. Pues, claro, por los tiempos de Europa, a las 5 de la tarde había noticias desde temprano de acá, ¿sí? Entonces, decían que había noticias del domingo. Cuando yo llegué, lo primero que llegué a decir es que eso no era cogiendo cables por la mañana y publicándolos en la tarde, ni de subir el impreso, sino que tenía que ser minuto a minuto, tenía que ser intenso, con una buena actualización.

Entonces, teníamos el concepto. El concepto de que la redacción sea independiente no es un capricho, o que fuese independiente en ese momento. Yo sigo pensando que tiene que ser independiente, por lo menos las funciones como tal. Aquí en RCN ya armamos una redacción completamente independiente, tenemos un editor de convergencia, etc. Porque cuando éramos semanario había uno o dos periodistas por sección, y en un semanario el domingo había que tener un contenido muy robusto, y era una época en donde teníamos muchas páginas. Yo venía de ese mundo, lo había dejado cuando me fui, y si tenemos un producto muy bueno, no podíamos estar haciendo notas y notas, había que estar pendiente de la radio y monitoreando la televisión. Pero si era así, era muy difícil que saliera a conseguir contenidos exclusivos, se necesita gente preparada para esto.

Segundo, se necesitaba gente que tuviera conocimientos técnicos. En esa época no había administradores de contenido como los de ahora. En esa época era Dreamweaver, y había que meterse en el código. Entonces, una redacción de gente que de pronto tiene 50, 60 años, no sabía ese universo. Y usted no los puede obligar, se les tiraba calidad periodística y adicionalmente los pone en un problema. Entonces, armamos un equipito pequeño.

En ese momento, cuando yo llegué, estaba solo Alfonso, entonces, empezamos a meter actualidad, y le dije que ese horario por la tarde no me servía, que llegara temprano, y nos toca trabajar 14, 15 horas. Yo pedí presupuesto y no me dieron, entonces, me traje tres alumnos de la Tadeo, practicantes, les dije que trabajaran acá. Yo les di su certificado de prácticas, arrancamos los cinco. Les di fuentes, pero era: usted escucha Caracol, usted RCN Radio, y usted mira televisión. Y así.

Me di cuenta que la gente sí consumía contenido. Y no era de los contenidos de domingo. Volví a ese tema del minuto a minuto y mi objetivo era ese. Ahí no me importaba tanto la calidad periodística, la crónica, tener chivas, sino darle a entender a la gente que no éramos un

semanario. Entonces, el concepto básico era, semanario el impreso y un diario en internet. Y empezamos a darle fuerte a eso, tocaba seis de la mañana y hasta las 11 de la noche.

### **¿Había una frecuencia de publicación?**

Yo nunca he pensado que uno deba tener horas de publicación. Ahora en FB y Twitter, que se programa, sí hay unas frecuencias, pero en ese momento el tema era que había que producir cuando hubiese noticias. Pero digamos que teníamos como horas pico y horas valle, no es que hubiese un momento en que no producíamos. La hora pico era entre las 6 y las 8 de la mañana, que es cuando la radio está activa, con las entrevistas, etc. Y citarlos. Después de las 10 de la mañana era medio suave, y luego empezaba nuevamente a las 12 del día con los noticieros.

Empezamos a conseguir las fuentes, a llamar, la gente de la redacción que nos compartía información, comunicados. Entonces, era a subir todo lo que llegaba porque el negocio digital fue, es y seguirá siendo un negocio de volumen. Usted en Amazon encuentra 10 millones de productos, y así pasa con las noticias. El lector escoge. Esa época fue el mundial de fútbol del 2006 y nos pusimos a hacer minuto a minuto de los partidos en Dreamweaver. Así lo hicimos, cada vez que había noticia había contenido.

Después, con los problemas del Dreamweaver, empezamos a buscar un sistema que funcione mejor. Empezamos a explorar y pedí el primer rediseño del sitio, porque era un sitio que estaba enfocado en el impreso, entonces, actualizar todo el tiempo y que era una caja fija que no se podía mover. Era una vaina minuto a minuto y no se podía... En esa época fue cuando empezaron los blogs a estar de moda y el sistema de los blogs que el último que se subía era el primero que se veía. Pedimos ese rediseño y teníamos una empresa que proveía todos los sistemas. Así estuvimos como unos dos años en rediseño, con esa cantidad de gente, a los muchachos que estaban ahí no les pagaban seguridad social, y bueno, pedí que formalizaran a los que estaban, los formalizamos como practicantes formales, con un salario mínimo.

Luego viene el 2008, cuando nos volvemos a diario nuevamente. Y ahí levanta la mano y entra el primer equipo más grandecito. Ese equipo debió ser como de unas ocho o diez personas, y ahí sí asignamos fuentes: judicial, política, deportes. Ahí ya había un jefe de redacción.

### **¿Qué pasaba con los horarios?**

Bueno, ahí formamos un equipo de desarrollo. Entró un ingeniero dedicado a web, que no era el de sistema de la empresa. Dos ingenieros, uno de base de datos y otro de desarrollo de software y dos diseñadores. El presupuesto no alcanzaba, entonces, uno de los diseñadores lo metimos por mercadeo, entonces, trabajábamos desde las 6 de la mañana para diseñar nuestro primer sitio hecho inhouse, eso pensando en cuando volviéramos a ser diarios. Trabajaba de 6 a 8 de la mañana y a esa hora bajaba a mercadeo a hacer sus cosas allá. Después de las 6 de la tarde trasnochábamos haciendo ese tema y organizamos así el equipo editorial y el equipo de diseño. Y empezamos a poner horarios: 6 de la mañana, 2 de la tarde, 3 de la tarde. En ese momento no teníamos turno de la madrugada, pero hicimos escalados 6 de la mañana, 8 de la mañana, 10 de la mañana, 2 de la tarde y 4 de la tarde. Nunca tuvimos horarios de 24 horas, no porque no consideráramos que se debía hacer, sino por temas de costos, nunca nos alcanzaba la gente y finalmente entre la 12 de la noche y la madrugada no pasaba mucho, entonces, era medio inoficioso. Todos los medios de comunicación hablamos de 24 horas de información, pero de todas las redacciones que he conocido no conozco ninguna que tenga 24 horas.

Ya con las fuentes la gente empieza a salir a la calle, íbamos a las ruedas de prensa, a traer información propia. Y ahí empieza toda una lucha conceptual que ha pasado en todos los medios tradicionales, en los periódicos y en la televisión. Allá me tocaba convencer mucho, por ejemplo, allá era más difícil, y es que, por ejemplo, tiene que ir primero en impreso, o que lo tienen que hacer las secciones del impreso. Entonces, a las 10 de la mañana llegaba un reclamo de que la nota de alguien tenía que abrir el .com.

Entonces, ya empieza el tema con el resto de la redacción. Todos los periodistas tenemos un ego, unos más grande, otros más pequeños, pero lo que aprendí en el mundo digital es que cuando uno está en el medio tradicional. Yo soy el que define con qué se abre, y vale huevo. Yo defino, y puede ser que no es lo que más se lee. Pero en el digital yo me doy cuenta inmediatamente si la gente lo está leyendo o no. La gente entra a la página a mirar qué hay a cada rato y hay una cantidad de usuarios que entran 20, 30, 40 veces. Ahí se enfatizó en el hecho de que la última noticia que llegue es la primera que se ve, para que la gente que entrara encontrara una noticia nueva.

Ahí establecimos roles. Había un jefe de redacción, había unos editores de portada o de Home y había unos reporteros.

### **¿Ese modelo era sólo en la parte digital?**

Por qué hubo una división en El Espectador. Primero, porque no había gente suficiente. Y nosotros estábamos enfocados en hacer el minuto a minuto, entonces, necesitábamos alguien que hiciera el minuto a minuto y otros que hicieran las crónicas y las historias. Cuando arranca el diario, llevábamos muchos años siendo semanario, por ahí 6 o siete años. Entonces, con Fidel decidimos que había que traer un jefe de redacción que se dedicara al periódico en digital. Por cada 20 pesos que le metieron al periódico para ser diario nuevamente, al digital le dieron 50 centavos. Entonces, había una inversión que había que proteger y yo le dije que seguía entonces encargado de digital. Así de sencillo.

Entonces, siguen las dos redacciones completamente separada y era casi un espejo, un jefe de redacción allá y otro acá, unos editores allá y otros acá. Pero así como a las 7 de la noche se reunían ellos a cuadrar la portada, aquí era minuto a minuto cuadrando la portada.

### **¿Qué papel tenía los editores del digital frente a la producción de contenidos, que era mayor?**

No había editores de sección sino de portada. Entonces, llegaba un man a las 6 de la mañana hasta las 10 de la mañana sólo encargado del Home. Nuestro mecanismo de comunicación era Gtalk, yo hacía mi nota, la pasaba por ahí y lo que hacía era ubicarla en el home, decidir qué iba primero o segundo. Hubo una época en ese momento, Clarín, que era lo que todos mirábamos en América Latina en digital, pusieron los blogs. último subido, primero visto, nosotros optamos por hacer un híbrido. Porque pues, si lo último subido era que Sofía Vergara ganó un contrato en Hollywood y la penúltima o la quinta era el presupuesto general de la nación, pues seguíamos abriendo con presupuesto.

En esa época era puro desktop no celular, entonces uno trataba de equilibrar. si llegaba una nota que era, por ejemplo, el metro de Bogotá, que era la última, que no era nacional, pero abríamos con eso. El rol del editor era ese, ubicar las notas. Al subirla al home, se podía descuadrar el título, entonces había que cuadrar. Era como un editor diseñador. Si había que cambiar la foto, etc. Cambie el título porque está muy largo, etc. Entonces, era así. Era casi como un

maquetador. Los reporteros tenían la función de estar en la calle buscando la información. El editor también era el encargado de escuchar la radio.

En esa época yo era el portadista, y avisaba a los periodistas con las noticias que estaban saliendo. Los que estaban afuera siempre llamaban o mandaban SMS. Por la noche estaba Alfonso, que hacía lo mismo y cuadraba. Con la radio se hacían avances.

### **¿Qué competencias debía tener un periodista para eso??**

La verdad es que en esa época casi nadie tenía ninguna competencia digital. Casi todos eran practicantes, uno por supuesto, segundo porque no se encontraban competencias. Y tres porque hay que tener o un buen conocimiento digital o un conocimiento nulo del medio tradicional. Entonces, usted podía traer a los del medio tradicional, pero por las costumbres, tenían que cerrar las cuatro de la tarde, y se van a tomar un café, mientras voy pensando el título. Así funciona. Si soy el de radio llamo y hago el anuncio y luego me voy a tomar el café. Y si soy una revista, es otra dinámica. Yo prefería tener practicantes que venían limpios, dispuestos a lo que había que hacer. La pregunta era: ¿ustedes quieren escribir para el periódico? Entonces no me sirve. ¿Quiere hacer radio? Tampoco me sirve. Necesitaba que creyeran en el mundo digital. Yo vengo de un sitio en donde ya lo digital se entendió y estoy en un sitio donde estoy empezando a enseñar lo digital.

Para mí el digital es mucho más importante que el medio tradicional porque es la salida. Los ingresos se están buscando en el digital porque el tradicional ya no los da. En radio todavía no pasa, pero ya está empezando la curva de ingresos y ascender. Entonces, siempre he buscado gente o que no tenga ninguna experiencia y uno la pueda formar, o que tenga experiencia en digital. Realmente ese equipo de 10 personas inicial, todos eran recién egresados, alumnos míos, gente que tenía experiencia en algo como radio, estaba por ejemplo Germán Espejo. Empecé a buscar gente que tuviera práctica en el minuto a minuto. Hice un mix: gente que no supiera nada, gente que supiera de periodismo, pero no de impreso. Con los de radio tuve problemas porque no escribían. Entonces, los que venían de las universidades empezaron a enseñarles a escribir a los que venía de radio.

Me llevé de jefe de redacción a una que estaba en Colprensa. Con la jefe de redacción no hubo una buena experiencia porque era una periodista veterana, se me olvidó el nombre. De hecho,

está en un canal de televisión. Es mucho mayor que yo, pero no recuerdo el nombre. Sabía mucho del tema judicial, duró mucho tiempo, pero con ella sacamos la noticia más grande que ha tenido El Espectador digital, que fue la extraditada de los jefes paramilitares que firmaron Ralito. Cuando Uribe se emberraca y los saco. Lo sacamos como a las 11.30 de la noche, se la consiguió ella, la llamó uno de los abogados, y yo estaba en la casa, y desde allá estaba tratando de actualizar la página. Eso fue un mierdero.

Después traen un jefe de redacción, igualmente veterano, pero que había trabajado conmigo en la agencia, Jorge Saénz. Era el jefe de redacción del .com. Ese equipo que arrancó estuvo casi que hasta la época que usted señala y lo que hicimos fue empezar a meter gente nueva con otros roles. Entró un chico de video, entonces, empezamos a hacer el tema de video.

### **¿Cómo era la relación con la redacción?**

Siempre fue una relación complicada. Tengo la característica personal, que a veces para el proceso no es tan buena, y es que no le pido favores a nadie. Si alguien lo quiere hacer, lo hacer. YO me di cuenta de lo que valía digital cuando estuve afuera, porque todo el mundo miraba El Tiempo y hablaba mal de El Espectador, pero mientras estuve adentro tampoco hacía nada para digital. Tenía dos opciones, o me sentaba a hacer las notas y que las vainas estuvieran actualizadas o esperar a convencer a los otros, que tenían una responsabilidad grandísima que era hacer el diario, apneder a hacer el diario otra vez, y mucha gente nueva. Pues, no funcionaba y las redacciones digitales, el modelo, ea completamente separado: El País, de España; el New York Times, en donde la oficina digital quedaba en un edificio al frente del impreso. En El País quedaba al otro lado de Madrid, casi a las afueras. En El Mundo, cuando los atentados del 11m, el director de impreso sale con un titular con una línea editorial diciendo que había sido ETA, y el mundo.com sale que no es ETA y que no se sabe todavía. Así funcionaba y nosotros ya habíamos hecho mucho con estar en el mismo piso.

Entonces, necesitábamos un fotógrafo, pero estaban ocupados en impreso. Empezamos a apostarle a multimedia, creo que fue más o menos en 2010, yo creo, con el auge de multimedia, yo creo que 2009. Nos pasa una cosa con el primer multimedia, siempre he pensado en la calidad de los productos, pero la calidad son muchas cosas. En los productos periodísticos, para mí, en algún momento, fue que tuviéramos el minuto a minuto. Pero para el impreso, que tiene más tiempo, es que el texto esté impecable porque tengo 10 horas para escribirlo. Con el multimedia,

para mí, tenía que ser una investigación bien hecha, que valiera la pena. En esa época, mucha gente del impreso decía que quería hacer multimedia, pero era que tenía unas fotos, unos videitos. Y no, para mí no era eso.

Nos íbamos a hacer una investigación sobre el tema de la droga en Bogotá. Y teníamos una periodista que estaba metida en eso, nos metíamos en un taxi para comprar la droga, y contratamos a un tercero para que nos hiciera todo. La historia está en que eso tenía que salir a las 7 de la mañana de un día, porque ese día yo iba a estar en Caracol Televisión contando el tema. Son como las 12 de la noche y el man se desaparece, como a las 3 de la mañana lo ubico, y estaba en Salitre. Y me dijo que estaba en su casa, que tenía un problema con algo. Me entregó los archivos y me voy como a las 3 de la mañana a buscar a uno de mis ingenieros a subir ese especial, porque a las 7 de la mañana tenía que estar eso arriba.

Voy a Caracol, hablo del especial y salgo de la entrevista en Caracol y el especial aún no estaba arriba. Terrible. De ahí le cogí miedo a los multimedias, entonces, hicimos muy pocos. Pero entonces, armamos un equipo de multimedia... Y ya había una nueva función de editor multimedia, entonces, todo proponía y Paula coordinaba.

Hubo otro momento importante que es la muerte de Bin Laden. Nosotros teníamos una labor, un rol, que era que todas las noches alguien, a las 10, tenía que subir todo el impreso. Obviamente. Los domingos nos rotábamos, y hacíamos turnos de fin de semana, siempre los hacíamos desde el periódico y ya después los hacíamos desde teletrabajo. Esa noche me tocaba a mí, y estaba subiendo el periódico, me senté, me puso los audífonos y dejé el celular en la habitación. Como a los 10 minutos, no sé por qué, fui a mirar el celular. Tenía 15 llamadas de Estefani Matiz... Leonardo, pilas, mataron a Osama Bin Laden. En esa época, subíamos la nota por un lado y la página iba por el otro. Entonces, de ahí en adelante todo tenía que estar integrado. Como estaba subiendo por un lado, no me di cuenta. Afortunadamente, Estefani tuvo la vocería, llamó a todos y ya habíamos montado un contenido bueno sobre Osama Bin Laden. ¿Qué trajo eso? Afortunadamente, fue un trabajo de equipo, t fue un ejemplo de trabajo en equipo, porque el jefe no se había dado cuenta, y ellos armaron el especial. Incluso, el de video, que nada tenía que ver, estaba ayudando a subir notas. Pero ahí nos colgamos en Twitter, no teníamos nada. El lunes siguiente, nadie se dio cuenta en el periódico. Nos demoramos ese día como 5 o 10 minutos, pero Fidel se dio cuenta en Twtiter, que nos habíamos demorado. y qué dijeron? no, es que no tememos community Manager.

Entonces, buscamos uno. EL otro gran rol en ese momento fue el de community manger. Yo me acordaba que estuve en u foro en el Rosario y ene se foro había participado una niña muy pilosa que se llamaba Karen de la Hoz, que estaba en Barranquilla, en El Herald, me había parecido super pilosa. Después de ese foro ella había estado en el periódico, ella estaba en el mismo rol, tratando de formar un equipo en El Herald, y me preguntaba cómo lo había armado, qué herramientas habíamos usado. Nosotros fuimos pioneros en usar Drupal en medios grandes en Colombia, El País copió el sistema y yo les ayudé a formar en el tema de Drupal y Karen había estado por acá. Luego la llamé a Karen, y se vino ara hacer la estrategia de redes. Empezamos a mirar todo. Que no era solo hacer la publicación sino de analizar qué pasaba con las publicaciones, y empezamos a trabajr sobre eso. Ella tuiteaba todo, cuando empieza a haber un volumen grande de trabajo operativo, ya ella deja de ser la operadora de redes y se vuelve la estrategia de redes.

Ahí es donde decidimos que todo el mundo es el encargado de tuitear lo que produce. Ud hace una nota, entra a la plataforma y tuitea. Hoy que Twitter deja de ser tan importante para el tráfico, aquí tengo u sistema de posteo automático. ud sube una nota e inmediatamente el sistema la manda a todas partes, y los de redes hacen es implementar una estrategia. Karen pasa a ser más estratega. Cuando Karen asume ese rol, desde la parte financiera había un economista, Carlitos Castillo, que le gustaba el tema digital y el gerente me llamó y me dijo que al man le gustaba el tema digital y saber cómo podíamos ayudar. ¿Para qué me servía un economista? Ella era buena periodista, pero en el manejo de Excel era otra cosa, pero es algo que no sabe el 90 % de los periodistas.

Con Carlitos nos creamos el cargo de analista de marketing digital. Entonces, empezaron a trabajar, ya en ese momento teníamos cromos y shock dentro de nuestra unidad digital y aparece el análisis y empezamos a darle duro al excel, mirábamos un día a la semana para saber qué pasó, a estudiar las publicaciones. Estos fueron los resultados. La ventaja y desventaja en digital es que todo está medido y se sabe cómo funciona. La desventaja es que u proyecto a largo plazo, si las cifras no dan, lo cierran. En cambio, en impreso es diferente. Empezamos a mirar todo, cada cuanto estábamos trinando, hagamos unos grupos regionales, cuánto hemos crecido en los departamentos, en el Valle, o en Medellín. Eso sirvió muchísimo para tomar decisiones estratégicas en el análisis de los datos. Eso creció y en la agenda de redes creció y llegaron a ser tres personas en redes.

Luego aparece en el mundo digital el iPad. Se montan las modas y era una moda que le salía costosa a El Espectador. Entonces, necesitamos meternos a iPad. Se necesitaba una suscripción y necesitábamos a un editor de iPad. No me acuerdo quién fue el primero, pero hubo alguien primero. Cristian Quiroga, era un desarrollo que operativamente era complejo, subirlo era un rollo, difícilísimo. Era casi como volver a subir el Dreamweaver, había un muchacho también practicante, que hacía redacción comercial, y fue el primer editor de iPad. En esa época empezamos a hablar de cómo unir las redacciones. Ahí fue cuando decidimos traer a alguien de la redacción. Al primero que trajimos fue Santiago, digital tenía mucha carga operativa, entonces, Santiago se cansó de eso.

Entonces, ahí pasó Marcela, que tampoco duró mucho tiempo, y ahí empezamos a distribuir y quisimos un plus más grande para el iPad, que la redacción produjera cosas especiales. Y Jorge decidió que editorialmente se manejara el iPad diferente. Creo que esos son roles principales y siempre existió un rol, no me acuerdo en qué año, que fue el infógrafo digital, que era Dick, que supiera de desarrollo, que hiciera plantillas, enfocado en digital. Dick, gráficamente, no era un Anderson, pero técnicamente cacharreaba muchísimo, hicimos muchos especiales.

Luego llega un momento, 2012 o 2013, en que dijimos que necesitábamos a alguien enfocado en infografía, ya había nacido Caracol Next. Entonces, ahí entró el papel de Dick.

Ahí pasan dos cosas importantes. La página como está hoy y un intento de colaboración digital impreso y qué elemento conllevan a un nuevo rediseño de la página.

El rediseño siempre tiene que ir distinto o aparte de las decisiones operativas. No se puede empezar en un diseño pensando en que tiene más o menos gente. Ud diseña un sitio pensando en la experiencia del usuario. Ayer me pasó algo, que me contaron que había un problema con la pauta, y entonces en esos hay tres actores. Comercial, desarrollo y experiencia del usuario, diseño, el equipo donde está Anderson. Este hombre me dice eso, hablé con el de comercial y me dijo tal, con el de diseño y me dijo tal, y hablé con el de diseño y pasa esto y me dijo; creo que cada uno debe ceder un poquito. Y le dije que no me parecía, le dije que ya había cedido a Comercial y le dije que en ese punto íbamos a sacrificar la experiencia del usuario y no puedo hacer un producto enfocado en que comercial técnicamente no puede hacer una cosa. No puede

que la gente no va a tener una noticia en sus pantallas, sino media, porque comercial tiene un sistema de pauta que no puede sino hacer una capa y no dos capas.

Que contraten otro diseñador, o contratamos. Yo creo que siempre la experiencia de usuario está primero, entonces, para mí el rediseño nunca estuvo en la cantidad de gente que necesitamos. De pronto si el rediseño era muy ambicioso.

El tema de colaboración con esto digital pasa, yo lo estoy viendo ahora en radio, es que son oleadas. Entonces, todo el mundo piensa que hay que montarse en lo que es. Sin demasiada lógica, porque los periodistas consumismo tanta información, uy en tal lado están haciendo tal cosa y tenemos que hacer eso. Y de digital todo el mundo sabe, pero nadie sabe. Y digital es ante todo un negocio, para mí los medios digitales son un negocio, o que salva al otro, o que es paralelo al otro, pero nunca complementario.

Entonces, hay decisiones que son cuando nosotros nacemos de nuevo, era una gente que empieza a hacer impreso, pero nosotros vamos acá. Ahí teníamos el problema y en esa época todos los medios aparecían independientes, entonces, tenían un problema y es que los periodistas, uno, las líneas editoriales a veces eran distintas. Nosotros nunca porque yo tenía a Fidel a tres oficinas, y ahí cuadrábamos rápido. Yo sí nunca he considerado que uno deba estar a parte de la línea editorial del medio tradicional. Aquí con Yolanda, la básica la hacemos con una línea editorial; La Fm con otra. Porque es la línea editorial de la marca.

Pero empezó a pasar que iban dos periodistas a la misma rueda de prensa, entonces, el de El País impreso pensaba que era ETA, eso fue en el mundo, pero digamos, en El País.com decía que no se conocía las causas. Y todos los medios comienzan a pensar que eso debía estar unido, además, un tema de costos. Ya los financieros empiezan a decir que se necesitan dos carros, dos choferes, dos gasolinas, dos salarios para una sola rueda de prensa, y encima se pelean entre ellos que quién sale primero, que e que en web salió primero y yo tenía una crónica de color, mejor enfocada.

Entonces, se dice, no pues, unamos las redacciones, y empieza toda la tendencia a unir las redacciones. Y en eso ha habido aciertos y fracasos, sobre eso no hay verdad verdadera y todavía no está resuelto. El NYT ya le ha dado vueltas a eso 20 veces y yo creo que el tema del liderazgo es muy importante, quién lidere ese proceso tiene que ser el que tiene en la cabeza el

mundo digital, no el que tiene en la cabeza el mundo del impreso, porque la tendencia siempre va a ser a favorecer al impreso, o alguien que tenga las dos cosas claras las dos cosas. O alguien que venga de afuera y tenga la capacidad de ser equilibrado.

Yo nunca me preocupé porque mi equipo hiciera crónicas de color, grandes reportajes, porque teníamos 50 periodistas que lo hacían para el impreso y mandaban eso para el digital. Entonces, muchachos, hagamos las notas de entretenimiento, las del minuto a minuto, y para mí ese era el equilibrio perfecto. Estábamos en la misma redacción, yo me sentaba en el consejo, era una redacción convergente. De nuevo, hay muchos egos y entonces empezaba la redacción a decir que estaba en manos de los editores...

La ventaja con Fidel es que hacíamos eso, dialogábamos. Es un tipo super respetuosos, ecuánime. Uno le decía que tenía algo que le había dicho a una fuente y nos permitía, la reacción de otro editor o periodista era el ataque. No hay Congreso, foro, reunión, de gente que lideremos procesos digitales, que no tengamos la misma queja. O sea, eso no era en El Espectador. Eso pasa en todas partes, lo que pasa es que El Espectador es demasiado democrático. En otros medios las cosas son con más autoridad, se toma una decisión y se aplica. Y hay un jefe. Fidel y Jorge dejan mucho a la deliberación, a ninguno de los dos les gusta la camorra, y opinemos todos. Jorge siempre ha sido de la fórmula de que cada uno aporte un pedazo, entonces, alguien tiene que jalar el carro. Yo siempre he pensado así.

Pienso que nosotros tuvimos un modelo de convergencia muy interesante, pero con funciones específicas. Para mí la función de manejar la página es la misma que cubrir una fuente. Yo creo en la especialización del trabajo, trabajo en equipo, pero con funciones específicas. El Tiempo, por ejemplo, tenía una vaina que se llamaba el Maletín Viajero, tenía una cámara, un micrófono, un computador. Eso no duró nada porque la gente decía, yo no hago de todo.

Creo que esa discusión en El Espectador se vio con temas de poder. Al final se decide que, el tema evoluciona, yo... hay una época en que Élder se va y yo asumo al consejo de redacción, pero a mí el mundo del impreso ya no... Yo le pongo cuidado a otra cosa. Yo empiezo a ver que hay una posibilidad de otro modelo de negocio, siempre he sido un emprendedor, entonces, empezamos a mirar el cobro de contenido y yo empiezo a ver una posibilidad, cuando uno mira, todo el mundo, de nuevo volviendo a lo de las modas, decían de los pódcast, que eso no dan un centavo a nadie. Aquí en Colombia hay periodistas que están pensionados.

Yo le digo a Fidel que nosotros tenemos la oportunidad de convertirnos en un proveedor de contenidos, en una agencia de contenidos comerciales. Hagamos una cosa formal y nos convertimos en una agencia, la agencia de El Espectador, les manejamos las redes sociales. Le pareció chévere, y creamos la gerencia digital, eso ya es como 2016. 2015, más o menos. Por qué surge esa idea, nosotros veníamos con eso pero mercadeo hacía algo así, unas cosas feas, que no tenía integración con nuestra marca, nada.

## 9.4 Entrevista con Pablo Correa

### **¿En qué año llega y cómo fue ese proceso de introducción de El Espectador al mundo digital?**

En 2004, yo llego cuando somos semanario y era una dinámica de un grupo muy pequeño, muy lentas comparado con hoy porque era prácticamente una semana entera para preparar casi una revista. En ese momento la parte digital era una parte marginada en esa parte digital, de hecho, estaba Alfonso Rico, que había sido un practicante que llegó un año antes que yo y le habían dicho que se encargara de eso. De alguna manera, Rico y otro, que hacía la programación, estaban totalmente marginado de esa redacción porque era personas sin ningún tipo de liderazgos, que no eran tenidas casi en cuenta y nadie le paraba bolas a eso, pero ellos seguramente veían y se estaban dando cuenta de la explosión que estaban teniendo las páginas de los otros medios. Ellos empiezan a configurar un proyecto, hablaba con la gerente de esa época.

Todo eso siempre ocurría como a espaldas de todo el mundo. Cuando Jorge y Fidel se dan cuenta de que ellos prácticamente estaban armado otro periódico y se autonombraban allá. Ellos se dan cuenta de que hay un problema y la redacción nunca les ayudaba con nada. Ellos subían cables. Yo ni siquiera me acuerdo haber entrado a la página del periódico en aquella época. Deciden hacer una especie de reality para escoger a quien asumiera eso porque empieza a tener importancia y la gerente como que les invierte dinero, se hace un rediseño. Hacen un reality para saber quiénes se quieren postular a ese cargo y eso se lo termina quedando Espejo, Carlos Espejo, que también venía de ser un periodista cansado de lo que estaba haciendo y veía una oportunidad de crecer. Eso surge con la promesa de que todo el mundo le iba a ayudar, entonces, él iba a todas las secciones pidiendo que les pasaran alguna nota. Y eso se daba al final del día, como a las 5 de la tarde que la gente hacía como tres párrafos y se las mandaban.

Ahí empezaron los conflictos. Lo que él hace es concentrarse en subir y subir notas, me acuerdo que tenía un papelito y ponía 20 notas que subía en el día. Esa era la página del periódico. Espejo se cansa de eso porque nadie le ayuda. Espejo renuncia y cuando va a renunciar llega Leonardo Rodríguez de un viaje de España, que seguramente allá se da cuenta de que hay un potencial, antes de todos los que estábamos ahí. Él sabe que Espejo va a renunciar y eran medio amigos, entonces, le dice que lo recomiende porque él no era alguien de mucha confianza de

Fidel ni mucha confianza dentro del periódico. Cuando se va Espejo, queda Leonardo y, ante ese rechazo de la redacción a involucrarse en eso, y la obligación de tener una página web actualizada, él trae a seis o cinco personas a trabajar. Eran estudiantes. Estaba Paula Castillo, hay un grupo inicial y creo que ese grupo cambia como al año, y se conforma con los clásicos que conocimos: Germán Espejo, Paula Castillo, Estefani Matiz. Ahí se explota todo el conflicto, porque Leonardo, en esa ambición de convertirse en el líder digital, empieza a subir las cifras y logra, con todas esas manos que mete ahí, sin salario ni nada, subir las cifras. Con eso, creo yo, se empieza a dictar la política digital del periódico sin tener a nadie que lo contradiga.

Para mí, esa primera etapa de Leonardo, con seis estudiantes, detona todos los conflictos porque se inventa que una cosa es El Espectador y otra elespectador.com, divide los dos grupos y ellos, prácticamente les lava el cerebro y les dice que son editores, entonces, llega un "chino" que no se había graduado de la universidad y ya era editor de deporte, otro que hace todos los temas de salud. Ahí empiezan a pisarse con los periodistas del impreso, se empiezan a pelear por quién tiene la autorización para entrar al estadio a cubrir los partidos, empiezan a pelear porque ellos dicen una cosa y el impreso decía otra. Ahí viene una ruptura total entre los criterios de calidad del periódico, usted tenía un impreso liderado por Jorge, con filtros de corrección, practicantes, periodistas junio, senior, editores, consejos de redacción, toda una forma de elaborar la información, y acá el criterio era "suba esa vaina rápido". Se crean dos mundos totalmente distintos.

**¿Cómo se veía desde la redacción de impreso el trabajo de .com en ese momento, en término de organización y de calidad?**

Creo que es un momento en el tiempo en el que todo el mundo está explorando, pero me parece que se pegaron y pusieron a copiar el modelo que no era. Nunca nos sentamos a pensar y a discutir, por la misma ignorancia de todos, y el hombre se pegó al modelo de Clarín, de Argentina. Se pega y arma una cosa en la que él quiere demostrar que se conquistó internet, que las cifras crecen, que la página es poderosa, pero se menoscaba y se deterioran los criterios periodísticos. Eso nunca se aceptó.

Yo me acuerdo yendo a una rueda de prensa del Instituto Nacional de Salud, que era una información de cérvix, para detectar cáncer de cuello uterino, y ahí estaba la periodista de ellos. Salimos, yo no había llegado al periódico, y cuando vimos ya había una nota con lo que no era.

Yo me preguntaba que si habíamos estado en la misma rueda de prensa, por qué está diciendo eso. Y así era todos los días, eran muchos ejemplos.

Creo que a Fidel se le salió de las manos el control de la división, entenderla, porque empezó que él empezó a asumir que eran peleas personales, sin entender que se había generado un modelo conflictivo. Usted no puede tener dos grupos que no se comunican haciendo la misma tarea, con distintas jerarquías. Para mí se crearon dos clases sociales dentro de la redacción y que le hicieron mucho daño al periódico. Durante muchos años se publicó mucha basura.

**Cuando el periódico vuelve a ser diario, ¿se tiene en cuenta el .com dentro del esquema de producción de contenido del impreso?**

Ahí se radicaliza más. Incluso desde allá se piensa en cerrar el pasillo, era un deseo muy intenso, en ese momento no lo dimensionamos bien, pero era una ambición de sentirse dueños de un medio. Les obligaba a firmar como gente del .com, se tomaban decisiones, incluso, que iban en contra de la misma marca. Muchas decisiones eran guiadas por una ambición de poder y no en cómo se debe generar una interacción o cómo inventar El Espectador digital.

**¿En qué momento ustedes, como periodistas del impreso, tienen participación en la producción del .com?**

Yo siempre he dicho que aquí creen que hacer un trabajo parte de un discurso de buena voluntad. Y en eso se la pasaron 10 años, creyendo que el problema de los dos modelos se solucionaba diciéndoles a los periodistas que, por favor, pasaran notas. Era un discurso de ayuda, pero nunca se pensó en organizar los equipos para repartir las responsabilidades, por eso fracasaba el modelo.

**¿Qué papel tiene la edición de iPad? ¿Pudo ser un inicio de lo que hoy hay en la redacción en cuanto a turnos?**

Creo que ahora cuando miramos hacia atrás tenemos más elementos para pensar esos cambios, pero todos esos años fueron de mucha torpeza porque la prueba de que no entendíamos la tecnología es que cada vez que aparecía una tarea nueva, la solución era inventarse un grupo nuevo. Cuando apareció iPad, se inventaron un grupo nuevo, y duran no sé si cinco u ocho años

arando en la arena, porque era un grupo aparte en unas tareas totalmente monótonas, sin medir el impacto de lo que se estaba invirtiendo, y con grupos aislado. El iPad se arma y se convierte en un campo de batalla porque Leonardo también quería apoderarse del iPad. Eso se convirtió en un juego de política, porque las que estaban ahí eran fichas de un lado o del otro.

**Pero no se podría considerar como la semilla para tener una noción de organización, que había que generar unos contenidos exclusivos para iPad.**

Lo que pasa es que para mí ese es solo un ejemplo de todos los ejemplos de generación de contenidos, pero el requisito de generar contenidos adicionales para los de impreso ya venía desde antes: que dos notas al día, que por la tarde, que por la mañana, que para iPad. Siempre estuvimos en la dinámica de inventar esquemas que no funcionaban, quizá el más estructurado en la medida que tenía a alguien que subiera, que tenía que programar, que subir el impreso.

**Cuando asume como editor de la sección, ¿cuál era la relación en la producción de contenidos para la edición digital?**

Creo que nosotros tratábamos de cumplir, pero esa división estaba tan marcada y era problemático porque era una guerra fría, usted ayudaba y pasaba cosas, pero a eso no le daban importancia. En temas de ciencia vivían publicando barbaridades, que el monstruo del lago Ness, que el vampiro. Yo lo que me acuerdo es que en 2009, que estoy en México, ahí comienza la crisis de los medios, y yo empiezo a ver noticias de que cierran medios. Y yo me decía: me retiré de Medicina y ahora esta mierda se va a acabar. Entonces, me puse a leer noticias y el NY Times crea una sección, que ponen un reportero todo loco a cubrir la crisis de los medios (eso es una serie), yo empiezo a leer eso y me involucro en entender qué está pasando. En 2012 yo me voy a Estados Unidos, y en Boston es donde a mí se me abre el panorama de esos cambios y me convencí mucho de que o cambiábamos y eso nos iba a llevar, incluso desde un nivel personal. Nunca había hecho video, y ese año me dediqué a hacer video, iba a muchas conferencias porque llevaban gente de The Washington Post, de The New York Times, y empecé a escuchar esos cambios, a flexibilizar mi propia forma de entender el problema y yo sabía de la pelea acá. Jorge Cardona de un lado, Leonardo del otro, Fidel en la mitad, pero totalmente sesgado en unos temas.

Cuando yo vuelvo quería ayudar, a ejercer como diplomático. Para mí, todo estaba bloqueado porque los generales del periódico estaban peleados, era como un ejército. No se podía unir lo de abajo. Empecé a hablar con Leonardo porque no se le podía hacer la guerra, empecé a hablar. Hicimos una reunión con todos, Jorge, Fidel, Élber, Nelson, Leonardo, y le dije: "Yo voy a ayudar a que avancemos, les propuse que el problema no se iba a cambiar con una solución general, había que partir por pedazos, por secciones". Entonces, estuve dispuesto a cambiar lo que fuese necesario de mi sección, y todos los periodistas de Vivir estamos dispuestos a generar una integración. Yo asumí el .com y me comprometí a trabajar con mi sección, y la idea era que ellos fueran sección por sección y trabajaran con las más colaboradoras, porque había unas en donde los conflictos eran más agudos. Había que unificar un poco la calidad, fue como un pacto.

Incluso, había un viaje que le había regalado al periódico para ir a visitar medio de Latinoamérica, y era tanta la vaina política que yo no quería parecer cercano a Leonardo, y mandamos a Carolina Gutiérrez, que era de mi sección. Luego llegó lo de Los Pechacuches, que eran reuniones como las de Sintropel, y lo que hacía era escoger temas que le dolían a todo el mundo para hablar de eso, eso se empezó a llenar. Los periodistas se empezaron a animar y a tener una conciencia de que había cosas que cambiar.

Edwin Bohórquez también se unió a eso con su sección, y Leonardo era un tipo ambicioso y no era capaz de pasar de ahí, entonces Angélica Lagos no le copio. Había gente que no le iba a mover un dedo y el man tampoco tenía la autoridad y el del otro lado no le ayudaban. Y eso se estancó, quedó en la mitad, y me di cuenta de que había un juego a dos bandas. Se decía una cosa, pero los cambios que había que hacer, no se hacían desde el otro lado. Para mí, la forma de solucionarlo, definitivamente, era unir los grupos, disolver y ver cómo esos grupos lograban organizarse para tener todas las tareas.

Un día le dije a Fidel que para mí la solución era que las secciones asumieran el control de todo, los periodistas que estaban en .com pasaran a las secciones y se organizan.

### **¿En qué año se hizo esa propuesta?**

Fue en 2014, y Fidel dijo que sí, que él creía que eso era lo mejor. Fidel un día lo llamó y le contó la idea y Leonardo dijo que eso no era necesario, que con que las secciones pasaran notas estaba bien. Y eso era lo que no funcionaba. Ahí él sabía que ese era un modelo en el que él

perdía poder, porque no iba a tener los diez que tenía. El periódico tenía que entender que era un modelo multiplataformas, hay pc, iPad, celular. El error que se cometía es que se armaba un grupo para cada plataforma. Pero no, somos multiplataformas y los lectores eligen por dónde leer, cada una es una puerta de entrada. Lo que se debía hacer es que los grupos de trabajo producen contenidos de acuerdo con su criterio periodístico y a cierta velocidad, y se distribuyen. Los editores son editores de todas las plataformas, yo soy responsable de todos los contenidos de salud, ciencia y medioambiente en todas las plataformas, yo asumo la responsabilidad de cubrir 16 horas del día. Pero se acaba la duplicación de todo, me entregan el poder y yo respondo.

### **¿Qué pasa finalmente?**

No se pudo concretar nada porque él se oponía a ese modelo. Se empiezan a acumular entonces una serie de incidentes por muchos lados. Uno que yo creo que fue muy importante fue Karen de la Hoz, que era la de redes y ella se da cuenta de todo, de todo el juego sucio. Ella, antes de irse a estudiar a Washington, ella va y le dice todo a Fidel. Llega alguien a reemplazarla, pero ya Leonardo sabía todo, y la manda a un turno de la noche, cuando Karen era una figura importante en el periódico, le armó las redes al periódico, es la que sube las redes a sus dos o tres millones. Y ella tenía ahora que rendirle cuentas a una persona que la había reemplazado temporariamente.

### **En términos de los perfiles de los periodistas, conocimiento tecnológico, manejo de plataformas, producir para diferentes plataformas. ¿Qué inconvenientes hubo?**

Se nos había hecho creer que la tecnología era muy difícil e inaccesible para la mayoría de nosotros. Tanto que no teníamos acceso al administrador para publicar notas porque eso tenía que tenerse supercontrolado. El cuestionamiento era que los editores no podían tener acceso, pero un practicante que entraba a ese equipo, a los cinco días, ya tenía las claves de todo. Eso retrasó todo y el día que nos dijeron que podíamos subir notas, que realmente es una estupidez, yo pensaba que era muy difícil.



## **9.5 Entrevista con Edwin Bohórquez**

### **¿Cómo era el trabajo diario en El Espectador en 2006?**

Yo llevo 14 años acá, llegué en 2005. Cuando yo llegué al periódico, éramos semanario y el .com, no tengo recuerdo de que en ese momento existiera. El semanario era una edición que arrancábamos a cerrar el jueves, los cuadernillos de atrás, y el viernes en cuadernillo de adelante. Eso se dividía en Deportes, Negocios, Cultura, Arte y Gente. Los equipos eran realmente chiquitos. Me acuerdo de Deportes que, en ese momento, tenía una editora y dos o tres periodistas. Negocios tenía un editor y dos periodistas. Bogotá, un editor y tres periodistas y era una de las secciones más grandes. La posibilidad que teníamos de publicar era muy escasa porque había muy poco espacio. De una u otra forma teníamos la gente para ese periódico, no había necesidad de más.

Cuando se empieza a hablar del .com en esos momentos, halan a un redactor que se llamaba, de apellido Espejo, no recuerdo el nombre, le decían el Gordo Espejo. Él era redactor de Bogotá y le dan la posibilidad de irse como editor del .com, y lo que hacía era que halaba toda la información de las agencias y copie y pegue, copie y pegue. Obviamente era una página súper arcaica, deficiente, estéticamente era terrible y el diseño del periódico iba en línea con lo que vivíamos en la época. Uno casi que podía ver esas configuraciones HTML viejas. Me acuerdo que la primera petición a los practicantes que estábamos ahí, de ese nuevo editor, fue que debíamos empezar a hacer notas de Bogotá de noche. A mí me mandaron a cubrir una noche Corabastos. En esa época cero video, cero celular para grabar ni para editar. Los que teníamos celular éramos escasos y los teníamos para las llamadas, o para el juego de la culebrita.

En ese momento uno hacía la nota, se la entregaba a él (Espejo) y él administraba todo. En ese momento él tenía un ingeniero y una señora, que no recuerdo quién era, y el ingeniero era quien alimentaba todo el contenido.

### **¿Esos contenidos era exclusivos para .com?**

Es curioso, porque uno como practicante tenía la ilusión de publicar en el impreso. Ahí pedían esos textos y la verdad es que fue un fracaso, eso no funcionó, los practicantes no hacían caso porque no lo veían con autoridad, los otros editores tampoco lo vieron como autoridad, entonces

fue un fracaso. En ese momento estaba Leonardo Rodríguez haciendo algún tipo de estudio en el exterior, y él llega y su puesto era redactor de Negocios. Sucede que a Espejo le ofrecen trabajo como redactor en El Tiempo. Ojo a este cambio: era editor en El Espectador y le ofrecen trabajo como redactor en El Tiempo y se va. Él era íntimo amigo de Leonardo y le "entrega" el cargo a Leonardo, y Leonardo era profesor. Entonces, lo que él hace es que busca "mano de obra barata", mano de obra gratuita, y se consigue un montón de estudiantes de unas universidades y va montando su equipo.

### **¿En qué año pudo haber sido?**

Pudo haber sido en 2006 porque yo llevaba ya unos 10 meses acá. Y ahí uno ve que Leonardo empieza a darle forma al .com, porque realmente eso no tenía forma y en cuando empiezan esas grandes pujas de la división de la redacción porque Leonardo se dio cuenta de que él le pedía el equipo completo, pero a la redacción no le interesaba el .com. No le copiaban, y no había dinámicas de producción para el .com. Sin embargo, los que éramos chiquitos sí producíamos para el .com. Me acuerdo tanto que una de las primeras notas que yo hice fue una que se subió al .com, no sé si alguien la habrá visto, y era de las dinámicas del conflicto armado en Cundinamarca. También me pidieron una sobre la operación éxodo y la operación retorno de Semana Santa, que también se publicó en el .com. Ahí uno se empezaba a mostrar, pero no era una ventana que uno estuviera buscando ni que sentía que la gente estuviera buscando. Leonardo configura su equipo y las redacciones empiezan a andar cada una por su lado. A la gente no le interesaba el .com, entonces Leonardo empieza a crear sus dinámicas propias. Ahí es donde se abre el árbol en dos.

### **¿Cuándo se ponen a producir contenidos para el .com?**

Creo que un punto de quiebre es cuando nos toca empezar a hacer la edición de iPad. Ahí seguíamos siendo semanario, y cuando nos anuncian que seremos diarios de nuevo, ya había un recorrido, ya la gente publicada algunas notas en el .com, pero era escaso, porque no había foco en el .com. No hay nadie que pueda decir que le ponía foco al .com, porque no pasaba. Nadie, distinto a Leonardo Rodríguez, porque ese era su tema. Hay algo importante y es que todo el mundo digital ya se manejaba desde ICCK, que era una división que tenía el grupo Valorem para manejar las empresa digitales, entonces, Leonardo tenía contacto directo con ICCK y con Fidel. Él no se entendía con nadie más, entonces, era como, en el engranaje de la

redacción y la producción de contenidos, era una rueda suelta que andaba aparte del impreso. Cuando nos volvemos diario, que ellos ya tenían un equipo más grande y nuestro foco era el impreso diario, porque arrancó siendo un periódico muy grande (el de domingo tenía como 100 páginas y el diario como 40). Era un volumen gigantesco de información porque lo crearon, lo rediseñaron y teníamos que llenar un poco de cosas que incluso hoy nos parecen complicadas, los balcones, las cifras, los destacados, los recuadros. Uno no estaba acostumbrado a esa dinámica sino a hacer un texto en el que consultaba siete u ocho fuentes, y era una sábana con una foto. Uno no tenía tiempo para ese tema.

### **¿Cuándo se dan los primeros choques?**

La primera fricción arranca porque uno discutía porque no le subían las notas al .com. Entonces, se empiezan a dar esa configuración de .com que funciona como la esclava del impreso. Era la que tenía que subir todas las noches el impreso y los viernes por la noche subiendo las páginas del domingo, y la gente del impreso llegaba molesta al día siguiente a reclamar que no le habían subido la nota o que la habían subido mal. Se concebía como que el del impreso estaba más arriba que el del digital, y ese árbol se seguía abriendo en dos. A tal punto que, ya siendo diario, recuerdo que se le da un lugar privilegiado en la redacción a la gente del digital. Sin embargo, parecía una isla aparte, y tenía dinámicas de producción propias, tenía algunas jerarquías internas marcadas. Era otro periódico. Leonardo siempre se venía como el director del .com, equiparándose al director del impreso. Los periodistas se consideraban como editores al nivel de los demás que llevaban años en esto y eran gente muy joven, que no tenían 5 años de experiencia. Era una bola de nieve creciendo sola en medio de un bosque que tampoco quería pararla. Siento que la organización fue muy permisiva con ese tema y nunca lo cortó desde el comienzo. Yo en ese momento paso a ser el editor de las publicaciones especiales y los especiales nunca se subían al .com porque eran comerciales, y allá se seguía viendo una dinámica muy abierta. Yo no recuerdo bien la fecha, pero ellos logran ganarse uno o dos premios seguidos a la mejor página de noticias de Colombia. Si me preguntas por estética, no sé, pero sí tenían un nivel de producción absurdo. Las notas cambiaban con una inmediatez impresionante, eran notas que tenían el gran mal del periodismo moderno, que eran notas sin contexto, que tenían muchos errores de ortografía, eran muy amarillistas, muchas viejas desnudas mostrando tetas, el escándalo de la actriz porno, y era una muy pornomiseria que la administraba Leonardo, porque, como lo entendíamos, también era él respondiendo por unas cifras.

Hasta que poco a poco la gente fue elevando las críticas y ya se empezó a usar Analytics, y se decía que las notas del impreso nunca marcaban nada. En cambio, las que ellos hacían sí. Se seguía abriendo más ese árbol en dos. Yo regreso tres años y medio después al seno de la redacción, a ser el edito económico y estaba sentado al lado del equipo del .com. Uno entraba y estaban las oficinas de Fidel, recursos humanos, etc. Estaban los equipos como Tema del Día, Deportes, el Chat. Yo me daba cuenta cómo Leonardo en una autoridad muy marcada, tratando de limpiar errores, decía: ¿quién tiene turno este fin de semana? ¿Quién descansa? Y decía, si llegan a cometer un error ortográfico, pierden el descanso y tienen que hacer turno el fin de semana. Uno al comienzo lo veía muy chistoso, pero era una decisión. Yo sentó que esta gente creció con miedo, tenían que hacer unos volúmenes grandes. Uno los escuchaba decir que hacían 5, 10, 20. Una sola persona hacía 20 notas y tú puedes empezar a pensar algo que te lleva a una conclusión: qué tipo de calidad pueden tener las notas de una persona que hace 20 notas al día, cuando nosotros para hacer una nota buena nos tomábamos medio día, y luego te sentabas a escribir. Yo presenciaba tanto y eso y el grado de separación se dio a tal punto que un día ellos se consiguieron una cinta que decía "Don't cross", amarilla, y la pusieron acá para que nadie entrara y sólo entraba la gente del .com.

Acá se sentaba el editor de video y uno pensaba: wow, están haciendo video. Pero era una persona que tenía muchas indisposiciones con Leonado. Recuerdo que Jorge Saenz se sentaba en la mitad, y era una vaca sagrada que nadie tocaba. Luego se sentaba Paula y luego Stefani, y era gente intocable, que el resto de la redacción llegaba así "con un hacha" a preguntar por su nota y el otro respondía con otra arma. Ahí había algunas dinámicas de producción del resto de la redacción, pero eran ínfimas.

### **¿Cuándo cambia esa situación?**

Cuando arranca iPad nos empiezan a crear turno de 6 de la mañana y siempre tenía que llegar un editor. Yo me acuerdo que a mi turno llegaba el Chamo, que era el de Deportes, Yahel, que en ese momento era la del iPad, y me ponían dos o tres personas más. Yo revisaba esas notas y daba la orden. Y esas notas se las entregaba a la operativa de iPad y ella las subía. Y teníamos esa publicación de la mañana, en un turno.

Me acuerdo que siempre hablé mucho con Leonardo porque tenía la preocupación de que Tecnología no fuese una sección fuerte en el periódico. Siempre sentí que él sentía lo mismo, y desde que estaba en Especiales empecé a generar contenido para el .com. Pero había un gran problema, y era que ninguna de los distintos a los de acá tenía perfiles de publicación, entonces todo tenía que pasar por el aval de Leonardo, quien era una persona que podía mirar la nota dos o tres días después. Eso, por lo menos a mí, me hizo perder la energía y el interés por hacerlo, y no lo volví a hacer. Ya cuando llego a ser el editor económico, se empiezan a hablar de dinámicas de integración, que hay que juntarnos. Ahí lo que pasaba era que uno había la nota en Word y las pasaba a .com, pero no sabíamos nada, no sabíamos cómo se manipulaba el Home, cómo se cargaba la información, no sabíamos cómo se cortaba una foto. Pero también porque ellos no lo permitían. Era algo muy cerrado.

Cuando ya llegamos a esta nueva sede, nos empezamos a inventar momentos de turno y yo fui uno de los editores que tomó la decisión de empezar a hacer turnos durante un mes completo en .com. Y llegaba al consejo y anunciaba lo que se estaba trabajando en .com. Yo trabajaba para el .com. Me acuerdo que empezamos a publicar y seguíamos sin tener perfiles de publicación, entregábamos las notas y caminábamos hasta donde estaba .com y pedíamos que publicaran las notas y pedíamos que las publicaran en Facebook y Twitter. En ese momento era Twitter el capo. Había una persona en redes que nos hizo a todos cambiar la cuenta de correo de nuestras cuentas de Twitter para poner la del periódico porque, supuestamente, nos iban a certificar las cuentas, pero eso nunca pasó.

La fricción seguía hasta que se da el cambio, y es que ponen a Élder ahí. Cuando ponen a Élder ahí, la redacción celebró. Y nos preguntamos qué iba a hacer Leonardo ahora. Ahí es cuando empieza la gente a salir, yo era el editor económico y me pasan el tema más complicado, y es que me entregan a la persona más antigua del .com para que haga parte de mi sección. Yo les dije que no tenía ningún impedimento, pero que entendieran que quien era el coordinador jefe en .com, acá va a ser un redactor más y pensé que iba a ser un problema. Ahí se empiezan a dar las dinámicas de integración de ese equipo y ya empezamos a producir en forma para el .com.

Yo llegué a tener una tabla de lo que producía mi equipo en .com. Nadie más lo hacía, tiempo después apareció Pablo haciendo algo similar, y le entregaba esas URL a un muchacho llamado Carlos, que trabajaba en .com para que analizara el impacto de eso. Ahí tomaba decisiones y empecé a entender qué era lo que a la gente le gustaba y lo que se estaba leyendo. Ya sabía que

las notas de tecnología y servicios le gustaban mucho a la gente, porque tenían impacto. Ahí nos empiezan a entregar roles de publicación, se hace la nueva carga del sistema editorial que integraba al GN\$ con Drupal. Empieza el karma de que en .com no decían que no se estaban cortando las fotos como era, que pusieramos tags, las notas relacionadas, y hoy seguimos siendo una redacción que tiene problemas tan básicos como el que sucedió la semana pasada de si este publica, este corrige, este lee.

### **Cuando estaba de editor, ¿cómo era un día en un turno de .com?**

No había un horario de entrada puntual, porque nunca habíamos sido de horarios. En .com sí había horarios definidos, pero nosotros arrancábamos a las 7 de la mañana, y llegaba y me sentaba a trabajar, a buscar notas, a buscar algún cable interesante, pero en ese momento no éramos amantes de publicar el cable puro, sino más bien agregadurías. Uno anunciaba que iba a hacer una agregaduría sobre cualquier tema. En ese turno que hice del mes me acuerdo que hice la historia de Sony o alguna de esas marcas, pero super bien contada, y ese día marcó super bien y me acuerdo que Leonardo se me acercó y me dijo que esas eran las notas que había que hacer. Yo le dije que sí, pero que me tomó tiempo. En ese momento, me acuerdo, hubo una rueda de prensa de un lanzamiento de una gente que trajo un entrenador de camiones para que los conductores se probaran ahí y salieran a manejar después los vehículos. Yo me fui para allá y me puse a hacer un video, edité y lo publicaron como video. También había una necesidad de uno como periodista de hacer otras cosas. Pero me acuerdo que hice eso un mes, un par de personas de mi equipo también lo hicieron, pero el resto desentendidos con el .com, porque seguía estando Leonardo en ese momento.

### **¿Cómo fue entonces esa dinámica?**

Yo tenía claro que teníamos que publicar al día y por eso tenía mi gráfica. Lo que hacía era que mes a mes sentaba al equipo mío y les contaba cómo nos había ido, pero siempre les decía que no estaba mirando el impacto, porque había gente que hacía más notas, pero otros que hacían más impreso, por ejemplo. Entonces, empecé a identificar que algunos, como Mayorga, no eran tan buenos para digital, pero era muy bueno para impreso, y aún mejor para las notas de fin de semana. Héctor era un productor de salchicas muy bravo, venía de La República, que sabía, escribía rápido. También el hecho de traer gente que viniera de una dinámica diaria, que tenía que producir demasiado, creo que le hizo mucho bien a la redacción y a la sección. Luego no

seguí manejando esa gráfica porque Mayorga se fue y dijo que habíamos entrado en una dinámica de producción que no tenía sentido, cuando mira a lo que llegamos hoy, y no quiero sonar egocentrista, pero sí la vi venir mucho antes. Mucha gente se quejaba de que les contaran las notas, por qué tienen que comparar al uno con el otro. Luego llega María Alejandra, luego Juan Camilo, que era un economista.

Eso queda en stand by, y hay transiciones, pero luego se empieza a dar un modelo. La gente empieza a producir más, pero hoy se produce más a fondo porque ya hay que cumplir con turno, tiene que cumplir con muchas más cosas, pero he sentido otras cosas. Por ejemplo, ayer tenía que seleccionar ocho notas para mandar un newsletter, y empecé a buscar y me encontré que muchas de las notas que se veían muy atractivas eran cables completos. Entonces, creo que hemos venido cayendo a lo que fueron los incios del.com. Cuando te contaba que había una persona que copiaba y pegaba cables, y eso se empieza a ver de nuevo. ¿Estamos haciendo lo mismo que estamos haciendo hace 15 años?

Las dinámicas de producción aparentemente han cambiado, pero la gente está terminando con hacer lo mismo que pasaba hace más de 10 años. Ahí es donde se cuestiona qué ha pasado. La obligatoriedad de cumplir publicaciones diarias hace que hagamos eso o en este tránsito nunca nos dimos cuenta de que las agencias de información producían buenos contenidos y nos daba miedo montarla.

### **¿En esa selección de periodistas tenía en cuenta algún perfil digital?**

No, para nada. Yo vine a tener en cuenta ese factor desde que estoy con el equipo digital puro. En el impreso uno no contemplaba esas habilidades, yo sí les preguntaba si tenían un buen nivel de inglés o si entendían algo de números. La decisión que tomamos de traer a Juan Camilo, que no era un periodista. Pero nunca teníamos en cuenta que tuviese un perfil digital. Un valor en cuenta que yo siempre tuve fue que Juan Camilo había hecho turno en .com cuando hice algunos cambios de gente, porque yo tenía una redactora que se llamaba Estefany, que era del .com, pero también escribía temas míos. Entonces, yo era su jefe. Lo que hacía era que halaba a Estefany un mes para acá y mandaba a uno de los míos para allá, justo en esa búsqueda de encontrar valor agregado. Yo tenía a Estefany, a Jorge Sáenz y a Juan Camilo Vega que sabían manejar .com. Yo no dependía de terceros para que me ayudaran. Si me dices que eso lo planeé desde antes, no. Pero sí lo entendí sobre el juego, sí.



## **9.6 Entrevista con Nelson Fredy Padilla**

### **¿Qué pasa en finales de 2005 con la edición digital de El Espectador?**

Esa etapa es clave porque es el momento en que realmente los medios de comunicación empezamos a valorar la dimensión y la trascendencia del factor digital, porque el factor digital nos venía acompañando desde finales de los 90, como herramienta de investigación, pero la valoración e incorporación a la agenda informativa como tal, como una plataforma, ocurre en esa época. Para que se haga una idea, yo fui jefe de redacción de la revista Cromos hasta 2007, y hasta ese año justamente nuestra única obligación, y en todos los medios impresos, era: procure que el impreso que usted hace sea el de mejor calidad posible y que los lectores estén contentos con eso. Lo digital era un apoyo de investigación y no una plataforma de información realmente constituida. Ahí en cuando decidimos que, como El Espectador tenía que volver a ser diario, teníamos que pensar en que ese horizonte teníamos que pensarlo en digital e impreso.

Es la primera vez que yo sentí al periódico en eso. Yo al final del 2007 renuncié a Cromos, porque sentí que era una etapa cumplida y me iba a ir de corresponsal de Clarín, de Argentina, y ahí fue cuando Gonzalo me dijo que no me fuera porque íbamos a volver a ser diario y estamos pensando en potenciar digital. Necesitamos que el impreso esté fortalecido y me dijo que llegara al periódico como jefe de redacción y yo no acepté, sino que le dije que me dejara la edición dominical. Tenía otras cosas.

Desde 2008 volvemos a ser diario y en cuando empezamos a ver los editores para pensar si íbamos a ver lo digital como el hecho de trasladar textos de impreso. Esp empezó como un capítulo aislado experimental y luego se fue consolidando en la medida que se fueron haciendo noticias propias para eso y eso tenía impacto sobre la opinión pública. Ahí empezó a cambiar todo.

### **Cuando entra a hacer parte de la edición dominical y el cambio a diario, ¿qué elementos se transformaron en la edición del .com**

En el comienzo fue una inquietud grande porque en ese momento era copiar y pegar. Cuando se trasladaban textos de los que trabajábamos para la edición dominical el susto era la extensión. Ahí hubo una discusión, si era que la gente lo iba a poder asimilar o no. No sabíamos nada del

consumidor de textos a nivel digital. Empezamos a poner para medir, pero en ese proceso nos demoramos en entender que había que poner cada cosa en su lugar, las noticias, los trabajos de investigación, la imagen. En ese momento ni siquiera pensábamos en la fotografía.

Ahí no había certezas de nada. EN las reuniones de editores se dieron las discusiones que conllevarían a la consolidación de un equipo web que de todas maneras tenía que estar respaldado por el equipo de impreso.

### **¿Cómo fueron los inicios de esa conformación?**

Al comienzo, realmente no estuvo un equipo muy experimentado. Estaba liderando Leonardo y nos apoyamos en practicantes y en gente que ya había estado en otros experimentos digitales, pero no había certezas.

### **¿Cuál era el papel del impreso en la producción de contenidos para el día a día en digital?**

Eso se puso en serio después de 2010. En esa etapa de 2006 a 2010 realmente era como accidental todo. Desde 2010 es cuando empezamos a concienciar sobre cómo debían ser los procesos, cómo el impreso o los editores debíamos apoyar al menos con una agenda informativa digital y qué noticias debían tener prioridad en digital versus el impreso. En ese momento es cuando creo que se empieza a pensar en eso. El .com se convierte en una plataforma que iba a requerir más esfuerzo.

### **Había una separación marcada entre impreso y digital. ¿Cómo era el trabajo?**

Era bastante complicado porque eso se creó como un ghetto porque eran unos tipos allá que uno no sabía a qué estaban jugando y había mucho trabajo que caía en practicantes, a los que se les deban unas instrucciones para generar unos contenidos, la mayoría de afán, y que nos parecían, a los que estábamos en impreso, que eran muy superficiales, que no aportaba nada. En el impreso también estábamos demasiado trascendentales con los textos largos y los géneros largos, los reportajes, entrevistas, crónicas. Queríamos que, si nos iban a tener en cuenta, nos metiera ese tipo de cosas allá y ese no era el momento porque apenas estábamos integrando con los textos pequeños y noticiosos. Eso agravó el distanciamiento, pero a pesar de las

prevenciones había un diálogo de nivel superior, o sea, Fidel con los editores, había una relación buena, pero a la hora de ejecutar quedaba todo en manos de Leonardo.

Recuerdo muchas reuniones en donde se decidían agendas y planes de trabajo, pero que ocurría en el .com ya no tenía que ver conmigo. Pude a haber dado una idea, pero eso dependía de Leonardo y eso se fue agravando. Eso era parte de un proceso natural, porque eso sucedió en todos los medios. Luego viene el proceso en el que lo digital se empieza a consolidar en serio y que eso nos agarra divididos.

Se vienen los momentos de reflexión, de si íbamos a seguir así. Eso fue en 2012 a 2014, en que esa consciencia de la división tenía que pasar a una acción para que el trabajo fuera realmente integrado.

**¿Cómo recibía la gente de impreso, que veía de su modelo, cuando les dicen que iban a buscar alternativas?**

Del impreso había mucha prevención y había momentos, como había división, había desprecio de lado y lado. En impreso decían que en digital hacían basura o estaban perdiendo el tiempo, y del lado digital decían; no estos se creen los genios y se están quedando estancados en el tiempo por no aprender a usar esta herramienta. Ese era el abismo que había que conciliar para que la cosa funcionara.

La gente de digital tenía unos turnos establecidos y la gente del impreso unos turnos más duros. La gente del impreso era más libre, entonces también había prevenciones por eso, porque en digital se cumplían unos turnos y como eran tan poca gente, esos turnos resultaban agobiantes y el nivel salarial era menor. Del otro lado estaba los "genios" del impreso a quienes se les veía más relajados y más libres. Eso genera una amargura del lado del digital y lo entendía uno cuando hablaba con ellos. Y uno escuchaba de voz de ellos, pero no hablábamos para que eso cambiara. Duramos en un limbo unos tres o cuatro años, horrible. Porque cada lado intentando hacer lo suyo, pero la cosa no estaba funcionando.

**¿Desde el impreso cómo se veía la competencia?**

Nos preocupaba porque nos veíamos rezagados, sobre todo en los medios internacionales, la prensa norteamericana y europea estaba avanzando a paso agigantados y nosotros qué. Eso nos llevó a decir que debíamos despertar, que no podíamos seguir peleando. El modelo de él era producción, producción, producción...

Las peleas eran porque la idea era no hacer tanto y hacer más cosas que tuvieran calidad. Empezó la discusión sobre cantidad o calidad. Nos duramos unos cuatro años en eso. Eso era claro, en el caso mío eso no era nuevo porque yo trabajé en una agencia de noticias, en Colprensa, y cuando trabajé ahí a comienzos de los 90 producíamos eso, 12 o 15 noticias al día. Y uno vivía peleando, por favor, déjeme medio día para ir a hacer una crónica. Era luchar contra lo imposible. Estaban sometidos en una dictadura por lo que yo oí, percibí, del lado digital. Era una dictadura de la producción a toda costa. Nosotros no teníamos control sobre eso porque, de nuevo, podíamos hacer una reunión, pero el que ejecutaba del otro lado era él, en ese lado de la redacción. todo hasta que la situación ya era imposible y había que tumbar el muro.

**¿Qué pasa cuando se crea la edición de iPad? ¿Cómo fue el proceso de empezar a cumplir horarios y si ese punto fue el inicio de lo que hoy es?**

Ahí viene una etapa que era de transición, porque empiezan las herramientas a especializarse que se crean expectativas que debía ver después si eran o no. Todo el mundo dijo que iba para las tabletas, y las tabletas eran el negocio y ahí hay que estar. Todos nos montamos en ese tren, pero fue una transición ideal para acercar al impreso, a los editores en particular, porque la mayoría de lo que hacíamos para iPad eran análisis, cosas que se tenía de una calidad especial para que el lector valorara de otra manera lo que se hacía. Empezamos a cambiar el chip.

Generó mucha discusión el tema de los turnos, y que había secciones que no cumplían o que pasaban un texto que no era, pero ese ejercicio fue el que nos llevó a concienciar por primera vez que teníamos que asumir otros roles frente a lo digital porque si no estábamos llevados.

**¿Cómo funcionaban esos turnos?**

Las notas de iPad era escribirlas en Word y mandarlas en un correo a la curadora, algo como lo que había Catalina, y ella hacía el ensamblaje digital. La idea ese año fue que todos hicieran la

tarea completa hasta que esté en línea. Todas esas transiciones fueron involucrando a la gente a través de acciones que eran mecánicas.

**En cuanto a los perfiles de los periodistas que venían con el impreso y asumen el cambio. ¿Qué representó un sistema, un gestor de contenidos, la minucia de lo digital?**

Es interesante desde el lado formativo, porque paralelo a eso hubo una crisis en la academia, yo siempre he sido profesor. Paralelamente estaba ocurriendo que en las facultades de comunicación estaba cambiando todo el proceso formativo de los periodistas hacia lo audiovisual. Al tiempo estaba agarrado en la universidad diciendo que sería iluso no reconocer que el periodismo es cada vez más multimedia, pero tampoco podemos irnos al extremo de perder la formación de las bases como trascendentales del periodismo, la buena escritura, la buena lectura, formar una mente crítica. Entre 2010 y 2015 hay una crisis tenaz en la universidad y se crean las especializaciones en periodismo audiovisual, ese debate se combina con lo que pasaba en las redacciones. Entonces, todo eso alimentó las decisiones que estábamos tomando, que era el tradicional perfil del periodista que solo escribía textos, y el periodista empezó a ser consciente de que tenía que tomarse lo audiovisual. El que llegaba multimedia, tenía que ser consciente de que iba a aprender de la tradición, de la investigación. Había un encuentro de dos visiones y generaciones comenzando el siglo XXI. Eso fue un choque, pero luego un aprendizaje.

**¿Cree que hubo un sacrificio de la calidad periodística en el modelo que se estaba imponiendo de producción de noticias?**

Sí, porque ahí viene otra etapa que hace parte de todo, que es la etapa de dispersión, digo yo. Teníamos que meter todo lo que ocurría en Colombia y el mundo ya, así fuese un párrafo. Y dispararle a todo. Es dispersión y es terrible. Un medio de comunicación que nacional y que tiene una planta de periodistas que es reducida, para cubrir una, si usted suma agencias de noticias, más la producción de la redacción, en un día podíamos estar siendo testigos de 300 o 400 noticias y queríamos que todo eso cupiera ahí de alguna manera, era mayor dispersión a la que hay hoy y mayor margen de error, mayor superficialidad, esto atentaba contra el buen periodismo, así estuviéramos intentando informar en plataformas digitales lo más pronto posible.

La pelea era por el contador de usuarios, esa es la etapa de la que apenas estamos intentando salir, la dispersión. Estamos saliendo a una etapa que es la que quiero que llegemos y es la de la especialización, que es que tenemos una marca con mucha credibilidad, y desde esa marca lo que podemos ofrecer son solo estos diez productos, solo esos, y eso nos hace diferentes y representa lo que es El Espectador, no apuntarle a cien cosas al tiempo.

**Llega 2015, finales de 106, se plantea una convergencia de la redacción, en la que Élder jugará un papel importante porque queda de cabeza de impreso y de la edición digital. ¿Cómo fue esa unión?**

Es como intentar atajar un río con las manos. Era obligatorio que teníamos que hacer eso, y la fuerza de la tecnología y la información nos llevó a que teníamos que limar asperezas. Se produjo la salida de Leonardo y había otras perspectivas y asumir roles que antes no teníamos. Hasta 2008, o como en 2012, yo sentía que la cosa cambiaba porque yo ya no estaba preocupándome de la edición estrella del domingo, que saliera perfecto, sino que eso tuviera un tránsito a digital y que se potencializara. A su vez, tenía que estar editando textos de iPad, entonces, nos repartíamos los textos de profundidad que iban al digital. En algún momento yo agarraba los textos de internacional, Jorge, los de Política y Judicial, Élder agarraba otros. ese era el pan de cada día.

Luego, así Jorge Cardona tuviera su rol de editor general y Élder el de jefe de redacción, todo sabíamos que teníamos que salir de lo que decía prácticamente el contrato. Yo hubiera podido decir que el contrato decía que era editor dominical de un impreso, entonces me quedaba ahí. No, me tocaba salir de ahí y meterme en lo digital para ayudar y ver el potencial que teníamos.

Hasta que llegamos a 2015, que hubo otro giro, hasta llegar al nivel con mayúsculas realmente multimedia. Ya habíamos cumplido varias etapas, la aparición, los interrogantes. No solo los textos impresos, cómo podíamos incorporar la fotografía, el video, el audio, de eso hubo consciencia desde 2015 y vuelve a cambiar todo. Eso fue 2016, la parte final, y los roles de cada cual cambia todavía más, Élder no se quedaba solo en el cierre del impreso, sino que tenía que especializarse en los más fuerte de él, que era video, y nosotros teníamos que ayudarle en la construcción de textos.

**¿En esa convergencia se elimina el equipo de .com?**

Sí, pero para que eso ocurriera, tuvo que haber ese proceso previo y eso pasaba por la adaptación de cada editor. Antes eso no ocurría porque los editores no querían salirse de ese molde. Ya hubo una distribución de labores. Si alguien tenía que estar todo el día en Congreso, pero tenía obligaciones con el digital, entonces, las hacía otro.

**¿Cuál es su posición frente a lo que tiene que ser la redacción de un periódico impreso con presencia en digital?**

Todavía no tenemos una verdad revelada y eso cambia todos los días. Tenemos que tener claro es para qué marca periodística se trabaja, qué significa eso en el mundo de la información y la libertad de prensa. Siempre vuelvo al origen, qué significa El Espectador para la democracia de este país, y qué significa tener a un periodista en el contexto de un país como Colombia, que es la esencia del periodismo que defiende El Espectador. Eso significa confrontar al poder, no tragar a fondo. Cómo adaptamos ese ADN a lo que nos trae el mundo tecnológico.

## **9.7 Entrevista con Catalina González**

### **¿Cómo llegas a El Espectador?**

Llegué como practicante, iba a ser practicante de la sección Vivir, de impreso. En ese momento la redacción estaba separada entre digital e impreso. De hecho, digital tenía una división, que era iPad y era .com por aparte. Yo llegué en enero de 2012 y en esa época la rutina, en mi sección, era que estaba el editor, dos periodistas y un practicante. Así estaban conformadas casi todas las secciones. En esa época se hacían actualizaciones de iPad cada hora, en Colombia no estaba muy claro el modelo de actualización de aplicaciones y de alguna manera se creía que era como la web, y se hacían esas actualizaciones cada hora. Pero cada sección tenía que aportar cada hora un contenido como mínimo.

Cuando nos daban el folio de Énfasis, que daban muchas páginas, uno dejaba cosas adelantadas, pero en el día a día los practicantes éramos los que alimentábamos el iPad, pero era bastante arcaica. Lo escribíamos en Word, que variaba cada día. Un día era Marín, otro día Fernando, otro día Maldonado. Ellos revisaban las notas y se las enviaban a Marcela Osorio, quien era la encargada de subirlas. Siempre había una tensión, cada hora, y cada hora se hacía como la portada del periódico en iPad. Al mes de estar ahí, llegó Jorge Cardona de vacaciones y se crea la figura de practicante para iPad. Empecé a hacer funciones operativas de cargar contenido, y funciones de redactor, que era generar contenidos. Las actualizaciones en esa época eran de lunes a viernes, los sábados y domingos no se hacía actualización. Bueno, en domingo había una actualización de la sección Deportes y se subía el impreso de domingo.

### **¿Cómo eran los horarios para eso?**

Cuando yo llegué, éramos tres personas: Marcela, que era como la jefe; Yahel, que era la redactora, y luego estaba yo. Había un turno que se rotaban entre ellas, que era el de la mañana, alguien llegaba a las 6 a. m. y se iba a las 2 de la tarde. Otra persona llegaba en un horario intermedio, que era yo, que era desde 9 de la mañana hasta las seis de la tarde. La otra persona llegaba a las 2 de la tarde y se quedaba hasta el cierre, que, por lo general era Marcela, por los cambios. En ese momento cambiamos de sede y creo que ese cambio fue importante porque empezaron a cambiar las dinámicas dentro de la redacción. Antes, en la sede de la Calle 26, era en hileras, ya en Caracol era como un modelo de solecito. Ahí ya no hacíamos cambios cada

hora, sino que se hacía una actualización en la mañana y otras en la tarde. Se bajó un poco la carga y se entendió que lo que se debía hacer en iPad era un contenido más curado que el de .com. Iba a tener más orden, más verificación, y no subir notas por subirlas. Luego, como en un año, se acabó la actualización de la mañana, por estaba todo el impreso, y se implementó solo la actualización de la tarde.

### **¿Cómo se organizó esa pequeña redacción de iPad?**

Empezamos a hacer nuestro propio contenido con trabajos de largo aliento que se salían de la coyuntura. Ahí se trató de vincular a la redacción de impreso. Muchos de los temas que se pensaban iban para iPad.

### **¿Cómo funcionaba la división de iPad y .com?**

Pues, eso es con un ejemplo. Si había, por ejemplo, alguna fecha especial con un trabajo especial, se subía a iPad tres días antes, y el día del hecho histórico se subía a .com. La razón era porque en iPad estaba la figura de cobro por contenido. Entonces, la filosofía de Leonardo y Fidel era que no le íbamos a dar a la gente gratis mientras estemos cobrando por ese contenido. Se subía antes a iPad y luego se liberaba el contenido. A partir de esos empezamos a hacer contenidos diferentes, algunos no fueron a .com porque eran bastante exclusivos para ese público que estaba pagando. Había tres planes de suscripción, podías comprar una edición única, el mes o los seis meses.

### **¿Cómo se distribuían las fuentes o qué tipo de temas se cubrían?**

Nunca nos metíamos directamente con la coyuntura porque de eso se encargaban las secciones. Eran temas como de salud, de memoria histórica, también temas que eran conocidos por Jorge Cardona, el editor general. Buscamos hacer especiales con la gente también, historias positivas, de educación, y buscábamos no pisarnos con los temas que cubrían las secciones, había como un respeto por los otros periodistas.

### **¿Cuándo llegas a ser la editora de iPad?**

Cuando a Marcela la pasan a la sección Política yo quedé encargada de iPad. Hay una coyuntura, y es que cambiamos el sistema operativo, el CMS, porque antes .com estaba en Drupal 6 y nosotros teníamos un Drupal 5 que no se conectaba, entonces eran unos archivos XML, que tocaba a hacer una cantidad de pasos que solo se podían hacer desde los computadores de la oficina y no se podía hacer teletrabajo. Tocaba ir a la oficina, poner una clave y exportar un archivo. El periódico venía del sistema editorial GN3, y por eso implicaba un trabajo muy manual y muy operativo. Antes de que yo llegara, el periódico se subía todo manual, tocaba copiar y pegar, escribir pies de fotos, los títulos y los leads, levantar todo el artículo. Era súper desgastante. Empezamos a ser Drupal 6 y era más fácil hacer todo ese trabajo.

**Tenías la función de ser un filtro y revisar que todo subiera correctamente, las fotos cortadas, etc... ¿Cómo era esa rutina de trabajo?**

Era desgastante. Era una forma de gastar recursos innecesariamente, gastas los recursos humanos y económicos. Se hicieron las adaptaciones. Luego pasamos a GN4, como sistema editorial para que el mismo redactor fuese el dueño de su contenido en todas las plataformas, pudiese cambiar las fotos, los tamaños estaban preestablecidos y solo era arrastrar un "crop". Fue una inversión que simplificó el trabajo y el periodista podía gastar más tiempo en producir contenidos o estar en otras funciones. Yo no lo veo de manera tan negativa, pero fueron pasos que permitieron que la redacción evolucionara y migrara a ser una sola redacción. Eso implicaba, por ejemplo, revisar página por página del periódico, revisar que los títulos pasaran, revisar que los títulos funcionaran para SEO, para aparecer en los buscadores.

**¿Cómo se veía reflejado ese trabajo en el objetivo de tener lectores?**

Sé que daba para pagar el servicio. En Colombia no hay una gran central de medios que haga aplicaciones móviles tan customizables, son muy estandarizadas, y nosotros necesitábamos que fuese personalizada por el tipo de contenidos que tenía el periódico, porque la experiencia que quería la compañía era que se viera en iPad como un periódico, que tuviera los mismos balcones. En Colombia no había y el equipo de desarrollo estaba rediseñando en ese momento la página web de El Espectador. Se contrató un servicio en Londres, que era la forma más fácil de personalizarlo, y nos dejaban modificar la estructura visual para que se adaptara un poco más a la edición impresa, que tuviera los mismos colores, por ejemplo. Operativamente también

era mucho más fácil. Usamos Adobe Experience, que hacía mucho más fácil la carga de contenidos y el procedimiento operativo se disminuyó cuando se hizo esa transición. Eso nos daba para pagar la aplicación, para pagar la comisión en la tienda virtual en donde se vendía la aplicación, que era App Store, y daba ingresos al periódico. Había un punto de equilibrio.

### **¿Y qué pasó con el consumo de móviles?**

Después quisimos meternos en ese mercado de Android, porque lo utilizaban muchos usuarios. Hicimos la aplicación para Android. Daba más recursos Apple, pero con Android había una ganancia, y era que no te cobraban la transacción, no está el intermediario que te quita dinero. Ese fue un gran cambio, y ese proceso sí lo hice yo, y no solo se ve en iPad si no en otros dispositivos.

## 9.8 Entrevista con Cristian Quiroga

### **¿En qué año llega a El Espectador y cuándo le entregan la responsabilidad de manejar del iPad?**

Yo llegué como en 2007 y salí en 2011. Empezó una tendencia mundial hacia las aplicaciones, que eran en iPad y celular. Lo hacía NYT, El País, Clarín, entonces empezó un proyecto de web a mirar la aplicación de iPad. En ese tiempo tardaba mucho, tenía muchas fallas en la navegación. Decidieron unir a dos periodistas de la redacción para que miraran ese proceso, que fuimos Santiago La Rotta y yo, para liderar, que era un poco hacer una extensión del periódico durante el día. No eran temas que cubría la web como tal, porque los de web cubrían temas más calientes. Salía la edición impresa y se subía en iPad. Si alguien se levantaba a las 5 o 6 de la mañana, ahí podías ver la portada del periódico, toda la edición, pero en el día había dos actualizaciones: una en la mañana, tipo 10 a. m., y una en la tarde, tipo 4 p. m.. Pero era con contenido de mucho más valor que la web.

Era un contenido que cada sección pasaba, podían ser análisis, con algo más extensa, no tanto en extensión, sino en contenido, pero que fuese una noticia pura y dura para que el lector le diera el valor a la aplicación, algo que solo encontraba ahí. Todas las secciones de impreso debían enviar ese contenido, tanto en la mañana como en la tarde. Se creo una rutina dura de mantener, porque la redacción decía que no tenía tiempo, pero empezamos a indagar propuestas de contenido, entonces también podían ser columnas de opinión, ya de Política no era que llegara un tema crudo, sino una opinión sobre el tema del día.

Empezamos a mirar formar de contenido, al principio se veía como web, no tan de valor. Es comparable con lo que El Espectador está haciendo ahora con el contenido cobrado. En iPad era parecido, empezamos a proponerles a las secciones, si se podía hacer un texto de análisis, una columna de opinión o formatos diferentes. Ahí nació La Redacción al Desnudo, nace en ese proceso de creación con Santiago y Fidel de hacer una sección para mostrar eso, pero se le vio futuro en web porque era más masivo y empezó a gustar mucho.

Surge en esa época en la que estábamos Santiago y yo buscando formas más efectivas de comunicación y más diferenciales para el iPad. Creamos galerías fotográficas, había las fotos del día, e involucramos a Nelson Sierra y sus fotógrafos, y al final de la tarde él nos mandaba

10 o 15 fotos del día para colgar. También pasaba con el tema del día del periódico, buscábamos darle desarrollo, que pasaba con eso en la mitad del día. Como que el contenido se actualizarla y tuviera una profundidad y no una nota de web que son muy rápidas.

Empezó la moda del video y pensamos cómo colgar video en iPad, pero estaba el tema de navegación y tecnológico, porque no era solo lo que se nos ocurriera sino que la plataforma soportara. Era mezclar un poco el contenido con la tecnología que había debajo de la plataforma. Logramos varias cosas.

Creo que fue uno de los procesos más dolorosos o complejos, que era acostumbrar una redacción de impreso a escribir para una plataforma digital, y que empezara a involucrarse en el tema digital y a convertirse en una redacción multimedia. El iPad empieza con ese proceso, a exigir ser más creativos. Era doloroso porque la redacción muchas veces no mandaba y Santiago y yo nos convertimos como en unos perros guardianes para que mandaran las notas. Era un tema logístico incómodo.

### **¿Cómo recibe la redacción la decisión de hacer contenido para iPad?**

Mal, mal, mal. No fue tan positivo, todos dijeron que bueno, pero en el corto plazo no se dio de manera positiva. Mmm es que no quiero llamarlo positivo, pero no fue fácil. Hubo mucha resistencia, y decían que por qué los periodistas de web no hacían las notas, pero no entendían en principio que la idea era diferenciarnos de web. En el principio era gratis y luego hubo cobro.

Hubo resistencia porque cuando escribes en términos no solo de generar más contenido sino en términos de tiempo y la gente decía que no le quedaba tiempo. El Tiempo, por ejemplo, se hablaba con fuerza de los periodistas multimedia y en El Espectador apenas íbamos a empezar a crear eso.

### **¿Cuáles fueron las secciones más receptivas a ese cambio?**

Negocios fue muy positivo. Bogotá también y tenía temas al día, porque ahí se genera mucha noticia. Hubo mucha resistencia en Judicial, al principio Político, pero Hugo se convirtió luego en un gran columnista y nos encantaban los análisis que hacía. Luego los hacía Molano. Le fuimos dando forma. Vivir lo hacía bien también, no maravillosos, pero bien. Empezaron a ver

el valor. Internacional también lo hacía bien, Angélica siempre fue muy juiciosa con el tema y había mucho tema internacional que se podía explorar, había muchos temas de agencia que no se desarrollaban mucho porque no había muchas páginas en el periódico y se había por iPad. En el principio nadie tenía tiempo.

Se fueron creando rutinas. Santiago se desesperaba un poco, yo menos. Cultura lo hacía bien, pero era como buscar una comba al palo y proponiendo temas a las secciones y que no se les convirtiera en un tema complejo. La parte multimedia era la que más costaba.

**Santiago y usted, en ese proceso de las disciplinas y las rutinas, ¿cuál era el perfil de ustedes?**

Primero, los dos hablábamos de tecnología. Los dos cubríamos ese tema, yo estaba en Especiales, pero conocía. Santiago cubría con otra visión, había dos visiones distintas, pero que sumadas mostraban un proceso importante. Nos vieron como periodistas que teníamos conocimiento en procesos tecnológicos, más que el resto de la redacción. también con Edwin, pero él ya estaba como editor de económicas en ese momento. Éramos periodistas muy juiciosos y disciplinados que podíamos dirigir ese modelo. Estábamos a la vanguardia, entendíamos cómo estaba funcionando el mundo tecnológico.

**En términos de detalle y proceso, ¿cómo era la operación?**

Éramos nosotros y por eso se volvió aburrido porque nos volvimos operativos. En principio, se intentó coordinar un poco, pero luego era muy operativa y subíamos los contenidos, y nos tocaba esperar hasta el cierre del periódico a las 11 de la noche para subir el iPad. La tecnología no estaba tan avanzada y recuerdo bien que se iba el periódico a impresión y se subía, pero aún no lo agarraba el iPad. Tocaba subir todo manual, mientras web iba subiendo todo a la página, nosotros íbamos subiendo a la tableta. Empezamos a quejarnos y pedimos que por qué no se sincronizaba para que todo se subiera a tabletas. Aunque era menos lo que había que subir a la tableta, tocaba esperar hasta la tarde. Como éramos dos, empezamos a generar turnos de trabajo. Uno entraba de 6 a 2 de la tarde, y el otro de 2 a 10 u 11 de la noche. Nos turnábamos los fines de semana y como la edición de domingo se cerraba tan tarde el viernes, éramos los únicos que íbamos los sábados a trabajar. Era ir el sábado a montar el periódico del domingo y a subir una

actualización que hacíamos el sábado al mediodía. Nos tenían que dejar contenidos las secciones, no todas, pero sí las que tenían temas más culturales.

Santiago y yo también escribíamos e inventábamos contenido. Mostrábamos cómo hacer contenido diferente, multimedia, esa era la labor. Hacíamos videos, galerías. Era muy operativo y eso aburría. Eso cambió las dinámicas de trabajo y como éramos dos, y tocaba actualizar y no se podía hacer desde casa. En muchas ocasiones me tocó salir de cine para ir al periódico a actualizar. Tocaba desde el periódico, nos movíamos así y así nos tocó con turnos, era todos los días, y éramos sólo los dos.

### **¿Qué papel jugaba la redacción digital que estaba separada del impreso?**

No tenían ninguna incidencia en los contenidos del iPad. En el principio, Leonardo estaba dirigiendo la parte tecnológica, pero en términos de contenido, Santiago y yo teníamos la directriz. Él no se metía mucho en el tema. Era el vínculo con el soporte tecnológico, aunque había propuestas abiertas. Pero la redacción de digital no nos proveía contenido.

### **¿Por qué?**

Porque querían diferenciarlo. Querían que no fuese el mismo contenido de web y que iPad fuese una extensión más de impreso que de web. Entonces, estaban más involucrados los de impreso. Primero, la web era gratuita, más ligera y todo. En cambio, el impreso, pensamos, podía hacer análisis y todo. Había que diferencias el iPad de la web.

### **¿Ustedes como editores de iPad cuál era su papel en el sentido de revisión de contenido?**

#### **¿Todo se publicaba? ¿Cómo eran los filtros?**

Había contenidos que no se publicaban porque no tenían tan buena calidad, muchas veces pasó. La redacción pasaba cualquier cosa a veces, porque había que mandar, pero eran notas que no generaban mucho valor y no las publicábamos o les metíamos la mano. Editábamos, pedíamos más información y la completábamos. Teníamos la discreción y la libertad.

### **¿Considera que esa edición incidió en la conformación de lo que posteriormente fue la redacción .com y la convergencia?**

No conozco hoy el proceso en la redacción. Creo que Éber debe ser más profundo en el tema de los contenidos de .com, que no se concentra solo en la chiva. Pero creo que iPad sí abrió y se convirtió en la primera forma de convertir la redacción en una redacción multimedia, que los periodistas que solo escribían para el impreso entendieran que la producción de contenidos y el consumo estaban cambiando y por lo tanto el periódico y los periodistas tenían que cambiar. Ellos no producían contenidos para web, la web tenía una redacción propia. Aquí el trabajo era producir para una plataforma digital y multimedia, cambiar eso.