



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES



**CONVERGENCIA PERIODÍSTICA
EN UN GRUPO DE MEDIOS.**

ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LA GENERACIÓN
DE NOTICIAS PARA *CADENA TRES*,
CANAL DE TELEVISIÓN DE GRUPO IMAGEN

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

OPCIÓN
PERIODISMO

PRESENTA
ITXARO ARTETA MONTEAGUDO

ASESORA DE TESIS:
DRA. MARÍA DE FÁTIMA FERNÁNDEZ CHRISTLIEB

MÉXICO D.F.

ENERO DE 2011



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

*A mi papás, mi hermano y mi abuela Elisa
por ser simplemente mi familia.*

*A mi abuela Erika y mi Tío Aurelio
por ser mi hogar estos años.*

*A la gente que conocí en la UAQ
porque hoy no sería ésta que ven.*

*A Fátima
por no perder la fe en mí.*

*A las personas en CadenaTres
de las que aprendí lo que es
y lo que no se debe de hacer.*

*A Saúl
por incontables pláticas sobre esta tesis
y por tanto más...*

ÍNDICE

Introducción.....	4
Capítulo I. La aventura multimedios.....	9
1.1 De qué estamos hablando.....	10
1.2 Dimensiones de la convergencia.....	17
1.3 Convergencia de alta intensidad. Fusión de radio, con el periódico y creación de un canal de televisión: caso Grupo Imagen.....	31
Capítulo II. La empresa multimedios: nueva organización, nuevos trabajadores.....	39
2.1 Restructuración jerárquica.....	41
2.2 Turbina de la Información.....	53
2.3 Redacciones convergentes.....	63
2.4 Reporteros multiplataforma.....	72
Capítulo III. <i>CadenaTres</i> : el canal de televisión convergente de Grupo Imagen...	85
3.1 Planeación. Un medio descabezado.....	87
3.2 Recopilación. Reporteros convergentes y divergentes.....	94
3.3 Selección. Información ¿disponible?.....	114
3.4 Redacción y Producción.....	120
3.5 Emisión al público. ¿Qué quiere transmitir <i>CadenaTres</i> ?.....	124
Conclusiones.....	128
Y una propuesta para el éxito convergente.....	136
Bibliografía.....	143
Referencias hemerográficas.....	149
Testimonios orales.....	149

ÍNDICE DE CUADROS

1. Resumen de dimensiones de la convergencia.....	30
2. Organigrama de Grupo Imagen.....	42
3. Coordinación de los mandos medios en otros casos multimedios del mundo.....	51
4. Estructura de la Mesa Central de Información de Grupo Clarín (mesa 'H').....	54
5. Organismos de coordinación multimedios en otros casos del mundo.....	55
6. Ruta y relaciones en la planeación de coberturas para <i>Excélsior</i> y <i>CadenaTres</i>	60
7. Modelo de redacción “estrella” del Daily Telegraph.....	65
8. Edificios de Grupo Imagen.....	67
9. Organización de las redacciones en grupos multimedios del mundo.....	71
10. Ejemplo de una agenda de reporteros.....	89
11. Comparación de notas sobre el mismo hecho para distintos medios.....	98
12. Ejemplo de guiones realizados por reporteros especiales.....	102
13. Ejemplo de ‘historia de vida’ elaborada por reportero especial.....	106
14. Ejemplo de Bitácora de Tráfico.....	109
15. Tres tipos de reporteros en <i>CadenaTres</i>	112
16. Ejemplo de la carpeta de ‘reporteros’ en el ENPS, del 11 de mayo de 2010.....	116
17. Notas convergentes y divergentes para periódico y televisión, en la semana del 10 al 13 de mayo de 2010.....	119

INTRODUCCIÓN

El periodismo es una profesión en evolución constante, a la par de la sociedad. En la proporción en que las nuevas tecnologías han transformado la manera en que las personas acceden a la información, el periodismo adquiere el reto de actualizarse para ofrecer sus productos adecuados a la nueva época. Asimismo, las compañías periodísticas no son ajenas a las tendencias económicas mundiales de concentración y búsqueda de mayores rendimientos.

Estos dos factores son los que han impulsado el contexto en el que hoy se desarrolla el tema de esta investigación: la producción noticiosa de *CadenaTres*, canal 28 de televisión abierta en el Valle de México. Una producción que no es exclusiva para la pantalla chica ni se creó pensada para ese medio, sino que es una ampliación del proyecto Grupo Imagen. Este consorcio es un ejemplo en México de los grupos multimedios convergentes que han nacido para conseguir los más altos beneficios mediante una expansión en los canales de emisión y valiéndose del máximo aprovechamiento del trabajo de los periodistas.

Mi interés personal en esta empresa mediática surgió cuando entré a trabajar en ella. Desde dentro empecé a percibir la complejidad de un grupo de estas dimensiones, con aspiración a trabajar como una gran maquinaria de noticias. He sido testigo de aciertos y errores, de logros y de fracasos, he desarrollado mi capacidad de observación y me he preguntado por los caminos que han seguido empresas semejantes en otros países.

Como estudiosa de los medios de comunicación, me di a la tarea de buscar otros casos como el que ahora era mi objeto de investigación. Encontré que este

fenómeno ha sido denominado 'convergencia', una palabra que hasta entonces sólo había escuchado relacionada con tecnologías, internet y los paquetes *triple play*. Pero que, retomado desde su significado, implica la aproximación de entes diferentes tendientes hacia la integración.

Además me di cuenta de que, como tal, se trata de un fenómeno reciente, pues si bien la concentración de medios en manos de un mismo empresario es común, esos medios trabajaban hasta ahora separados. La posibilidad de hacer convergir los procesos de producción surgió de forma precaria a finales de los años 90 debido a la creciente digitalización de los datos y la popularización de internet, y creció durante la primera década de este siglo. Ante un fenómeno nuevo, el corpus teórico para explicarlo es también reciente y escaso.

En el primer capítulo de esta tesis me propuse integrar ese marco sobre el tema, explicando los conceptos básicos de la convergencia periodística multimedios y las dimensiones principales en las que se manifiesta: avances tecnológicos, hábitos de consumo del público, la cultura profesional de los periodistas, y la organización empresarial/editorial necesaria para dirigir este esfuerzo.

Estas dos últimas dimensiones son las que dependen de los emisores del mensaje, los periodistas, y por ello son las que vuelven a aparecer constantemente en mi análisis. En ese primer capítulo además reconstruí cómo emprendió Grupo Imagen la tarea de fusionar medios, que ha sido llamada 'convergencia de alta intensidad' por combinar cuatro soportes diferentes (periódico, portal de internet, radio y televisión).

Para el capítulo dos, me enfoque en la aplicación práctica de los conceptos de la convergencia. Uno de mis objetivos era desentrañar los mecanismos de coordinación de la empresa estudiada para funcionar como multimedios, pero al avanzar en la investigación de sus procesos y compararlos con los aplicados en otros casos similares en el mundo, así como con los ideales marcados por los

académicos, comencé a encontrar ausencias. Por ello, en la redacción de este trabajo, además de describir lo que hay, me fue inevitable hablar también de lo que no-hay y debería haber, según mis conocimientos, para lograr una óptima operación como grupo multimedios.

El tercer capítulo está dedicado sólo a uno de los integrantes del grupo: el canal de televisión, *CadenaTres*. Explicar por completo cada plataforma hubiera sido demasiado extenso, por lo que centré mi atención en la que mejor conocía, debido a mi experiencia como parte de su plantilla laboral. Una vez aclarado de donde parte, describo por fases su proceso diario de producción de noticias, que va de la planeación de coberturas a la preparación de las notas para salir al aire.

La particularidad de este integrante del grupo es que al momento de las fusiones partió de cero, a diferencia de las estaciones de radio y el periódico, que ya contaban con estructuras periodísticas que debieron adecuarse a la nueva mecánica. Eso implicaba para Canal 28 un reto y también una oportunidad, de hacer algo diferente a otras televisoras y lograr una sinergia, una ventaja respaldada por la fuerza organizativa del grupo multimedios. Sin embargo, su desarrollo ha sido pobre y está lejos de ser un medio verdaderamente competitivo.

Las hipótesis guía en la investigación, en especial en los últimos capítulos, fueron tres. Primero, que a tres años de haberse implementado la convergencia multimedios de alta intensidad, no hay en Grupo Imagen una planeación clara ni una estrategia de coordinación. La segunda se complementa con esta, ya que se refiere a que el proceso de convergencia ha recaído en el trabajo múltiple de los reporteros, que a falta de orientación desde arriba, han encontrado por sus propios medios la manera de sacar los productos informativos. Expresado en términos de la convergencia, hay deficiencias en el desarrollo de la dimensión empresarial, compensadas por el esfuerzo en la dimensión profesional, aunque hay aquí un matiz, y es que aunque logren llenar los espacios noticiosos del grupo, ellos mismos reconocen que la calidad no es la óptima en ninguno de los soportes.

La tercera hipótesis de la investigación se centró en *CadenaTres* y que su abastecimiento de piezas informativas no era el adecuado porque la planeación está centralizada por *Excélsior*. La inexperiencia de quienes toman decisiones en el canal de televisión ha provocado que éste sea relegado entre los soportes del grupo, además de que falta rigor periodístico y de realización en su forma de trabajar. Sirva como prueba de esta ineficiencia que en una semana de análisis, la cantidad de notas convergentes producidas para ambas plataformas fue de entre cinco y ocho por día.

Para realizar este trabajo fueron vitales dos autores: uno, el español Ramón Salaverría, que coordina un grupo de investigadores sobre este tema y publicó el único libro con análisis formal de ejemplos, *Periodismo integrado. Convergencia de medios y reorganización de redacciones*. La otra, la mexicana María Elena Meneses que, para obtener el grado de doctora en Ciencias Políticas y Sociales con orientación en Comunicación, realizó la tesis *El periodismo en la sociedad de la información. Implicaciones de la convergencia en los procesos de producción informativa, en la cultura profesional y en la calidad de la información: el caso de México*, donde también realizó un estudio de Grupo Imagen. Tuve la oportunidad de asistir a su examen de doctorado y conocer los resultados a los que había llegado. Éstos me dieron luz para mi propia investigación, aunque me atreví a precisar algunas cuestiones y proponer otras explicaciones en partes de su trabajo, ya que como observadora externa no detectó ciertos detalles que se viven al interior de las redacciones.

Repito que hasta la fecha formo parte de la plantilla laboral de la empresa estudiada, por lo que mi información es de primera mano gracias a las entrevistas formales o conversaciones informales que he tenido en más de dos años con redactores, reporteros, coordinadores y hasta el director del canal, y gracias también a mi propia experiencia en el tratamiento de la información como redactora de un noticiario de *CadenaTres*. De este modo, mi observación fue

naturalmente participante y mi método descriptivo. Al conocer la mecánica de este medio de información y tener elementos académicos para contrastarla, quise dar un paso más allá y elaborar una especie manual para trabajar por una convergencia funcional.

Independientemente de que esté basado en el estudio de *CadenaTres*, canal de televisión convergente de Grupo Imagen, tengo la esperanza de que pueda servir a cualquier empresa que se proponga emprender la aventura multimedios, para que sepa fomentar desde el principio las acciones exitosas y anticiparse a solucionar los obstáculos que se presentarán.

CAPÍTULO I

La aventura multimedia

Le llamo aquí convergencia periodística multimedios a un proceso que ha nacido en el seno de compañías informativas alrededor del mundo que han decidido expandirse en un terreno –el de los medios– pero en varias plataformas –emitir noticias en periódico, radio, televisión e internet hechas por una misma empresa–. Es un intento aventurado, pues su arranque es relativamente reciente y pocos han logrado consolidarlo, implica riesgos para los medios, sus trabajadores y la calidad informativa, y los resultados aún son inciertos.

Se trata de un proceso con diversas dimensiones a considerar y que se puede desarrollar de manera básica o con toda intensidad, si se aspira a la integración total. Este capítulo expondrá esos aspectos primordiales para comprender de qué se trata la convergencia multimedios, empezando por el significado de esos términos.

1.1 ¿De qué estamos hablando?

Las palabras ‘convergencia’ y ‘multimedios’ llaman a muchos a pensar en tecnologías e Internet. Contrario a ello, esta investigación está enfocada en las implicaciones sociales y particularmente laborales, consecuencia sí, pero no únicamente, de las posibilidades que han brindado las tecnologías en el terreno de los medios masivos¹. Se trata aquí de una convergencia de tareas, de esfuerzos, y una conjunción de medios no en el producto sino en el proceso de producción de mensajes informativos. Esta entrada simultánea a varios medios con contenido diferente, plantea a quienes elaboran diariamente los productos noticiosos el reto

¹ En inglés, el término es “*massmedia*”, pero en español hay un debate por la denominación “medios de comunicación”, respecto a si realmente hay un proceso de comunicación, que incluye retroalimentación. Los llamaré “medios de información” o simplemente “medios” porque me voy a centrar en su papel únicamente como emisores de mensajes informativos en forma de noticias, más que en su posibilidad de interacción y las funciones formativas y de entretenimiento que puedan brindar.

de divergir para ampliarse y a la vez convergir bajo una misma estructura organizativa.

CONVERGENCIA

Aunque este término se ha vuelto común apenas hace poco más de una década para la población que utiliza computadoras personales e internet, lo cierto es que ya se utilizaba en el terreno de los medios. Cuando la Web estaba en ciernes, Nicholas Negroponte, del *Massachusetts Institute of Technologies* (MIT, por sus siglas en inglés), comenzó a hablar de convergencia en una conferencia ofrecida en 1979, para explicar la metamorfosis que sufren los medios de comunicación, en una evolución conjunta. Sin embargo, se refería principalmente a aparatos de recepción; pronosticaba que todo se reduciría a bits y la manera de recombinarlos para obtener resultados diferentes.

En un sentido similar, el creador del departamento de Ciencia Política del MIT, Ithiel de Sola Pool, se refirió a la convergencia en 1983 al prever una fusión de canales de comunicación como parte de los cambios que estaban sufriendo los medios de su época. Esta fusión traería a su vez, en la relación con el público, una transformación en la forma de consumo de cada medio.

Otro autor que considera clave la convergencia es Roger Fiedler. Él desarrolló una teoría llamada 'mediamorfosis', referida a las transformaciones en los medios masivos existentes como consecuencia de la creación de nuevos. Sigue por la línea de darle importancia a los aparatos receptores, pero no cae en el simplismo de pronosticar que por uno solo llegará toda la información. Considera que se da un proceso donde los medios se adaptan y coevolucionan, y con ellos también las formas de comunicación, los lenguajes para expresarse a través de cada medio nuevo o en su siguiente fase.

Para él, la convergencia no se trata sólo de fusionar un medio con otro, de sumarlos; "la fusión implica que dos o más entes se unen para formar un solo ente integrado. La convergencia se asemeja más a un cruce de caminos o un matrimonio, que da por resultado la transformación de cada ente convergente, así como la creación de nuevos entes"².

También en años recientes pero nuevamente en el MIT, Henry Jenkins, ex director del *Comparative Media Studies Program*, ha desarrollado las ideas de la convergencia en un sentido diferente al original en ese lugar, que se enfocaba en los aparatos y visualizaba un 'todo en uno'. Para él, "lo que hoy estamos viendo es el que hardware diverge mientras el contenido converge"³.

Es decir, que si bien hay cada vez nuevos medios sin que los viejos desaparezcan, la información que se puede encontrar en todos ellos no es significativamente diferente. Esta explicación resulta de lo más pertinente en la presente investigación ya que es lo que ocurre en los grupos de medios. Aún es difícil distinguir si realmente se está creando algo nuevo en cuanto a medios de información, o lo que hacen es sólo fusionar los existentes y aprovechar soportes para llegar a un público disperso.

Ahora bien, los medios como parte del sistema social y las empresas informativas en particular van evolucionando, y así como la concepción de lo convergente no termina de definirse, tampoco su aplicación práctica. Ramón Salaverría y Samuel Negredo, estudiosos españoles de este fenómeno, son contundentes al afirmar que "en primer lugar, la convergencia es un *proceso*. En cuanto tal, por tanto, tiene un carácter gradual, paulatino (...); tiene una connotación dinámica, tendencial"⁴.

La convergencia es un proceso inacabado y, en sentido estricto, inacabable. Para explicar esto, hay que retomar la definición básica del diccionario sobre lo que es

² FIDLER, R., *Mediamorfosis*, página 63.

³ Citado por MANCINI, P.

⁴ SALAVERRÍA, R., y NEGREDO, S., *Periodismo Integrado*, páginas 45 a 52.

‘convergir’: “Dicho de dos o más líneas: Dirigirse a unirse en un punto. / Dicho de los dictámenes, opiniones o ideas de dos o más personas: concurrir al mismo fin. / Dicho de una sucesión: Aproximarse a un límite”⁵.

En cualquiera de las tres explicaciones se trata de sólo un acercamiento, el camino antes de llegar al fin. Traducido en el presente tema de estudio, el objetivo sería la integración periodística total, una revolución en la manera de concebir los medios y el oficio periodístico; algo que todavía no está claro si se podrá lograr.

MULTIMEDIOS

Este proceso de transformación tiene el afán de pasar de ser sólo ‘medios’ a ser ‘multimedios’. Es preciso explicar también el término, pues se le vincula de inmediato con productos computarizados e internet, cuando en realidad no son ésas las únicas expresiones de multimedialidad, ni ésta es la característica única –y me atrevo a decir que ni la más importante– de aquéllos.

La palabra viene del prefijo ‘multi’, muchos, y ‘*media*’ (término anglosajón) o ‘medios’ de comunicación. Si algo es multimedios es porque conjunta diversas maneras de comunicar, tales como palabras escritas o habladas, sonidos e imágenes. Las computadoras ofrecen esa posibilidad pero no son pioneras en ello; ya la ofrecía también una pantalla de televisión o de cine (todos recordamos el inicio de la película *La guerra de las galaxias*, donde hubo que leer antes de entender imágenes en movimiento y sonidos).

Internet tiene la posibilidad multimedios pero no todo lo que ofrece lo es. Avanza a pasos agigantados, crea nuevas aplicaciones y ha implicado nuevas formas de comunicación. Sin embargo, aunque es fácil pasar de un texto a una foto y a un

⁵ Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, definición de “convergir”. En otros diccionarios, como el de María Moliner, se acepta también el término “converger”.

video, aún hay pocos productos que están diseñados de origen para que todos estos elementos intervengan a la vez. Olga Álvarez considera que sería algo “sin duda mucho más perfecto, mucho más rico, mucho más complejo. Y por ahora mucho más difícil de desarrollar porque este mensaje multimedia no se alcanza sumando códigos textuales y audiovisuales que sería bastante fácil, sino que necesita de una integración armónica de esos códigos en un solo mensaje”.⁶

En el terreno del periodismo y los diarios que ahora se jactan de ser multimedia porque se les puede consultar en internet, ¿cuántas informaciones hemos leído que no tenían ningún apoyo visual o auditivo? Es justo la etapa que tienen que superar los periódicos por internet: ser más que letras y letras pero en una pantalla en lugar de páginas de papel. Eso no es ‘periodismo multimedia’.

El nuevo lenguaje, que todavía no está definido ni consolidado, es uno de los grandes retos del periodismo del siglo XXI. Debe incluir texto, audio y vídeo, contar con las posibilidades interactivas de Internet y facilitar la actualización constante de las noticias de una manera atractiva para el público. Pero lo cierto es que todavía no existe como tal, y que se darán muchos pasos intermedios antes de que llegemos a verlo hecho realidad.⁷

Esos pasos intermedios los están dando también los medios tradicionales, cuando se ven agrupados en una misma empresa que no les pide un solo producto convergente, pero sí un solo proceso de producción.

Más que multimedia, internet es hipermedia; el usuario decide en el momento que quiera y sin necesidad de moverse, por sí mismo o guiado a través de un hipervínculo, cambiar de un texto a otro, a un audio o a un video. En su oferta, las cualidades principales de internet son la inmediatez y la interactividad con el usuario. "Cuando hablamos de ‘multimedia’ estamos hablando de multimedia

⁶ ÁLVAREZ, O., “Periodismo digital, periodistas digitales y empresas multimedia”, en la Introducción.

⁷ EDO, C., “El lenguaje periodístico en la red: del texto al hipertexto y del multimedia al hipermedia”, página 93.

interactiva ya que esta cualidad es inherente a la información multimedia una vez que ésta ha sido trasladada a Internet. Además, esta interactividad lleva consigo la no-linealidad del mensaje informativo"⁸.

En los hechos, radio es el único monomedio que existe, pues no da más opción que los sonidos. Un periódico o revista combina textos con imágenes estáticas que amplían detalles a la información (bi-medios). Y la televisión llega a utilizar los tres recursos cuando se trata de noticiarios, aunque los textos son muy breves: se reducen a una frase que apoya lo que está diciendo el conductor o reportero, o explica lo que se está viendo para aquel que en ese momento enciende la televisión (llamados 'balazos' o 'titulares', como "cae narcotraficante", "criticó al presidente", "33 millones de pesos gastados").

Así pues, 'multimedios' no es un sustantivo sino un adjetivo aplicable a cualquier situación que implique una relación con contenidos en más de una forma o por más de un soporte. Por ejemplo, puede llamarse consumidor multimedios a aquel que busca diferentes canales para informarse. Y en el contexto de la presente investigación, se denomina reportero multimedios al que busca y genera noticias para presentarlas en diferentes plataformas, y 'empresa multimedios' a la que coordina y produce medios de distintas naturalezas.

Salaverría y Negredo denominan también 'multiplataforma' o '*cross-media*' a "todos los aspectos relacionados con la producción, difusión y consumo de contenidos a través de diversos medios que forman parte de un único grupo de comunicación. (...) Cuando una información es elaborada por un único productor pero puede ser consumida a través de distintos soportes"⁹. Como vemos, es más que aprovechar canales de difusión: la intención es que desde el origen se trabaje como un organismo integrado que planea y crea en un nuevo lenguaje multimedios.

⁸ ÁLVAREZ O., *Op. Cit.*

⁹ SALAVERRÍA, R., y NEGREDO, S., *Op. Cit.*, página 53.

Si bien en la historia de las comunicaciones alrededor del mundo se pueden encontrar ejemplos de empresarios que adquirieron varios medios de la misma naturaleza (como periódicos locales) o de diferentes (como radio y televisión), siempre los operaron por separado. La nueva tendencia es que además de ser una misma empresa en lo económico y administrativo, lo sean también en personal y producción de noticias, a pesar de sus características diferentes.

En México hay varios ejemplos de grupos de medios, empezando por las cadenas radiofónicas que poseen variedad de estaciones a lo largo y ancho del país: un gigante como Televisa, que empezó en radio, conquistó la televisión y también ha producido cine y video; o Grupo Expansión que, además de publicar varias revistas, ahora se hace cargo del portal CNN México. Pero en todos estos casos, siempre se han hecho trabajos separados.

Ejemplos multimedios hay menos y se han quedado solo en el intento. El propio periódico *Excélsior* había participado ya en televisión en los inicios de este medio a través del canal 2 con el “Día a Día” conducido por Ignacio Martínez Carpinteiro, cuando la propia televisora aún no tenía sistema de noticiarios, y en 1968 el “Noticiario Excélsior” fue desaparecido tras presentar imágenes de la matanza de Tlatelolco. Televisa quiso, hace más de una década, unir sus estructuras de radio y televisión, con los reporteros de esta última aprovechando el audio de sus entrevistas para entrar en radio; pero no prosperó porque no lograron organizarse y los reporteros argumentaban desgaste laboral. Más reciente fue el ejercicio de Monitor, que de ser radio, fundó *Diario Monitor* con la compra del *Heraldo* en 2004 y llegó a participar en televisión mediante una alianza con MVS; pero radio se fue a la quiebra en 2007 y el periódico cerró año y medio después, aunque por causas económicas y no atribuibles al ejercicio convergente.

En estricto sentido, el primer grupo comunicacional que se propone ser empresa multimedios en nuestro país a través de una estructura de convergencia para

todas las plataformas posibles y no sólo mediante un esquema de colaboración, es Grupo Imagen, con el periódico *Excélsior*, las estaciones de radio *Imagen Informativa 90.5* y *Reporte 98.5*, el canal de televisión *28 CadenaTres*, y el portal de internet *www.excelsior.com.mx* (además de otros productos web como portales de las estaciones de radio y *twitters*).

1.2 Dimensiones de la Convergencia.

¿Por dónde empezar para emprender un proceso de convergencia multimedia? No hay un camino lineal para llegar a ella, pues son muchos los cambios que habrá que operar. Tal como lo expresa Martín Becerra, “la idea de la convergencia descansa en la homogeneización de los soportes, productos, lógicas de emisión y consumo de las industrias info-comunicacionales”¹⁰. Es decir, los medios se ven afectados por diferentes ángulos y cada uno sufrirá mayor o menor adaptación; estos procesos serán explicados en el presente inciso.

Desde la academia, en todo el mundo se han hecho pocas aproximaciones teóricas al fenómeno; principalmente las hay de autores estadounidenses y españoles. Entre los últimos, existe un macroproyecto de investigación sobre la convergencia en los medios de España, coordinado en 12 universidades¹¹. En conjunto, han llegado a esta definición:

La convergencia periodística es un proceso multidimensional que, facilitado por la implantación generalizada de las tecnologías digitales de telecomunicación, afecta al ámbito tecnológico, empresarial, profesional y editorial de los medios de comunicación, propiciando una integración de

¹⁰ Martín Becerra, "De la divergencia a la convergencia digital" en *Zer. Revista de estudios de comunicación*. No. 8. Mayo 2000: Universidad del País Vasco, citado por CASTRO, M., "Convergencia digital en México: estrategias y problemática".

¹¹ Parte de su trabajo se puede consultar en el *blog* www.infotendencias.com.

herramientas, espacios, métodos de trabajo y lenguajes anteriormente disgregados, de forma que los periodistas elaboran contenidos que se distribuyen a través de múltiples plataformas, mediante los lenguajes propios de cada una.¹²

Destaca la palabra ‘multidimensional’, aunque si no estuviera, de todos modos sería evidente en el resto de la definición. Los cambios que plantea la convergencia son difícilmente equiparables entre ellos; están presentes en todos los pasos del esquema de comunicación (emisor-mensaje y canal-receptor), por lo que han sido agrupados en diferentes dimensiones.

Con variaciones en el nombre o el sentido, diversos teóricos coinciden en cuatro: tecnológica, empresarial, profesional y comunicativa¹³. Para el presente estudio nos enfocaremos con mayor detalle en la profesional y la empresarial (desde el punto de vista de organización, más que económico), aunque vale la pena explicar de qué tratan también las otras dos, pues la primera de las mencionadas es uno de los detonantes, y la última, una de las consecuencias finales.

CONVERGENCIA TECNOLÓGICA

Como ya se dijo, hablar de ‘convergencia’ trae a la cabeza las tecnologías, por ello, esta dimensión resulta la más evidente, puesto que en gran parte ha sido motor del resto de cambios. Es decir, “no se trata sólo de una convergencia técnica, sino de un punto de arranque que da origen a convergencias comunicativas, económicas o de concentración de medios en pocas empresas nacionales e internacionales, y convergencias de contenidos y de servicios”¹⁴.

¹² El subrayado es mío. SALAVERRÍA, R., y NEGREDO, S., *Op. Cit.*, página 45.

¹³ Estos nombres en particular son los que ha asignado Ramón Salaverría en su artículo “Convergencia de medios”.

¹⁴ CEBRIÁN, M., *La radio en la convergencia multimedios*, página 25.

John Pavlik, sin hablar de dimensiones, pone a la tecnología por encima de todos los cambios y apunta que los cuatro aspectos en los que ha provocado modificaciones en los últimos años son: la forma en la que desempeñan su trabajo los periodistas, las relaciones entre los periodistas de los distintos medios (dimensión profesional), la naturaleza de los contenidos ofrecidos al público (dimensión comunicacional), y la estructura y organización de las redacciones (dimensión empresarial)¹⁵.

La importancia de la dimensión tecnológica en la evolución de los medios de información es histórica, como ocurrió con la invención de la imprenta, que fue justo la tecnología que permitió la masificación de la escritura. Desde entonces, los avances han sido constantes, ya sea por simples ajustes o por la invención de mecanismos nuevos, que sirven para aumentar la eficiencia en las tareas de recogida de información, en su procesamiento, y en la producción final de las noticias.

Hace un siglo, los reporteros no tenían más herramientas que su libreta y lápiz, y tras redactar la nota en máquina de escribir, el jefe debía aprobarla para enviarla al linotipista y que la copiara e imprimiera en el periódico. Ahora, al reportero no puede faltarle una grabadora para tener el registro verificable de las declaraciones, cuando no lleva él mismo cámara fotográfica digital y puede hasta valerse de un celular, o lo acompaña un camarógrafo para registrar imágenes en movimiento. La nota la dicta por teléfono o la envía por internet mediante computadora personal o nuevos dispositivos, de manera que en cuestión de minutos la pieza informativa está lista para que la vean sus superiores y para plasmarla en las páginas del periódico con sólo seleccionar copiar / pegar.

¹⁵ Los paréntesis son míos, para demostrar que su definición coincide con las dimensiones de la convergencia que se van a exponer. J. Pavlik, "The Impact of Technology on Journalism", en *Journalism Studies*, Volume 1, Number 2, 2000, p.229, citado por ORRANTIA, A., "La convergencia de redacciones en un grupo de comunicación multimedia ante informaciones económicas. Prisa y el caso e.on".

Como vemos, la convergencia está en que ahora no es una tecnología para facilitar una tarea, sino para poder realizar varias con menor esfuerzo. Por ello se dice que “las innovaciones tecnológicas favorecen la compatibilidad entre diferentes sistemas y aplicaciones. Permite centralizar, automatizar y diversificar la producción y edición de contenidos, al tiempo que aumenta la inter-operatividad de los sistemas digitales”¹⁶.

Esta última palabra es clave, pues en gran parte han sido las computadoras e internet las que han revolucionado el acceso a la información y su transmisión en sólo segundos. María Elena Meneses denomina a esta dimensión “técnica o digital” porque considera que es un cambio en la infraestructura de los medios, marcado por la digitalización de sus herramientas además de su oferta de productos¹⁷.

En cuanto a infraestructura, otro elemento fundamental para las empresas informativas convergentes son los gestores¹⁸ de contenidos. Se trata de *software* en el que se vierten todos los materiales con que cuenta la empresa, para que cualquier empleado o un grupo determinado pueda tener acceso a la información y saber con qué cuentan en la elaboración de productos informativos.

Los hay específicos para medios impresos, radiofónicos, televisivos o web, pero una empresa convergente requiere una plataforma digital que combine todas estas opciones, pues el portal en internet aprovecha cualquier material para enriquecer la información, pero incluso televisión puede utilizar una foto, o el periódico ilustrar con un cuadro estático de video, o radio necesitar el audio de una grabación con

¹⁶ GARCÍA, J. A., “Periodismo polivalente y convergente - Riesgos y oportunidades para el periodismo audiovisual”.

¹⁷ MENESES, M. E., *El periodismo en la sociedad de la información. Implicaciones de la convergencia en los procesos de producción informativa, en la cultura profesional y en la calidad de la información: el caso de México*, página 30, explicando la división que hace la UNESCO en su Informe Mundial sobre la Comunicación de 1997.

¹⁸ Con este término los denominan Salaverría y Negrodo; también se les llama sólo ‘administradores’, aunque se refieren a *software* y no a acciones inteligentes de manejo de información.

cámara. El gestor de contenidos permite a la empresa ser más horizontal, con menos pasos en el proceso de producción, con lo cual amplía las posibilidades de difusión.

CONVERGENCIA COMUNICATIVA

También llamada ‘de los contenidos’ o ‘de los hábitos de consumo’, porque está relacionada con el receptor que, al tener nuevos medios o mayor acceso a éstos, los utiliza de manera diferente a las generaciones pasadas. Es también un resultado de los avances tecnológicos, ya que el usuario tiene ahora una variedad de dispositivos y no es asiduo a uno solo, sino que los combina y elige de acuerdo a sus posibilidades de acceso, la utilidad que les encuentra, o por simple gusto.

Al ritmo de la vida actual y de cara a la Sociedad de la Información, “los usuarios exigen información sobre los temas que les interesan, dónde y cuando quieren (...). Las redacciones digitales permiten elaborar información a la medida de una pluralidad de audiencias, de anunciantes y de medios, con la reingeniería de los sistemas redaccionales convertidos en plataformas multimedia”¹⁹. Los grupos de medios pretenden aprovechar esta búsqueda insaciable de contenidos por parte del público, para ofrecérselos a través del soporte que elijan en cada ocasión.

La expansión de las empresas mediáticas es considerada por la UNESCO en su Informe Mundial de la Comunicación 1997 como ‘convergencia funcional’. Así como hay concentración en otro tipo de giros comerciales, en la comunicación también ocurren, con ayuda de los desarrollos tecnológicos. Hay una

hibridación de los servicios que ofrecen los medios de comunicación (...) que ha dado como resultado el fortalecimiento de conglomerados mediáticos formados por empresas de medios y telecomunicaciones, supone la oferta

¹⁹ GARCÍA, J. A., *Op. Cit.*

de servicios diversos a través de un aparato, como por ejemplo: Internet, televisión de paga y telefonía en un solo paquete, conocido como *TriplePlay*²⁰.

Esta definición se refiere a una oferta de servicios y permite un control de los contenidos, más que la elaboración estratégica de los mismos. De cualquier manera, supone un usuario con necesidades constantes de comunicación, interacción e información.

Volviendo al público, esta dimensión puede considerarse también la 'convergencia cultural' en la que se enfocó el ya mencionado académico del MIT, Henry Jenkins. Según explica, esta dimensión

describe los nuevos caminos por los que las audiencias están comprometidas, y la creación de sentido a esas nuevas formas de contenido mediático. (...) precede, de muchas maneras, la plena realización tecnológica de la idea de convergencia de medios, ayudando a crear un mercado para estos nuevos productos culturales²¹.

Lo vemos en la actualidad con un ejemplo como los teléfonos celulares con cámara y acceso a internet. Tienen un mercado joven que ya no los considera simples herramientas de localización; el aparato adquiere un significado social y una posibilidad de interacción. Tomar fotos, enviarlas, compartirlas a través de las redes sociales electrónicas y comentarlas, son costumbres y usos que tal vez no imaginaba la generación de quienes inventaron estos medios.

Meneses también enumera una convergencia cultural en este mismo tono. Un público empoderado que elige lo que quiere recibir y por qué canal, a la vez que ahora puede participar en la producción de materiales para que circulen por esos nuevos medios. Desde videos en *YouTube* hasta comentarios de 140 caracteres

²⁰ MENESES, M. E., *Op. Cit.*, página 30.

²¹ JENKINS, H., *Media convergence*. En inglés en el original.

en *Twitter* y que por ser enviados con el teléfono móvil suelen convertirse en el primer reporte cuando ocurre un hecho.

Estas expresiones permiten quitarle a las empresas informativas el control y dárselo a cualquier persona que quiera subir algo a la red, consiga un poco de credibilidad y algunos adeptos. Surge un 'periodismo ciudadano' que para algunos puede resultar más confiable, y los propios medios formales retoman a veces publicaciones vía web para dar las notas. Hay una revalorización de internet como medio de expresión y como fuente.

La importancia de los nuevos medios no provoca la desaparición de los anteriores, sino que sólo los hace cambiar para buscar su propio nicho. Lo que sí está desapareciendo es el concepto de 'medios de masas', pues ese público general se va fragmentando. Ya no habrá una familia en torno a un aparato de radio o televisión, sino una persona que a lo largo del día consume informaciones a través de diferentes medios, y los escogerá "de forma selectiva, individualizada, lo cual, además de reforzar la idea de 'complementariedad' entre nuevos y viejos medios, dará lugar, está ya dando lugar, a lo que hace tiempo se conoce como 'información a la carta' o 'personalización de contenidos' "²².

Para un medio de información establecido, esto implica que ya no tendrá un público fiel, sino múltiples consumidores tomando parte de lo que ofrece. Por ello, la intención de ampliarse a más plataformas, y si puede darse el lujo de reciclar la misma información y no ofertar productos del todo novedosos, es porque "se ha demostrado que éstas [las audiencias], no necesariamente son fieles a todos los contenidos provenientes de una misma marca y por otro lado, la audiencia masiva, la de los medios tradicionales, continua [*sic.*] existiendo"²³.

²² CANGA, J., "Periodismo e internet: nuevo medio, vieja profesión".

²³ MENESES, M. E., *Op. Cit.*, página 32.

Ante el dominio de los propios públicos sobre internet, los medios siguen siendo fuertes en los soportes que han desarrollado siempre. La convergencia es un proceso continuo y a veces lento. El hecho de que ahora exista una gama de posibilidades “tampoco provoca que la audiencia acepte de manera instantánea ver su serie de televisión favorita a través de la pantalla de un teléfono móvil, dado que no se trata de un acto reflejo impuesto al consumidor, sino de un fenómeno dependiente de dos variables fundamentales: la innovación y el consumo”²⁴.

Se desarrollan de la mano el interés del consumidor con la oferta de las empresas de comunicación. La tendencia, aunque se sigan haciendo medios tradicionales, es crear aplicaciones computarizadas para que el usuario pueda adaptarlos, y fomentar a través de nuevos medios el acceso al resto, en una promoción cruzada con llamadas de un medio a otro si se quiere conocer más detalles, fotos exclusivas, alguna entrevista, etcétera.

CONVERGENCIA PROFESIONAL

Si bien la tecnología ha trastocado a los medios y a los consumidores, en el origen de todo está el emisor: los medios y quienes trabajan en ellos. La convergencia multimedios revoluciona la difusión de la información, pero los únicos profesionales acreditados en este terreno siguen siendo los periodistas.

José Alberto García Avilés advierte que en este contexto “conviene evitar la perspectiva de un determinismo tecnológico, que ponga el acento en la adopción de nuevos sistemas y tecnologías, y relegue a un segundo plano el trabajo profesional. Puesto que no debemos olvidar el carácter instrumental de las técnicas, conviene que nos remontemos a la propia esencia del trabajo periodístico”²⁵. ¿Cómo se modifica éste, cómo debe de adaptarse?

²⁴ *Ibidem*, página 34.

²⁵ GARCÍA, J. A., *Op. Cit.*

Periodista es aquel que participa en la recolección, procesamiento y difusión de la información; el proceso completo para emitir un producto terminado requiere de gran cantidad de personas, unas con mayor participación e injerencia que otras. Para el funcionamiento de una empresa multimedios son clave quienes participan en la planeación de las coberturas, quienes recogen lo necesario de cada noticia (declaraciones, datos, sonidos e imágenes) y quienes terminan el producto para su difusión; podríamos entonces considerar como emisores principales a jefes de información, reporteros y editores-productores²⁶.

Aun si continúan elaborando un medio tradicional, la combinación con otros y la exigencia de competir y ofrecerse de una forma novedosa transforma la manera de hacerlo. Ritmos, organizaciones, participaciones; la compañía multimedios es una nueva empresa con un funcionamiento particular, diferente al que había tenido cada medio hasta entonces. “En definitiva, el reto de un plan de convergencia no es cambiar el producto sino, principalmente, cambiar el proceso de producción”²⁷, lo cual abarca a todas las personas que participan en él.

Quienes lo resienten con más fuerza son tal vez los reporteros, ya que requieren nuevas o combinadas capacidades. No basta ya como antes con sólo tener una buena prosa o una voz adecuada; el nuevo reportero debe, si no dominar, al menos manejar con soltura el lenguaje de cada medio. Y si los dispositivos tecnológicos les permiten escribir, grabar y enviar información con menos esfuerzo, entonces la lógica empresarial pide justamente eso: más esfuerzo, más trabajo, más productos.

²⁶ En tanto que son los de mayor responsabilidad: aunque la información no está preestablecida, los jefes se anticipan, dan la orientación y coordinan; aunque imágenes dependen del camarógrafo, el reportero debe participar en ellas; aunque el reportero hace su nota, el editor la corta, amplía, ilustra, vuelve recuadros, y el productor la acomoda, reduce o contextualiza, da intención.

²⁷ SALAVERRÍA, R., y NEGREDO, S., *Op. Cit.*, página 52.

La profesión "se ha hecho más exigente: ahora es preciso trabajar más deprisa, conocer nuevas técnicas de investigación para el uso de las fuentes digitales, y dominar los códigos tanto textuales como audiovisuales para la elaboración de contenidos multimedia"²⁸. El periodista ya no puede considerarse exclusivo de un soporte; puede ser especialista en un ramo de la información, pero no en un lenguaje para transmitirla.

Para ejemplificar esta dimensión pensemos en algo tan básico como la hora de cierre. En la web, simplemente ha dejado de existir. Es el medio de información masivo más inmediato de la historia; cualquier nota, por pequeña que sea, debe estar disponible lo antes posible, en cuanto esté confirmada y redactada con suficientes datos. En caso de un 'bomberazo' (noticia importante de última hora), sin necesidad de abrir cortes informativos, como se hace en radio y televisión, hay que dar al público lo que se vaya sabiendo.

Sin considerar a internet, los otros medios siguen trabajando como de costumbre, con su hora de cierre antes de enviar a imprimir o de salir al aire. Pero precisamente, ya no se trata de 'cada medio'; el reportero pertenece al grupo y tiene que vivir con varias horas de cierre, incluso atenerse a que de dos plataformas le pidan su nota en un mismo momento. Ellos tienen en sus hombros esa presión, aunque el resto del equipo de cada redacción sufre también que los reporteros no tengan todo el tiempo enfocado a su medio. La convergencia implica para ellos evitar el egoísmo y buscar los mecanismos para coordinarse y, aunque el reportero se atrase, que se elabore el mejor producto posible.

Así pues, se entiende que la convergencia trastoca la cultura profesional de todos los periodistas, en mayor o menor medida por las funciones que tienen. Convergen capacidades y obligaciones en cada persona, y convergen también los trabajos y aportaciones que hacen diferentes personas: en todas las plataformas trabajan equipos particulares, pero además, ahora cada medio debe hacer equipo

²⁸ SALAVERRÍA, R., "Convergencia de Medios".

con los otros del grupo. De otra manera, no se puede avanzar, aunque paradójicamente, en el mundo de los medios es bastante común la rivalidad y la falta de comunicación interna. Así lo reconoce en la práctica el propio Ignacio Anaya, director de *CadenaTres*, y muchos de los que han escrito sobre el tema.

Como cualquier periodista que haya trabajado en una redacción puede confirmar, es frecuente que entre los medios periodísticos de una compañía, más allá de la sana competencia, existan desconfianzas, desencuentros y rencillas. Y por eso, cuando se trata de implantar un proceso de convergencia entre distintos medios, no basta con resolver los factores económicos, logísticos y tecnológicos; un desafío previo a esos aspectos es el de implantar una nueva cultura profesional de mutua confianza y disponibilidad para la colaboración²⁹.

CONVERGENCIA EMPRESARIAL

Si la tecnología es la que posibilita la convergencia multimedios, los intereses económicos son los que la impulsan y se empeñan en poner en práctica, ya que, como en otros giros comerciales, se intenta reducir costos en la producción, ampliar la marca para llegar a más personas y, con ello, obtener mayores ganancias. Desde mediados del siglo XX “en casi todas las empresas informativas de todos los niveles y tamaños se ha dado un fuerte incremento en la concentración de la propiedad. Este proceso no se limita al ámbito de la comunicación, sino que es reflejo de la tendencia a la concentración que afecta a la mayoría de empresas”³⁰.

La convergencia empresarial es esta fusión económica, pero también la unificación de algunos objetivos y decisiones generales. Esta dimensión se refleja en que “aumenta la cooperación entre empresas de sectores distintos, la

²⁹ SALAVERRÍA, R., y NEGREDO, S., *Op. Cit.*, página 102.

³⁰ LAVINE, J. y WACKMAN, D., *Gestión de empresas informativas*, página 56.

diversificación de canales de distribución y las sinergias entre medios que integran los grupos de comunicación”³¹. Grupo Imagen es un claro ejemplo, ya que los dueños no son de origen empresarios en la rama de medios, pero gracias a su capital pudieron adquirir varios, que se han vuelto un importante canal para publicitar el resto de sus negocios (hospitales, hoteles, y servicios financieros).

De hecho, el punto débil de que los medios pertenezcan a grupos más amplios es que pueden estar al servicio de los otros negocios, más rentables. Tal ocurre en Estados Unidos con la ABC y la NBC, que sólo implican el dos por ciento de ingresos de sus empresas madre, Disney y General Electric, respectivamente; y en México, Imagen podría no reportar más del cinco por ciento de ganancias a Grupo Empresarial Ángeles (GEA)³².

Para la UNESCO es una convergencia corporativa o económica, en la que Meneses ve el riesgo de “la concentración de la producción de contenidos en unos cuantos grupos (que, como) síntoma de la Sociedad de la Información, ha sido facilitado por las políticas de desregulación económica y apertura comercial”³³. Por ejemplo, Estados Unidos, España y Argentina han sido cuidadosos en sus legislaciones para evitar la concentración de medios, que de todos modos se ha dado. Pero en nuestro país no hay restricciones para poseer variedad de periódicos o emisoras de radio y televisión, a nivel nacional o regional.

Aunque en principio el interés económico pueda ser más fuerte que el informativo, y por ello no suelen ser periodistas los que impulsan la convergencia multimedios, finalmente se ve que la estrategia para obtener mejores rendimientos debe incluir, de forma inevitable, estrategias para mejorar la calidad informativa. Por ello, esta dimensión empresarial tiene dos partes. Se refiere a “las dinámicas de multiplicación de medios en el seno de un grupo de comunicación, así como los modos en los que esos medios se coordinan entre sí en lo económico y en lo

³¹ GARCÍA, J. A., *Op. Cit.*

³² Datos recabados por MENESES, M. E., *Op. Cit.*, página 134.

³³ *Ibidem*, página 31.

editorial"³⁴. Esto último, lo editorial, es lo que adquiere mayor importancia para el trabajo periodístico de quienes son parte de un grupo multimedios.

¿Qué relación tiene la coordinación editorial con los beneficios económicos? Muy sencillo, aunque no para todos resulta evidente. Pensemos en otro de los negocios del dueño de Grupo Imagen, Olegario Vázquez Raña: hospitales. Ha abierto o comprado numerosos centros de salud en todo el país, pero ¿basta con tener el edificio, las camas, los equipos más avanzados para hacer estudios? No. Necesita tener a los mejores médicos y dar el mejor servicio, si no, no es negocio.

Si en un hospital no curan, los pacientes no regresan. Si en medios de información no se ofrecen buenas noticias, el público se va. Y así como no a todos los enfermos se les puede dar el mismo tratamiento, tampoco en todas las plataformas mediáticas se puede ofrecer el mismo contenido.

No se trata de producir lo más barato, sino lo que consiga más clientes. Incluso la publicidad que le contratan a un medio depende de su *rating* o tiraje, y éste sólo crece con la presentación más atractiva para el lector-radioescucha-televidente y la credibilidad que consiga en él.

Como en cualquier empresa, hay que diseñar objetivos y estrategias para alcanzarlos. Aquí, la definición de línea editorial, personalidad de cada integrante del grupo y públicos meta son cuestiones a definir desde el principio. Y más adelante, seguirán presentes día a día, en cada una de las coberturas, así que es tarea de los jefes dirigir a reporteros y redactores sobre cómo tratar una noticia según el producto final que se está elaborando, sea periódico, radio o televisión, o incluso emisión matutina o vespertina.

³⁴ SALAVERRÍA, R., *Op. Cit.*

CUADRO 1. RESUMEN DE DIMENSIONES DE LA CONVERGENCIA.

DIMENSIÓN	ORIGEN	META
Tecnológica	<p>Avance en las posibilidades de dispositivos para recabar información.</p> <p>Digitalización: transmisión en segundos, facilidad en su edición, socialización de la información al interior de la empresa.</p>	<p>Reducir la cantidad de operadores técnicos. Facilitar tareas de reporteros y realizadores. Disminuir el tiempo para que la noticia sea publicada. Permitir, mediante un <i>software</i>, la colaboración entre equipos por su conocimiento generalizado de la información disponible.</p>
Comunicativa (o cultural, o de hábitos de consumo)	<p>Variedad de medios de comunicación. Dispositivos que permiten acceso inmediato a información. Ritmo de vida acelerado y en movimiento, por lo que se busca información en cualquier parte.</p>	<p>El grupo multimedios buscará llegar a un público cada vez más fragmentado. Consolidar su marca para que el usuario, use el medio que use, elija los de esa empresa. Reforzar el consumo de un medio del grupo promocionándolo en otro.</p>
Profesional	<p>Exigencia de manejar lenguajes, dispositivos y tiempo para elaborar productos informativos a varios soportes. Concentración en los medios: una fusión empresarial los convierte automáticamente en multimedios.</p>	<p>Que los periodistas desarrollen su capacidad, por medio de formación y práctica, para realizar un trabajo que tiene cuatro modalidades. Que la cobertura de un acto sea aprovechable para cuatro plataformas, sin caer en el reciclaje.</p>
Empresarial	<p>Fusiones económicas, interés de ampliar su alcance como medio y sus ganancias como empresa. Obliga a una organización editorial diferente, compartida.</p>	<p>Lograr, más que colaboración, una coordinación previa para obtener productos multimedios. Llegar a una integración de estructuras donde todos los empleados estén involucrados en general con el trabajo del grupo.</p>

1.3 Convergencia de alta intensidad. Fusión de radio, con periódico y creación de un canal de televisión: caso Grupo Imagen.

Para analizar cómo se llevan a la práctica los retos de la convergencia periodística, hemos tomado como caso de estudio a Grupo Imagen, que ha optado por implementar procesos de integración en la producción de cuatro diferentes tipos de medios de comunicación: el diario *Excélsior* (y suplementos), las estaciones de radio *Imagen Informativa 90.5* y *Reporte 98.5*, el canal 28 de televisión *CadenaTres*, y el portal de internet *excelsior.com.mx* (es el principal del grupo y que más se alimenta, aunque cada medio tiene su página web y también se está experimentando en *Twitter*, donde informan y promueven).

A continuación se hará un recuento del origen de las fusiones empresariales realizadas por Olegario Vázquez Raña y su hijo Olegario Vázquez Aldir, dueños ya de GEA. Una historia que mezcla el interés económico con el interés de expandir el alcance de sus productos y, por lo tanto, influencia, ya que Olegario padre e hijo nunca habían participado en medios de comunicación (a diferencia de Mario Vázquez Raña, hermano de Olegario padre, que hizo de la Organización Editorial Mexicana su principal negocio desde 1976). Los empresarios, enfocados hasta hace poco en los sectores de salud y hotelería, sólo compraron los canales necesarios para entrar al negocio de los medios y desde el principio los adquirieron con la idea en mente de aventurarse a crear un grupo multimedios.

El tamaño del proyecto es enorme, pues otros grupos sólo han apostado por empezar a hacer televisión o tener participaciones en radio. En la mayoría de casos a nivel mundial existe un primer paso hacia la convergencia multimedios dado por la creación de un portal de internet, aunque incluso de un caso a otro varía mucho el tipo de trabajo que se realiza.

En México, al menos de los periódicos existentes a nivel nacional, el 63 por ciento tenía en 2008 una versión en internet. En el extremo, muchos sólo se anuncian o

utilizan el medio para ofrecer su publicidad; se trata de tener presencia en este nuevo espacio. No han creado una estructura que realmente sea una fuente de información digital y mucho menos han desarrollado un periodismo diferente.³⁵ Otros rotativos de mayor renombre sí han invertido recursos económicos y humanos en apuntalar un nuevo periodismo para internet; *Reforma* y *El Universal* son ejemplos, pioneros en hacerlo, con un modelo mixto en el que se combina el uso de la información de los reporteros con una redacción capaz de aportar y crear productos específicos.

Estos ejemplos, que apenas podrían llamarse 'bimedios', se han quedado en lo que Meneses definió como 'convergencia de baja intensidad'. "Se trata del nivel o modelo de convergencia más común, (...) no significa una auténtica consolidación en el terreno financiero. El periodismo convergente de este nivel es expresión de la convergencia digital y funcional³⁶.

Sin darle esa clasificación, Salaverría y Negredo también consideran básico a ese tipo de integración: "Es la modalidad más extendida y natural, hasta el punto de que algunos procesos de convergencia entre el papel y la web tienen como objetivo racionalizar la colaboración que ya existía en la práctica"³⁷.

Pero entre más medios, si bien se puede conseguir que una sola persona haga el trabajo que antes hacían dos, aumenta la complejidad de organización necesaria, y la titánica tarea es cómo administrar tiempos y capacidades para alimentar diversos soportes que tienen horas de cierre diferentes y características propias. Esta aspiración trae por consecuencia inmediata un cambio en el periodismo: por un lado capacidades y por el otro exigencias, rutinas de reporte y producción de piezas informativas. Este cambio es lo que Meneses ha denominado 'convergencia de alta intensidad', por la magnitud de los cambios que implica.

³⁵ Datos obtenidos por María Elena Meneses Rocha y expuestos en su examen doctoral.

³⁶ MENESES, M. E., *Op. Cit.*, página 87.

³⁷ SALAVERRÍA, R., y NEGREDO, S., *Op. Cit.*, página 127.

El que se lleva al cabo en los conglomerados convergentes, donde los periodistas deben confeccionar sus notas para las estaciones radiofónicas, la cadena de televisión, el periódico impreso y el diario convergente de determinado grupo empresarial. (...) El periodismo convergente de este nivel, es expresión de la convergencia corporativa o económica.³⁸

Para los investigadores españoles, esta ‘convergencia a cuatro’ les parece “el modelo más complejo, pero también el que más posibilidades abre. Debido al trabajo específico que requiere cada uno de los medios, es muy difícil que los mismos redactores trabajen simultáneamente para prensa, Internet, radio y televisión”³⁹.

La aspiración es encontrar mecanismos para que, aunque haya diferentes equipos, estén coordinados y el trabajo de unos se pueda sumar al de otros, para finalmente ofrecer los mejores productos. Esta aspiración es la llamada ‘sinergia’, condición que se da “cuando $2 + 2$ no son cuatro sino 5 u otra cifra. En otras palabras, cuando la suma de las partes es diferente del todo”⁴⁰. Así es como desde un inicio fue concebido el grupo multimedios Imagen: para fortalecer rápidamente a medios que no tenían antecedentes como informativos.

El inicio de todo fue la venta en 2003 del ya existente Grupo Imagen Radio por unos 50 millones de dólares a Olegario Vázquez Raña (proveniente de una familia de empresarios muebleros que hizo su propia carrera económica mediante los Hospitales Ángeles; en 2000 compró los hoteles Camino Real, y en 2006 fundó el banco Multiva). *Imagen Informativa* 90.5 FM ya tenía tres años operando como radio hablada, con una fuerte programación de noticias, y mediante otras compras de estaciones locales se había ido configurando como una radiodifusora nacional, que incluso se escucha ahora en partes de Estados Unidos. Desde el principio su

³⁸ MENESES, M. E., *Op. Cit.*, página 87.

³⁹ SALAVERRÍA, R., y NEGREDO, S., *Op. Cit.*, página 129.

⁴⁰ JOHANSEN, O., *Introducción a la teoría general de sistemas*, página 35.

conductor principal ha sido Pedro Ferriz de Con, quien además fue y sigue siendo accionista de la división de medios del conglomerado empresarial.

Grupo Imagen incluía además la frecuencia 98.5 de FM, que hasta entonces era *Radioactivo*, una estación musical de rock dirigida a jóvenes que meses después fue modificada (lo cual desató enojo entre muchos de sus seguidores, que incluso marcharon por Paseo de la Reforma para exigir que siguiera siendo musical). El periodista Guillermo Ortega fue el iniciador del proyecto que la transformaría completamente: su nuevo nombre fue *Reporte 98.5*, la programación pasó a ser hablada y noticiosa. En contraste con *Imagen Informativa*, el público meta no fueron niveles socioeconómicos altos y de todo el país, sino sectores de menores ingresos y capitalinos.

Ambas transmisiones se hacían desde un edificio ubicado en la colonia Lomas de Chapultepec, pero era lo único que compartían. En un principio, cada estación, con su cabina y redacción incluidas, estaban en distintos pisos del mismo edificio. También los equipos de redactores, reporteros y jefes de información eran diferentes, ya que funcionaban de manera independiente, cada una con su propia identidad y objetivos.

Hasta que se vio la posibilidad de combinar algunas funciones. Ignacio Anaya, que entonces llegó a ser jefe de información, se preguntó sobre este funcionamiento separado: “¿por qué, si esto es la misma empresa? Hay temas locales que también le interesan a la estación nacional y temas nacionales que le interesan a la local”⁴¹, entonces decidió que para algunas informaciones no se necesitaba otro reportero o cobertura, sino que se le podía pedir al de la estación hermana.

Esta simple mezcla de reporteros implicó el primer obstáculo, por factores completamente humanos, que se vería repetido en numerosas ocasiones durante

⁴¹ Entrevista con Ignacio Anaya, director de *CadenaTres*, 3 de mayo de 2010.

el proceso y prevalece hasta la fecha: un sentido de pertenencia a una marca, por el cual no se quiere trabajar para la otra, y la discriminación a quienes vienen de otro medio y no conocen cómo se trabaja en el propio. Ernesto Méndez, entonces reportero de *Reporte 98.5*, relata que en el gremio radiofónico sus compañeros eran conocidos como “los exquisitos de Imagen”, porque su estación era para un público empresarial⁴².

Para economizar gastos se crearon nuevas instalaciones en una orilla del hotel Camino Real Polanco. Cabinas y redacciones estaban ahora juntas en un espacio. Se empezó a trabajar con una sola orden de trabajo donde se incluía a todos los reporteros y en cada estación veían quién iba a cubrir un hecho, ya sin ser de una u otra. Además se implementó una rotación periódica de fuentes para –en palabras de Anaya– “empezar a quitarles esas costumbres que el reportero adquiere de que nada más trabaja para un medio”⁴³.

Ésta fue la primera fusión. Se había logrado sinergia al agilizar la producción y combinar estructuras, para hacer a las estaciones más rentables y con una menor inversión. En términos de administración, el proceso fue casi natural, pues se trató de una fusión horizontal, es decir, de empresas que trabajan en el mismo sector y elaboran productos relativamente similares.

La búsqueda de economías de escala es una de las razones de peso más frecuentes para llevar a cabo una fusión. La *economía de escala* se obtiene cuando el coste unitario medio desciende al aumentar el volumen de producción (...); pudiéndose suprimir muchos de los gastos comunes de las diferentes sociedades implicadas.⁴⁴

⁴² Entrevista con Ernesto Méndez, reportero especial de *CadenaTres*, 12 de marzo de 2010.

⁴³ Entrevista con Ignacio Anaya, director de *CadenaTres*, 3 de mayo de 2010.

⁴⁴ CAPELLA, M, *Concentración de empresas y consolidación de balances*, página 3.

Radio pasó casi dos años funcionando con esa nueva cooperación, pero GEA buscaba ampliarse y desde tiempo atrás los Vázquez habían intentado comprar algún periódico. En 2006 finalmente lo lograron con *Excélsior* (entonces en ruina debido a los problemas de administración de la cooperativa), por el cual pagaron 585 millones de pesos.

En términos de marcas, ésta es la única que estaba consolidada como periodística. De hecho, empleados del grupo consideran que la compra valiosa fue justamente el cabezal⁴⁵, pues hubo que hacer toda una renovación del diario, empezando por el diseño, ya que el formato y el equipo eran obsoletos. Se despidió a la mayoría de personal y contrató a muchos jóvenes para iniciar una nueva era.

Mientras eso se lograba en el impreso, ambas divisiones de medios funcionaban cada cual por su cuenta. El reportero que entonces cubría presidencia, Ernesto Méndez, recuerda que a su compañera de la misma fuente para el periódico, Ivonne Melgar, le decía 'prima', pues ya sabían que finalmente trabajaban para la misma empresa aunque no tuvieran mayor relación. También se dio algún intercambio de personal, como le ocurrió a Jaime Contreras, que había sido cooperativista de *Excélsior* pero al recontratarlo lo hicieron reportero de radio.

Había empezado a desarrollarse de manera precaria y con errores en el sistema un portal de internet, que ocupó el dominio *nuevoexcelsior.com.mx*. Tiempo después cambió a *exonline.com.mx*, y ahora es *excelsior.com.mx*. Faltaba sólo un soporte para completar la gama multimedios de distintas naturalezas: televisión.

Esta oportunidad llegó en el mismo 2006 con la venta del canal 28 de televisión abierta en el Valle de México por los problemas financieros y de concesión del

⁴⁵ El nombre del periódico, en este caso *Excélsior*, tiene valor en sí porque es el segundo diario fundado en la ciudad de México, en 1917, y fue uno de los más prestigiosos bajo la dirección de Julio Scherer García, de 1968 a 1976.

espectro que tenía Raúl Arechiga Espinoza, dueño también de Aerocalifornia. Para obtener un canal de televisión, Vázquez Raña pagó el precio más alto de todos: alrededor de 130 millones de dólares (más del doble de lo que había pagado por el grupo de radio y por el periódico), inversión que planeaba recuperar a siete años⁴⁶.

Vale la pena hacer un pequeño paréntesis para señalar la ironía en los movimientos y metas de la empresa. Mientras que *Excélsior* era un periódico viejo al que se le dio un giro para tratar de llegar a un público de menor edad, los jóvenes metropolitanos expresaron gran inconformidad con el cambio en radio de *Radioactivo* a *Reporte 98.5*, y en tele del anterior canal 28 a *CadenaTres*, pues en el primer caso se trataba de una de las pocas estaciones que transmitían rock, y en el segundo era el único de televisión abierta que programaba videos musicales casi todo el día, y ambos fueron transformados a estaciones de programación con fuerza en lo informativo, dirigida a un público que ya no era el que tenían y tampoco sería el mismo al que se aspiraba con el nuevo *Excélsior*.

Al adquirir el canal 28 se preparó entonces sí la convergencia con la más alta intensidad. A redactores y reporteros se les dieron cursos de periodismo para los medios que no conocían, cursos de locución y hasta de redacción. Casi todos los reporteros que arrancaron como multimedios eran ya parte de la empresa; ahora tenían que aprender a hacer periódico si venían de radio y viceversa, tenían que aprender a hacer televisión, y además, hacerlos todos a la vez.

Son dos lados de una misma moneda a considerar en la convergencia de alta intensidad. Por imposición, todos los integrantes de la empresa tienen que trabajar más y aprender a hacerlo de diferentes maneras; si se tratara sólo de máquinas, diríamos que en lugar de un solo movimiento ahora tienen que colocar la misma pieza en tres posiciones para alimentar tres cadenas productivas. Pero el otro lado

⁴⁶ Mildred Ramo, "Da un *zapping* por sus negocios", entrevista a Olegario Vázquez Aldir, 18 de junio de 2007.

de la moneda es el humano: las habilidades natas y aprendidas que no siempre se tienen, la conciencia de grupo y el deseo de hacer las cosas.

Este recuento muestra cómo emprendió GEA la aventura multimédios en el terreno empresarial. También las primeras ideas e instrucciones dadas para forjar el camino hacia la convergencia, ya que como apunta Nora Paul, del Poynter Institute, hay varias interpretaciones de lo que puede ser la integración:

La estándar: condición de formar un todo por la suma o combinación de partes o elementos.

Existe una definición sociológica: Poner fin a la segregación de los miembros y brindarles igualdad en una sociedad o en una organización.

Pero mi preferida es la definición biológica: La suma de los procesos mediante los cuales las partes en desarrollo de un organismo se constituyen como un todo funcional y estructural.⁴⁷

Ese todo funcional es sinérgico, pues es más que pequeños medios trabajando por separado. Las fusiones corporativas en las que se implanta la convergencia de alta intensidad están orientadas a formar una nueva empresa, con una organización y tareas propias de sus nuevos objetivos. Éste es el tema de nuestro siguiente capítulo.

⁴⁷ PAUL, N., "Integrating Old and New Media Newsrooms".

CAPÍTULO II

**La empresa multimedios:
nueva organización, nuevos trabajadores**

Un proceso de convergencia multimedios inicia desde antes de ponerlo en práctica: empieza en la planeación de cómo habrá de funcionar. No se trata de formar un medio de información más grande, sino un medio diferente. Para ello tienen que darse cambios en la organización de las actividades periodísticas que antes se hacían enfocadas a un solo producto, independiente y más pequeño.

Cuando se aborda un proceso de integración de redacciones, con anterioridad es preciso adoptar decisiones que posibiliten la convergencia primero en las esferas superiores y después en las inferiores. Como cualquier edificio con ambición de mantenerse en el tiempo, la convergencia hay que construirla desde los cimientos⁴⁸.

¿Y cómo ha de hacerse esto? ¿Habrá que recortar personal para evitar duplicación de tareas, o bastará con dibujar más ancha la pirámide jerárquica para hacer caber a todos los empleados bajo los mismos jefes u otros nuevos y superiores? Si en algo coinciden los estudiosos de este fenómeno es en que no hay una ruta única y correcta para integrar una empresa multimedios. María Elena Meneses establece como característica de estos procesos que “no hay modelos idénticos de convergencia, cada medio la adapta a su contexto, a sus intereses y necesidades”⁴⁹. Hasta ahora, sólo se han esbozado recomendaciones basadas en la experiencia de quienes se han aventurado a intentarlo y en la meta ideal que se persigue.

Como aportación para crear un posible modelo de convergencia, este capítulo expondrá las estrategias que aplicó Grupo Imagen en México, comparadas con las acciones de otros grupos en el mundo. Aquí se verá cómo se han desarrollado las dimensiones empresarial/editorial y profesional de la convergencia, explicadas en el inciso 1.2.

⁴⁸ SALAVERRÍA, R. y NEGREDO, S., *Periodismo integrado*, página 51.

⁴⁹ MENESES, M. E., *El periodismo en la sociedad de la información. Implicaciones de la convergencia en los procesos de producción informativa, en la cultura profesional y en la calidad de la información: el caso de México*, página 140.

2.1 Restructuración jerárquica.

NUEVAS CABEZAS

¿Quién manda ahora? Es la pregunta que se hace cada periodista que pasa a formar parte de un grupo multimedios. Si seguirá rindiendo cuentas a su jefe, que a la vez se las rinde a otro superior, si tendrá un nuevo jefe, o varios, ya que contribuye en distintas plataformas. La importancia de definir estas cuestiones es vital, no sólo como medio de comunicación, sino por un principio básico de administración: “las posibilidades de éxito de una agrupación son casi siempre en función del grado de planificación estratégica previa de la energía e inteligencia empleadas y de la calidad del control ejercido por el mando”⁵⁰.

Ramón Salaverría y Samuel Negredo, investigadores españoles que han abordado el tema a profundidad, hacen una analogía con tipos de gobierno en el mundo y dicen que las empresas multimedia de la actualidad parecen ‘emiratos periodísticos unidos’. En la organización árabe, el territorio total está dividido en esta especie de reinos donde el emir es la autoridad suprema e incuestionable.

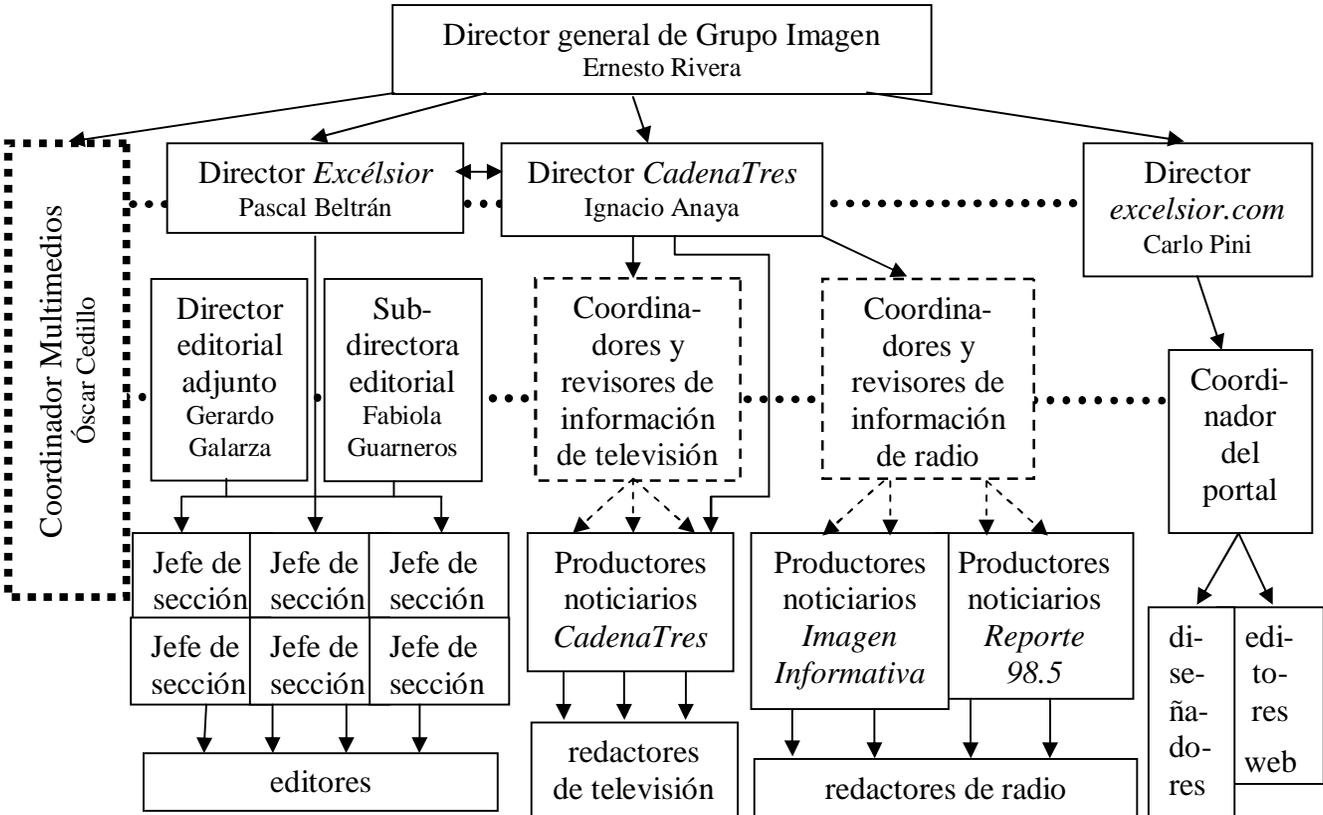
No obstante, el propio emir está limitado a su vez por un régimen político que determina las relaciones con sus iguales. (...) existe un complejo entramado de relaciones familiares entre los distintos emires que llevan a que unos disfruten de más influencia y poder que otros. La coligación de los distintos territorios monárquicos da como resultado los Emiratos Unidos, que constituyen de facto una unidad estatal pero con un elevadísimo grado de autonomía⁵¹.

⁵⁰ Mc Kinsey and Co y Direction, “Les regroupements d’entreprises: un problem de stratégie et de commandement”, *Direction*, núm. 129, Julio 1966. Citado por CAPELLA, M., *Concentración de empresas y consolidación de balances*, página 63.

⁵¹ SALAVERRÍA, R. y NEGREDO, S., *Op. Cit.*, página 103.

Grupo Imagen mantiene esta fórmula de gobierno por emiratos, aunque con un ejército común, que serían los reporteros, proveedores de información. Redacciones (como la población) están separadas, productores y jefes de sección (instituciones) son independientes, y reciben órdenes de sus respectivos directores. Hasta ese estrato es donde hay coordinación (comunicación constante, juntas de planeación cada lunes) entre ellos y directamente con el Coordinador Multimedia y el Director General. Gráficamente, la organización jerárquica de Grupo Imagen puede plasmarse así:

CUADRO 2: ORGANIGRAMA DE GRUPO IMAGEN



El Director de Grupo Imagen trata directamente con los directores de cada plataforma y con el Coordinador Multimedia. El director del periódico y sus subdirectores acuerdan los contenidos con los jefes de cada sección, que a su vez

ordenan a sus editores. El director de televisión acuerda directamente con los productores de noticiarios de televisión o a través de coordinadores y revisores de información; en los hechos, opera también como director de radio.

Los puestos auxiliares de coordinación de radio están en líneas punteadas, al igual que sus instrucciones, porque son más una vigilancia editorial que una toma de decisiones sobre los contenidos, enteramente a cargo de los productores. El director de internet da órdenes generales al jefe de editores, que junto a su equipo de trabajo mantiene actualizada la página. La figura del Coordinador Multimedia no tiene nivel directivo como tal, aunque puede acordar temas tanto con los directivos, como con coordinadores y jefes de sección, dando instrucciones para la agenda de los reporteros.

Como vemos, se dan en Grupo Imagen las diferencias organizativas y de poder descritas en la explicación de los emiratos: cada directivo organiza su estructura, a veces reserva su información, el de televisión ejerce también influencia en radio y el de internet no consigue que se le dé más apoyo a su plataforma. Los mandos medios son independientes en cada soporte y dan instrucciones operativas en un caso o sólo editoriales en otro. También hay diferencias en el perfil y experiencia de colaboradores y directivos, lo cual no es desdeñable.

El director idóneo es aquel cuyo principal interés es hacer del diario, la revista o el noticiario un efectivo órgano periodístico, por encima de cualquier otra consideración.

Frecuentemente las empresas periodísticas son dirigidas con criterios económicos. Las más eficaces son aquellas cuya planta ejecutiva, a partir del director, está integrada por periodistas.⁵²

El Director General de Grupo Imagen es sólo el encargado de la división de medios de Grupo Empresarial Ángeles (GEA): Ernesto Rivera Aguilar, con estudios de ingeniería industrial y proveniente de trabajar en el sector salud

⁵² LEÑERO, V. y MARÍN, C., *Manual de periodismo*, página 25.

gubernamental, nunca en medios de información, da instrucciones sobre el rumbo que los dueños quieren dar a la empresa multimedios.

Cuando se echó a andar el proyecto, se colocó a las siguientes cabezas: Director de *Excelsior*, Pascal Beltrán del Río; Director de *Imagen y Reporte*, José Raúl Molina Varela; Director de *CadenaTres*, Ignacio Anaya Cooley; y Directora de Internet, Griselda Barrera Ortega. A los pocos meses, radio se quedó sin director oficial y el control lo tiene Anaya. También en el portal web hubo cambios y actualmente lo dirige Carlo Pini.

Quiero destacar las disparidades en la trayectoria de los directivos, ya que, como demostraré en el capítulo 3, se han traducido en diferencias de la calidad y orientación exigida a los trabajadores del grupo. En el periódico, además del director, son piedra angular el Director Editorial Adjunto, Gerardo Galarza y la Subdirectora Editorial Fabiola Guarneros; todos ellos con décadas de experiencia como reporteros, los dos primeros incluso pertenecieron a la combativa revista *Proceso* y Guarneros a *El Universal*.

En cambio, radio y televisión son dirigidos por un ingeniero industrial con posgrado en Ciencia Política y experiencia en órganos gubernamentales de salud y Cámara de Diputados, que en entrevista con Meneses “admite saber poco o nada de periodismo, pero en cambio, mucho de sistematización de procesos industriales”⁵³. Esta declaración pone en duda si el objetivo es el ideal de Vicente Leñero y Carlos Marín, arriba citados, de hacer “un efectivo órgano periodístico”, o sólo un medio automatizado y económico.

⁵³ MENESES, M. E., *Op. Cit.*, página 136.

COORDINADORES Y MÁS COORDINADORES

De este aspecto de Emiratos Periodísticos Unidos en el que parecería que cada división hace lo que quiere, Salverría y Negredo sugieren que se debe pasar a una nueva 'Federación Informativa', con autonomía, sí, pero un mucho mayor grado de cohesión y objetivos comunes. Para ello, señalan la necesidad de alguien que establezca reglas para todos y vigile que se cumplan, un puesto más allá de lo gerencial que "deberá avanzar en el plano editorial, fomentando la instauración de una cultura periodística de grupo y no solo, como hasta ahora, de medio. (...) Solo con una dirección editorial de grupo es posible implantar una verdadera coordinación multiplataforma de los contenidos"⁵⁴.

Como se aprecia en el Cuadro 2, Grupo Imagen sí creó un puesto de Coordinador de Información Multimedios que está por encima de todos los soportes sin ser jefe directo de ninguno. Primero lo ocupó Carlo Pini (ahora director de internet) y fue relevado a finales de 2009 por Óscar Cedillo (trayectoria periodística, en el mismo grupo tiene un programa de radio y antes ocupaba la jefatura de la sección Comunidad del periódico).

Tiene comunicación con la dirección general y la de cada plataforma, en menor medida con los mandos medios, y hasta con los reporteros para darles indicaciones especiales. Meneses indica que "este profesional debe tener la capacidad de entender las especificidades de cada medio para determinar qué evento o acontecimiento merece ser puesto al aire, en línea o publicado, o bien, las tres cosas"⁵⁵.

A nombre de esta coordinación, se propone la agenda de coberturas diarias en un mecanismo que se explicará en el siguiente inciso, denominado 'Turbina de la Información', pero no toma decisiones concretas que el resto del personal

⁵⁴ SALAVERRÍA, R. y NEGREDO, S., *Op. Cit.*, página 104.

⁵⁵ MENESES, M. E., *Op. Cit.*, página 151.

obedezca, lo cual es un defecto a ojos de los investigadores españoles, pues consideran que debe ser un

director general multimedia, con todos los galones de general. No basta con una figura de simple coordinador que, valiéndose apenas de su mano izquierda y capacidad de persuasión, se esfuerza en propiciar el diálogo y la colaboración entre periodistas de un medio y otro. (...) Un coordinador sin capacidad de mando es poco más que una figura decorativa⁵⁶.

Como parte de la reorganización convergente se creó también el cargo de Jefa de Redacción Multimedios, en el que ha permanecido Beatriz Fregoso (formada en periódicos *El Universal* y *Reforma*). Se le había encomendado la supervisión de todos los redactores, aunque ha quedado a cargo sólo de los de radio y con ellos hace un pequeño puente hacia el periódico al pedirles la confección de notas con las entrevistas relevantes realizadas en vivo en los noticiarios. A los redactores de televisión los evalúa para contratarlos, pero después no tiene ninguna injerencia sobre su trabajo.

Además, conforme fue surgiendo la necesidad, se colocó a otros coordinadores en niveles más bajos, principalmente en los medios audiovisuales (dirigidos por Anaya), para involucrarse más con la obtención de notas y atraer el flujo de información que en el periódico ya se daba con naturalidad. Quienes han ejercido los puestos lo han hecho de diferentes maneras, debido a que no hay una definición clara de funciones y la personalidad de quien asume el lugar determina su participación, además de que ninguno tenía experiencia previa en medios de comunicación.

Cuando *CadenaTres* inició sus operaciones, sólo estaban como responsables de los noticiarios los productores de cada uno, en comunicación directa con la Coordinación Multimedios. Meses después se introdujo la figura de director de

⁵⁶ SALAVERRÍA, R. y NEGREDO, S., *Op. Cit.*, 105.

noticias o jefe de información con el nombre de 'Director de información y contenidos', aunque la persona que la ocupaba en realidad sólo trabajaba de cerca con la productora del noticiario nocturno. En 2008, esa persona dejó el puesto y lo ocupa desde entonces Luis Manuel Arellano (estudios periodísticos, con desarrollo profesional mayoritariamente en dependencias gubernamentales), que ya tuvo más presencia en los noticiarios del día y las cápsulas informativas como vigilante de la información que interesa a los directivos, aunque dejando de lado los contenidos del resto de programas.

Anaya introdujo también a un grupo de jóvenes politólogos recién egresados de la universidad. Tres de ellos se encargan de llamar a los reporteros para transmitirles especificaciones del productor de radio o televisión, los presionan para que terminen su guión a tiempo, y a todas las notas que envían les revisan y 'aprueban' el contenido sólo en sentido editorial, sin observar la redacción o confirmar datos. En este sentido, son más lo que Mariano Cebrián señala como consecuencia de la concentración de medios:

Las repercusiones de estos grupos multimediáticos son claras: Control de varios medios por la misma línea editorial. Así se observa la creación de figuras como las de Director editorial, Director de Actualidad y otras denominaciones que implantan la homogeneidad de criterios editoriales informativos y demás contenidos para todo el grupo.⁵⁷

También uno de esos jóvenes politólogos se convirtió en el coordinador de los corresponsales para televisión, ya que hasta un año después de que inició transmisiones el canal, los guiones de notas de los estados seguían colocándose en la misma carpeta que las de reporteros asentados en la capital para información nacional, metropolitana o económica, sin comprobar si habían grabado su voz en *off* o enviado sus imágenes. Así sigue ocurriendo en radio, donde todas las notas, del tema que sean, están disponibles en la pantalla de

⁵⁷ CEBRIÁN, M., *La radio en la convergencia multimedios*, páginas 100-101.

información del día. En cambio en el periódico la comunicación es directa entre editores y reporteros.

Este desinterés por perfiles periodísticos y experiencia en medios es contrario a lo que hicieron otros grupos en el mundo, que para iniciar la convergencia multimedios, sobre todo al entrar al terreno televisivo, buscaron expertos. Baste con poner dos ejemplos: el grupo estadounidense *Tribune*, de Tampa, tiene como director de WFLA-TV a Forrest Carr, con más de 20 años de experiencia en televisión y ganador de premios regionales de periodismo. Por su parte, el británico *Financial Times*, cuando decidió incursionar en el video por internet, designó como jefe a Richard Edgar, ex editor de contenidos audiovisuales para Europa, África y Oriente Medio de la agencia *Reuters*, y antes corresponsal en Frankfurt y jefe de sección economía en un programa de la *BBC Radio*.

Pero para Anaya, éstas no son condiciones necesarias, ya que considera como la principal característica para la convergencia, la capacidad de adaptación. Según refiere él mismo,

una política que se tiene es que la gente haga carrera aquí, pero también tiene que tener capacidad de adecuación. Hay muchachos muy valiosos aquí que entraron después, que se pusieron la camiseta y han apostado por un proyecto. Ha habido actitud por parte de ellos, de asimilar los cambios. Y la gente que no se adecuó, ya no está.⁵⁸

Sin embargo, una de las hipótesis que la académica mexicana Meneses no pudo comprobar al hacer parte de su investigación doctoral sobre este mismo grupo multimedios, es que los jóvenes se adapten mejor o resulten más eficaces. En una encuesta, los trabajadores de menor edad fueron quienes consideraron más difícil el proceso de conversión a una empresa multimedios (de 21 a 30 años, 53.33 por ciento respondió “muy difícil” y 20 por ciento “demasiado difícil”, sólo 26.66 dijo

⁵⁸ Entrevista con Ignacio Anaya, director de *CadenaTres*, 3 de mayo de 2010.

que “muy fácil”; en cambio de 31 a 40 años, 36.36 por ciento lo sintió “muy difícil”, 9.09 “demasiado difícil” y 54.54 por ciento, “muy fácil”). Así pues, “la experiencia es fundamental para sobrevivir a la convergencia de este tipo (...). Los jóvenes aun con sus destrezas y su cultura convergente, tienen problemas para adaptarse a la producción convergente”⁵⁹.

Si bien cuando empezaron a darse procesos de convergencia, muchas empresas utilizaron jóvenes porque ya tenían una cultura tecnológica y facilidad para usar nuevas herramientas computarizadas e internet, pronto se dieron cuenta que “su juventud, iniciativa y capacidad de aprendizaje contrastaban con su falta de experiencia en la práctica periodística”⁶⁰, y ésta era más necesaria para elaborar productos periodísticos de calidad.

LA IMPORTANCIA DE LOS MANDOS MEDIOS

Además de la reorganización de las cúpulas directivas y de colocar coordinadores, para llegar a crear una maquinaria convergente multimedios cada pieza tiene que sentirse parte del todo, ya que “cuando se trata de implantar un proceso de convergencia entre distintos medios, no basta con resolver los factores económicos, logísticos y tecnológicos; un desafío previo a esos aspectos es el de implantar una nueva cultura profesional de mutua confianza y disponibilidad para la colaboración”⁶¹.

Crear una empresa convergente multimedios es una tarea compleja, que requiere toda una reingeniería interna, pues aumentar la jerarquía vertical sólo causa que se ralenticen los procesos. La estructura multimedios tiene que ser diferente, con una fuerte y efectiva coordinación horizontal.

⁵⁹ MENESES, M. E., *Op. Cit.*, página 153.

⁶⁰ SALAVERRÍA, R. y NEGREDO, S., *Op. Cit.*, página 167.

⁶¹ *Ibidem*, página 102.

Dada la naturaleza constantemente cambiante y acelerada de los medios de comunicación, podríamos suponer que la estructura más indicada para una empresa dedicada a la información debería ser estable y muy organizada, donde el trabajo avanzara de forma puntual y previsible. (...) No obstante, la teoría empresarial moderna indica que la mejor manera de conseguir los objetivos de una empresa informativa avanzada no debería ser tan formal. Una estructura flexible y horizontal podría funcionar mejor que la tradicional jerarquía rígida y vertical preferida en la mayoría de empresas e industrias.⁶²

Alrededor del mundo se pueden encontrar diferentes intentos para hacer funcionar la nueva cooperación entre jefes de sección del periódico, editores web y responsables de producción audiovisual, principalmente.⁶³ Una de las constantes es la búsqueda de que compartan un espacio juntos o por lo menos alguna vez compartan su experiencia, para crear una conciencia de equipo y de las necesidades y esfuerzos del otro medio.

Por ejemplo, el inglés *Guardian Media Group* envió a los jefes de sección del periódico como 'cabezas de puente' a trabajar dos semanas con los editores de internet, para que entendieran cómo funciona este nuevo medio, qué necesidades tiene, y para que aprendieran a coordinarse en busca de un mejor resultado. Algo similar hicieron el argentino *Clarín* y el brasileño *O Estado de São Paulo*, pero a la inversa: personal del portal web acudió con los del periódico para explicarles su forma de trabajar, de escribir y hacerles sugerencias creativas.

En el estadounidense *The New York Times* los jefes de sección del papel designaron directamente jefes de internet. El británico *The Daily Telegraph* y el sueco *Svenska Dagbladet*, de grupo *Schibsted*, fueron más allá y el mismo jefe de sección impresa asumió la responsabilidad de sus notas en el portal web. El

⁶² LAVINE, J. y WACKMAN, D., *Gestión de empresas informativas*, página 35.

⁶³ Toda la información sobre otros grupos multimedios del mundo está tomada de los ocho casos de estudio expuestos por SALAVERRÍA, R., y NEGREDO, S., *Periodismo integrado*.

también británico *Financial Times* no sólo nombró jefes compartidos, sino grupos enteros de trabajo por temas, que elaboran información y distribuyen por soportes.

Finalmente la mayoría, aunque mantenga estructuras separadas, ha construido 'Mesas Centrales', ubicadas en el centro de las redacciones, donde se sientan juntos los directivos y mandos medios con responsabilidad directa en el trabajo, para que así puedan intercambiar información, comentar las noticias y decidir cómo se manejan.

CUADRO 3: COORDINACIÓN DE LOS MANDOS MEDIOS EN OTROS CASOS MULTIMEDIOS DEL MUNDO.

GRUPO	NUEVA ORGANIZACIÓN DE JEFATURAS
Tampa News Center (papel-web-tv)	Jefes de los tres medios están juntos en un escritorio para decidir asignaciones y formar un puente de comunicación. Organización más horizontal: crecieron los cargos directivos coordinadores. Cuatro nuevas áreas: dirección, editores de audiencia (ver y pedir qué quiere el público), círculos de noticias (periodistas diversos, por intereses del público) y grupos de terminación (deciden cómo queda plasmado lo de los círculos).
The Daily Telegraph (papel-web-tv en internet)	Mismo jefe de sección para todos los medios. Hubo despidos, pero también crearon nuevos puestos.
The New York Times (papel-revista-web-video)	Jefes de sección nombraron a jefes web.
Financial Times (papel-web-internacional)	Integración de grupos de trabajo por encima de las secciones. Directores de papel y la edición digital están juntos en un escritorio para tomar decisiones informales durante el día.
Guardian Media Group (periódico-dominical- web-video propio)	'Cabezas de puente': cada jefe de sección trabajó dos semanas con el equipo de internet. Al menos los responsables tenían una perspectiva de cómo era el trabajo al otro lado. Internet trabaja ahora con menos filtros. Cada medio mantiene sus equipos directivos, pero bajo una superestructura con poder de decisión en periódico y web. Cuatro de cinco nuevos directores de contenidos resultaron ser antiguos jefes de sección de <i>The Guardian</i> (diario).
O Estado de São Paulo (dos diarios-web-radio- agencia)	En cada medio, los jefes de edición comparten un escritorio, y esos escritorios están uno al lado del otro para fomentar la cooperación voluntaria. Hay un 'embajador' web en cada sección. Editor de televisión sugiere en las juntas de planeación qué tema puede servir para hacerlo visual.

Schibsted (variedad de medios en diferentes países)	En el sueco <i>Svenska Dagbladet</i> , las secciones Estocolmo y Deportes fueron las primeras en tener un único jefe de sección para periódico y web.
Clarín (papel-web)	Introducir personal de web en el periódico para que ‘contagien’ la forma de escribir, trabajar, y para darles ideas. Director, subdirector y jefes de sección trabajan con los dos principales responsables de web. Junto a ellos están sentados los encargados de realizar el portal.
Grupo Imagen (papel-web-radio-tv)	Figura de Coordinador Multimedia, negocia con directivos, jefes de cada medio y reporteros. Director de periódico y audiovisuales se comunican y transmiten las decisiones que toman entre ellos.

En Grupo Imagen, la separación física de la sede de *Excélsior* (donde también está la redacción de radio) con la sede de las producciones de *Imagen Informativa* y *Reporte 98.5* junto a las instalaciones de *CadenaTres*, van unidas a las divisiones de trabajo. Tal como se explicó con la analogía de los emiratos y en la propuesta de organigrama, las cabezas tienen relación entre ellas, pero el resto de los equipos periodísticos, no.

“Para conseguir que los periodistas de distintos medios colaboren entre sí hace falta, por descontado, fomentar un espíritu de equipo. Hay que imbuir en ellos una comunión en los objetivos”⁶⁴. Pero en Grupo Imagen los mandos medios siguen trabajando como siempre lo habían hecho, y cada jefe de sección o productor de noticiario toma decisiones internas sobre lo que quiere de los reporteros o el tratamiento que quiere darle a la información sin una visión de grupo.

⁶⁴ SALAVERRÍA, R. y NEGREDO, S., *Op. Cit.*, página 105.

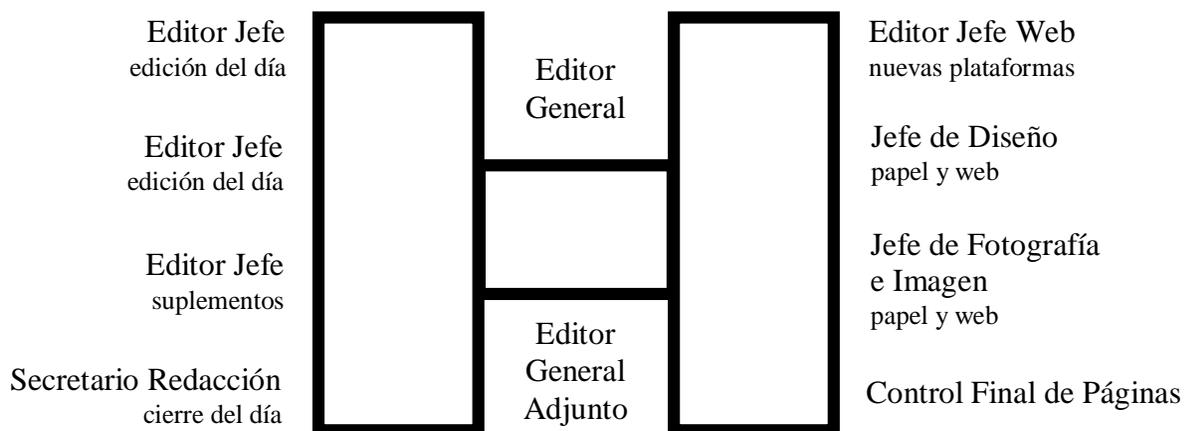
2.2 Turbina de Información.

Para implementar un modelo de convergencia, consideramos fundamental la existencia de un nodo por donde se articule todo el trabajo de la empresa; no forzosamente como un control, pero sí como un engrane por donde pase toda la información de las coberturas y se dirija hacia su destino final. En Grupo Imagen, esta estrategia clave fue denominada 'Turbina Informativa'. Pero cada conglomerado en el mundo ha integrado esta unidad de manera diferente, con directivos de cada medio, coordinadores independientes o editores multimedia; para las asignaciones, la distribución de la información o su adaptación.

En algunos casos se trata sólo de dar instrucciones concretas. Así fue en el británico *Financial Times*, donde directores de la edición impresa y la digital están ubicados en una Mesa Central de la redacción y toman decisiones de manera informal. Algo similar ocurre también en Inglaterra, en Manchester, con las plataformas de Guardian Media Group: *Manchester Evening News*, *Channel M*, dos emisoras de radio FM, múltiples semanarios y web comparten un edificio y al centro hay una mesa con un editor de cada uno.

En *20 minutos* España, de grupo sueco Schibsted, trabaja gente las 24 horas y a cada momento decide qué hacer con cada nota; se le llama Mesa de Dirección, aunque por su forma es conocida como la 'Mesa H'. Igual acomodo tiene en el argentino *Clarín*; director y subdirector del diario se colocan en los huecos, y en los ejes están los jefes de sección y los dos principales responsables del portal. Juntos valoran el enfoque y distribución de cada tema, conocen las previsiones de cada sección, y planean cómo complementarse entre los dos medios y qué 'plus' darle al periódico impreso que aparece un día después.

CUADRO 4: ESTRUCTURA DE LA MESA CENTRAL DE INFORMACIÓN DE GRUPO CLARÍN (MESA ‘H’)⁶⁵



Existen otros casos donde este engrane no toma necesariamente decisiones. Por ejemplo, en el Tampa News Center, surgido del diario *Tampa Tribune* más su portal web y un canal de televisión, crearon un *Superdesk* (súper-escritorio) ubicado al centro de la redacción, “una mesa de asignación multimedia en la que trabajaban jefes de los tres medios. No tenía rango de dirección ni supervisaba de forma conjunta el trabajo del día a día, pero funcionaba como centro de comunicación e intercambio entre empleados”⁶⁶. Por su parte, el Guardian Media Group estableció un equipo de cuatro jefes que no estaban ligados a ninguna plataforma y supervisaban el trabajo también sin enfocarse a alguna en específico.

En el grupo brasileño O Estado de São Paulo no se creó sólo una Mesa Central, sino varias. En una primera fase, organizaron que cada medio tuviera la suya conformada por jefes, y en una segunda fase ocuparon un nuevo edificio con una redacción grande y en el centro colocaron esas mesas una al lado de la otra. De este modo, los responsables de cada medio estarían cerca y de manera voluntaria

⁶⁵ *Ibidem*, página 146

⁶⁶ *Ibidem*, página 34.

se daría la comunicación y cooperación para decidir las coberturas, cómo y dónde publicarlas.

Este ejercicio de integración ocurrió después de 2005, pero en realidad ya habían tenido intentos anteriores que se vieron frustrados por crisis económicas que arrastraron al país. El primero de esos intentos fue desde 1992 cuando se planteó justamente el concepto de ‘Turbina Informativa’, que “se concebía como una estructura en dos niveles: una única redacción de reporteros ofrecería contenidos a equipos de editores específicos para cada uno de los tres medios”⁶⁷ (en ese entonces, dos diarios y un portal web).

En Grupo Imagen se utilizó esta misma denominación para el tipo de organización que pondría en marcha toda la maquinaria noticiosa: una base de reporteros que enviaran sus notas para los tres medios, coordinados y dirigidos por una especie de mesa central a cargo de un coordinador multimedios y asistentes no ligados a ninguna plataforma.

CUADRO 5: ORGANISMOS DE COORDINACIÓN MULTIMEDIOS EN OTROS CASOS DEL MUNDO.

GRUPO	ORGANISMO
Tampa News Center (papel-web-tv)	<i>Superdesk</i> : mesa de asignación multimedios con jefes de los tres medios. Aunque no tiene rango directivo, sirve como puente de comunicación.
Financial Times (papel-web-internacional)	Mesa Central : formada por directores de periódico y de la edición digital; toman decisiones informales.
Guardian Media Group (periódico-dominical- web-video propio)	Cuatro jefes no ligados a ninguna plataforma supervisan indistintamente el trabajo de todas ellas. Redactores jefe de Nacional, Internacional y Economía elaboran estrategia y planificación de redacción y coberturas, junto con el subdirector.
Manchester (diarios regionales-canal local de TV-dos radios)	Mesa Central : reúne a editores de versión impresa, web, semanarios, radios y tele.

⁶⁷ *Ibíd.*, página 118.

O Estado de São Paulo (dos diarios-web-radio-agencia)	Mesas de edición Central: una por cada medio, y todas juntas en el centro de la redacción. Los jefes intercambian información y negocian decisiones; es una cooperación voluntaria. Editores de cada medio van a juntas de planeación; el de televisión sugiere qué tema puede servir para hacerlo visual.
Schibsted	Mesa de Dirección ‘Mesa H’: trabaja 24 horas y decide a cada momento qué se hace con una nota.
Clarín (papel-web)	Mesa Central de Redacción y Mesa Continua de Información MCR o ‘Mesa H’: se concentra el <i>staff</i> del diario (director, subdirector y jefes de sección) y los dos principales responsables de web. Valoran enfoque y distribución de temas, conocen las previsiones por sección, y planean cómo complementar entre medios y qué ‘plus’ darle al papel. MCI o Mesa web: editor, subeditor, editor multimedia, editor de portada, editor Deportes, dos productores multimedia, dos periodistas de temas duros y uno de blandos.
Grupo Imagen (papel-web-radio-tv)	Turbina de Información: coordinación multimedios que hace agenda y encauza la información de los reporteros a cada medio. Es puente de comunicación sin rango directivo.

Las interpretaciones de lo que es la ‘Turbina Informativa’ en Grupo Imagen son diversas y no coinciden entre unos y otros periodistas, o simplemente, desconocen el concepto. Por ello, vale la pena retomar el significado básico de turbina, sobre el cual el diccionario ofrece dos definiciones. La primera es de una rueda hidráulica “que recibe el agua por el centro y la despide en dirección tangente a la circunferencia, con lo cual aprovecha la mayor parte posible de la fuerza motriz”, la segunda, “Máquina destinada a transformar en movimiento giratorio de una rueda de paletas la fuerza viva o la presión de un fluido”⁶⁸. Para aplicarlo a una empresa periodística, tendríamos que crear primero un ente central que reciba como agua una fuerte corriente de información, y de ahí, seguiría que la despida de manera tangente y al instante.

⁶⁸ Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, definición de “turbina”.

El otro punto vital en una turbina es que ‘transforma’; es decir, no sólo avienta la información como ventilador, sino que ahí mismo, ahí dentro, ya le da forma. Así pues, ¿basta con reporteros cubriendo notas y con una coordinación para enviarlas a cada medio? Parecería que falta un paso intermedio y un equipo capaz de realizar ese paso, esa transformación de la información bruta en paquetes listos para usarse.

La concepción de Turbina de la Información que adoptó Grupo Imagen fue acuñada por la consultoría *Innovation Media Consulting*, fundada por el periodista español Juan Antonio Giner, profesor en las universidades de Navarra, Columbia, Standford y Harvard. Se refiere a la nueva forma que deben adoptar las empresas de comunicación al agrupar varios medios: en lugar de la producción específica que tenía cada plataforma, ser una empresa que de manera inmediata y por diversos canales arroja información.

Una analogía planteada por sus creadores es “dejar de ser un Zoo para convertirse en un Circo. Un Zoo es un conjunto de animales, cada uno en su jaula o recinto vallado. (...) Un Circo exige la participación de todos bajo una misma carpa y dentro de una misma pista, con un solo ‘Ring Master’.”⁶⁹ Otra posible comparación es “una cocina con varios restaurantes”, según dijo Carlos Soria, también fundador de dicha consultoría⁷⁰. En el caso de Grupo Imagen, los restaurantes son *Excélsior*, *excelsior.com.mx*, *Imagen Informativa*, *Reporte 98.5* y *CadenaTres*, y la cocina es la fuerza laboral del grupo.

Es decir, la empresa se convierte en una especie de agencia de noticias para la sociedad, que tiene todas las notas en cuanto ocurren. En este caso, la turbina se materializó como un departamento al interior, que ofrece su información a los

⁶⁹ Entrevista a Juan Antonio Giner publicada en <http://www.cip.org.ar/revistas/30/el%20futuro%20de%20los%20diarios.htm>.

⁷⁰ En una conferencia ofrecida en Venezuela, retomada en <http://www.expresionlibre.org.ve/data.php?link=5&expediente=627>.

encargados de terminar cada producto informativo. Ser una agencia de noticias es una de las aspiraciones de Grupo Imagen, aunque con un fin económico y para otros medios.

En palabras del propio Anaya, “es como si fuera una agencia, y los clientes son periódico, radio, televisión e internet. De hecho el siguiente paso sí sería crear una agencia como muchos otros medios la tienen y la utilizan como negocio, pero primero hay que consolidarla hacia adentro para poder ofrecer hacia afuera”⁷¹.

El nombre de turbina ha casi desaparecido y muchos empleados lo desconocen, pues el planteamiento original ni siquiera se cumplió de manera rígida. Al iniciar la fusión, se integrarían los llamados ‘reporteros de turbina’, a cargo de las fuentes más importantes. Unas versiones señalan que serían todos los periodistas de las secciones Nacional, Comunidad y Dinero, por ser la información más fuerte y la utilizada en noticiarios de medios electrónicos. Otra versión es que no serían absolutamente todos, aunque sí la mayoría de Nacional y Comunidad, y sólo uno o dos de Expresiones (dos páginas de cultura anexas a Comunidad) y de Dinero.

Esos reporteros estaban apuntados en la agenda diaria con la consigna de elaborar su nota para todos los soportes. Los reporteros del grupo entrevistados refieren que el periódico se negaba a aceptar esa mecánica y a quienes provenían de radio, por lo que a veces enviaban a uno de sus reporteros, sin importarles si había otro asignado, y era al que finalmente le publicaban la nota. Con el tiempo, la turbina se fue ajustando sola. Si surgía una noticia importante que había cubierto un reportero no considerado en la turbina, de todas maneras empezaron a exigirle que transmitiera para radio y hasta para tele.

Hoy en día, dicha agenda está a cargo de la Coordinación Multimedia, particularmente de Marina Trujillo, que hasta entonces había organizado sólo a los reporteros de radio, experiencia que contrasta con el ideal deseable:

⁷¹ Entrevista a Ignacio Anaya, director de *CadenaTres*, 3 de mayo de 2010.

Mucho antes de que Internet se convirtiera en plataforma para los medios, los buenos periodistas ya se caracterizaban por saber cuándo una imagen vale más que mil palabras, y cuándo una palabra supera a cualquier imagen. Ahora bien, esta veterana intuición sobre cuál es el código comunicativo idóneo en cada caso resulta especialmente necesaria en la nueva era de la información digital.⁷²

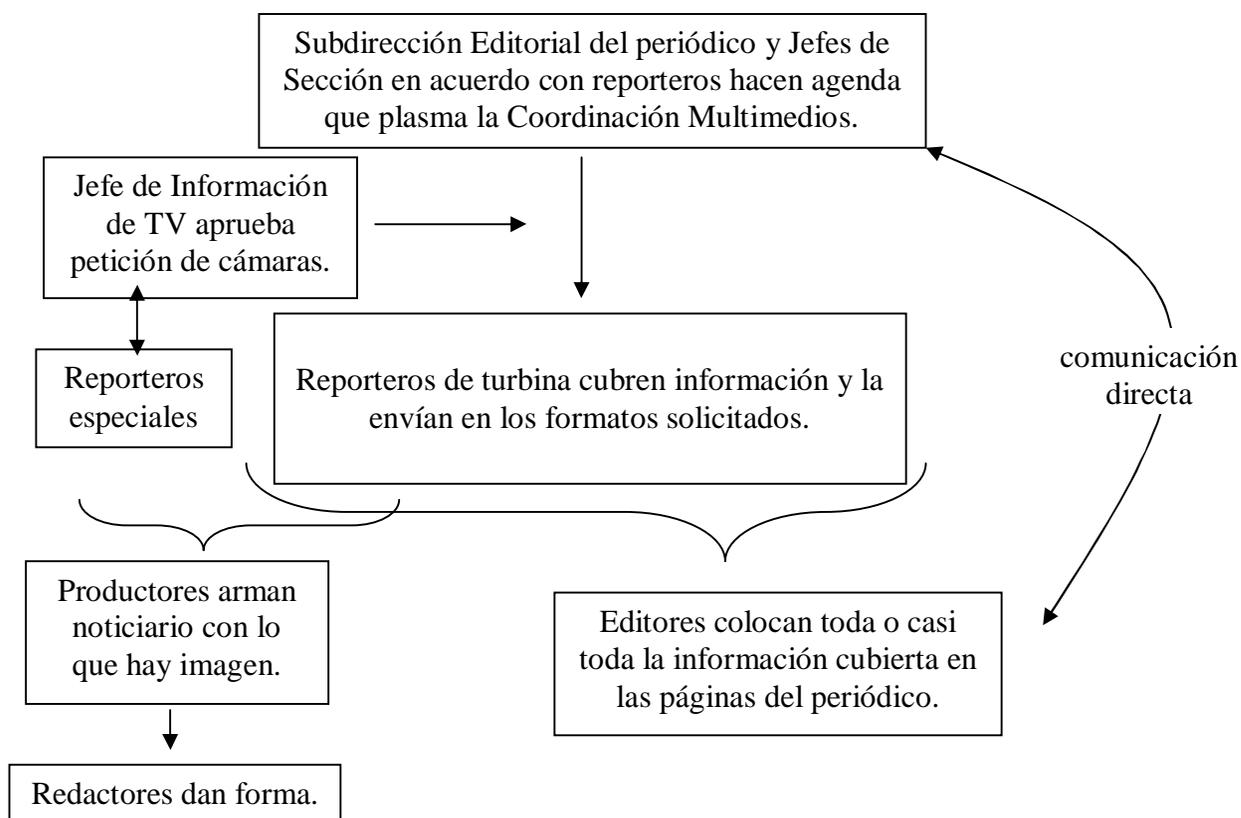
Esta persona elabora una agenda a manera de propuesta para la sección Nacional. Se consulta con la subdirectora editorial de *Excélsior*, que agrega los temas a los que les interesa dar seguimiento o coberturas que ya ofreció el reportero. Comunidad y Dinero hacen su orden para el día siguiente por separado, con acuerdo entre los reporteros y el jefe de sección; este último, pese a no tener ninguna participación después en televisión, solicita cámara de acuerdo a su criterio.

Sobre estas tres órdenes y peticiones, el jefe de información y la coordinadora de cámaras de *CadenaTres* asignan un camarógrafo para las notas que les parecen importantes y según las posibilidades por el horario de los actos. Así pues, el reportero recibe cada día el documento donde se le da la orden de trabajo y se le indica si tendrá apoyo de un fotógrafo o si irá una cámara para que elabore también guión televisivo.

Una vez explicado lo anterior, se podría representar gráficamente la manera de realizar la agenda para *Excélsior* y *CadenaTres* con el siguiente esquema:

⁷² SALAVERRÍA, R. y NEGREDO, S., *Op. Cit.*, página 170.

CUADRO 6: RUTA Y RELACIONES EN LA PLANEACIÓN DE COBERTURAS PARA *EXCÉLSIOR* Y *CADENATRES*.



En el periódico hay juntas diarias de los directivos con los jefes de sección, y de los jefes con el resto de editores y reporteros de su sección, para juntos definir los temas a cubrir. En televisión los productores casi no son tomados en cuenta; el jefe de información sí hace planeación conjunta con reporteros especiales, pero no con los de nota diaria, a los que sólo les aprueba que lleven cámara. De radio no intervienen en el proceso, sólo utilizan la información una vez que se ha cubierto.

En su tesis de licenciatura, Yoatzin Villegas, redactora de *Reporte 98.5*, ignora esta agenda y sólo considera las notas que se envían ya reporteadas. Le llama 'Bitácora de reporteros' y explica que "es el punto de convergencia real de los cuatro medios de comunicación de Grupo Imagen. Es considerada la agencia

informativa interna de la empresa”⁷³. Sin embargo, ubica su funcionamiento en la redacción y, en especial, en un *software* llamado TeamNews. Esta concepción incompleta también la comparten otros miembros de la redacción de radio.

Los programas informáticos utilizados para compartir las notas son fundamentales, pero es un error considerar que en ellos está la esencia de la turbina informativa; una vez más, la tecnología es facilitadora pero no crea la convergencia por sí misma. Otros medios convergentes han interconectado sus programas para que permitan intercambiar información, guiones, fotos, videos, etcétera; o han creado un gestor de contenidos propios. Como ejemplos están el de Guardian Media Group, que etiqueta todo lo que se introduce y luego lo relaciona automáticamente con otras informaciones; o el que comparten la emisora de televisión *Turku TV* y el diario *Turun Sanomat*, de Finlandia, ya que “el centro neurálgico del sistema multimedia reside en los servidores que realizan volcados, digitalizan, indexan y enlazan automáticamente los archivos de texto, audio y vídeo”⁷⁴.

Pero los métodos y *software* adoptados por Grupo Imagen siguen siendo divergentes: *Excélsior* y *excelsior.com.mx* trabajan con lo básico: dictados por teléfono o un correo electrónico común a donde se envían los adelantos, que un encargado de monitoreo copia y pega para imprimir un *budget*, y luego la nota completa la manda el reportero directamente al correo de su sección o de los editores.

Para radio, de la Coordinación Multimedios o personal de monitoreo sube ese mismo adelanto, los primeros párrafos de la nota completa, o el guión si es que está grabado, al TeamNews, al que tienen acceso todos los redactores de radio y que se anexa como una carpeta más al sistema de cables del grupo. En cambio para televisión, sólo los asistentes de información pueden colocar los guiones en

⁷³ VILLEGAS, Y. T., *Grupo Imagen. Organización y funciones de la redacción de noticias Noticiero Reporte 98.5 FM*, página 77.

⁷⁴ GARCÍA, J. A., “Convergencia y polivalencia periodística en televisiones europeas y norteamericanas”.

el ENPS (*Essential News Production System*, de *Associated Press*). No se pueden compartir audios, videos, fotos o elementos de diseño, sólo los textos.

Los coordinadores de la Turbina Informativa deberían además funcionar como eslabón de comunicación entre los reporteros y los encargados de los diversos productos informativos. En televisión, sobre todo, se les transmite a ellos las indicaciones que hay que dar al reportero para su nota. En radio ocurre sólo algunas ocasiones, pero otras, las producciones prefieren hablarles directamente. Lo mismo sucede con los editores del periódico, lo cual ha ocasionado que a veces los reporteros se sientan presionados y aturdidos por recibir una llamada telefónica tras otra.

Queda en entredicho entonces si es apropiado el nombre de Turbina o sólo se trata de un canal, una conexión. Meneses indica que “en una redacción, implicaría verter notas y sacarlas en diferentes formatos, la turbina entonces, se convierte en el núcleo de la reingeniería convergente”⁷⁵. Un resultado de las fusiones y sinergias que buscan implantar una “economía de escala, de este proceso resulta una redacción convergente, en la que se fusionan las funciones necesarias, para implantar una reorganización”⁷⁶.

Las redacciones serían pues las encargadas de ese proceso de transformación de cantidades grandes de información a productos terminados. Lo hacen, sí, pero sólo para el noticiario que deben entregar, y no como una tarea multimedios y de grupo.

⁷⁵ MENESES, M. E., *Op. Cit.*, página 147.

⁷⁶ *Ibidem*, página 139.

2.3 Redacciones convergentes.

Para iniciar la aventura de un grupo multimedios la empresa entera se convierte, o se va convirtiendo por etapas, en multimedios. En mayor o menor medida, pero el trabajo de cada periodista tendrá que estar en algún momento coordinado y aportar en relación a los otros medios del grupo. Y para que todo ese trabajo sea aprovechado al máximo en todas sus posibilidades, es necesaria una eficiente y constante comunicación interna. Más allá de que el reportero esté obligado a realizar tres o cuatro trabajos al estar preparando notas para todos los medios, su labor se pierde en el camino si no desarrolla todas sus posibilidades.

La convergencia sustenta la idea de que una empresa periodística que produce información para un soporte, puede hacerlo también para otros. No sólo se basa en cómo aprovechar la tecnología, sino más bien en renovar la mentalidad, la organización y los flujos de trabajo. Se trata de *reinventar* la producción y gestión de la información⁷⁷.

En un medio, el cuerpo de reporteros es lo que nutre de información, de materia prima. Pero el procesamiento y puesta en forma de todo el contenido se lleva a cabo en las redacciones. Es ahí donde ya con todo el material se tiene una visión de conjunto sobre la información, la jerarquía de unos hechos sobre otros, la relación y el impacto de una noticia para la comunidad. Por ello, es también en la redacción donde está la clave del flujo de información, pues es donde surgen aportaciones a las notas como elementos gráficos, históricos, de contexto, de vinculación, etcétera. Si esto ocurre así en la redacción de cada medio, en la conformación de un grupo multimedios no tendría por qué ser diferente. Con más razón, debería fortalecerse el acceso a todos los recursos informativos desde el lugar donde se estructuran los productos a ofrecer al final.

⁷⁷ ORRANTIA, A., "La convergencia de redacciones en un grupo de comunicación multimedia ante informaciones económicas. Prisa y el caso e.on", página 12.

En este inciso desarrollaremos la importancia de la convergencia de redacciones. La mayoría de grupos multimedios en el mundo ha empezado por unificar esta parte de cada plataforma, en lugar de mezclar a los reporteros, como hizo Imagen. El proceso para hacerlas convergir tiene dos factores básicos a decidir: el lugar donde se coloca la redacción y las funciones de sus miembros, para que haya una comunicación fluida entre medios, que pueda transformarse en trabajo de equipo.

Desde luego, este proceso no se vislumbra nada fácil. En cada empresa periodística la redacción tiene su organización y funciones delimitadas. No sólo por sus diferentes naturalezas, sino que de una empresa a otra la organización también es diferente. Por ello el tratar de unir las se ve como una tarea titánica, pues hay procesos imposibles de homologar.

(En una redacción tradicional) cada comunicador añadía una pieza al producto final, casi todos los días la misma. Pero ninguno lo trabajaba de forma conjunta. Era lo más parecido a una cadena de montaje industrial. (...)

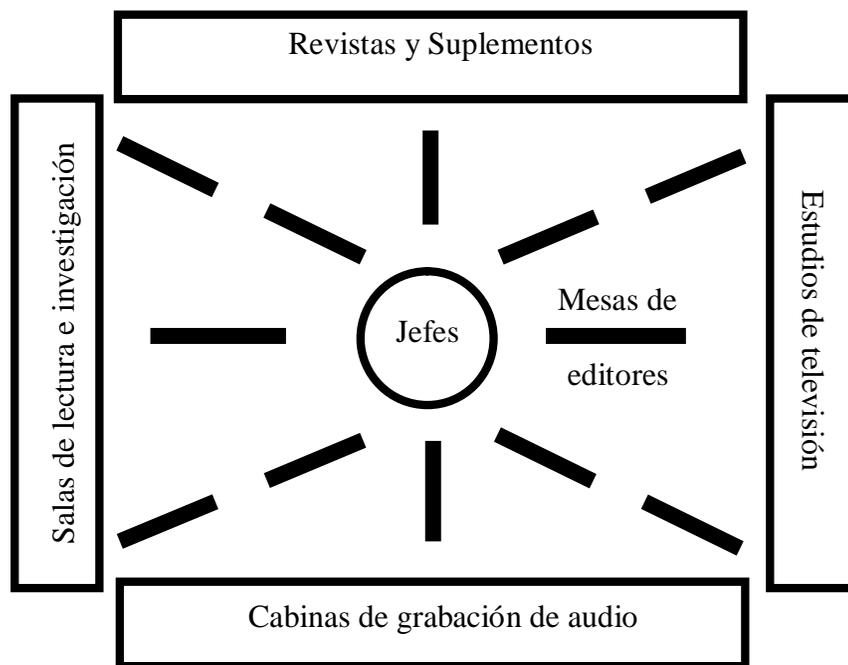
La particularidad estriba ahora en la *complementariedad informativa* de los distintos medios que pertenezcan a un mismo grupo. En esta situación, un medio no se enfrenta a otro, sino que cada uno sigue adecuando la información a sus características y sus profesionales saben resaltar los elementos sobresalientes para cada público al que se dirigen. En este sentido, uno de los rasgos que caracteriza a una redacción multimedia es que los periodistas deben poseer una gran flexibilidad de visión de la información en su conjunto y de cómo abordarla para cada uno de los medios.⁷⁸

Como ya se dijo, una estrategia común es juntar a la redacción en un mismo edificio, si se puede, en un mismo piso, y colocar al centro una mesa con los directivos o un grupo editores que funjan como coordinadores. Cuando se cuenta con radio o televisión, es común construir las cabinas y foros alrededor o en medio de la redacción, para que los periodistas se interesen en participar con tan solo ver cómo se hace.

⁷⁸ *Ibidem*, páginas 3 y 4.

El caso paradigmático es tal vez el inglés *The Daily Telegraph*, que se acomodó como estrella. El diseño se llama ‘*hub and spokes*’ (núcleos y radios): el núcleo central es una mesa redonda con los jefes; de cada uno parte una hilera larga de mesas y sillas donde se acomodan los periodistas que trabajan para cada sección, tanto en el impreso del día siguiente como en la actualización constante del portal web. En las esquinas y orillas están los equipos de las revistas y suplementos, estudios de audio y video, salas de investigación y lectura, por si necesitan aislarse de ajetreo de la redacción. Además, todas las paredes están convertidas en *video wall*, donde se proyecta el portal, los videos con los que cuentan y otras imágenes, de modo que todos los que trabajan ahí estén conscientes de su pertenencia a un multimedia.

CUADRO 7: MODELO DE REDACCIÓN “ESTRELLA” DEL DAILY TELEGRAPH.



Este modelo de redacción cumple con lo que expresa Olga Álvarez de Armas:

lo que necesitan en mi opinión es movilidad, interacción, favorecer el trabajo en equipo y al mismo tiempo el trabajo individual si fuera necesario y por tanto la concentración de uno y otro. El proyecto de las redacciones siempre ha sido espacios diáfanos y donde sea muy sencillo el trabajo de comunicación entre diseñadores, editores y técnicos.⁷⁹

En Grupo Imagen se tiene el proyecto de colocar todas las redacciones al menos en un mismo edificio, pero eso todavía no ocurre y los distanciamientos físicos son fuertes. Primero, toda la infraestructura de las emisoras de radio *Imagen Informativa* y *Reporte 98.5* se construyó en un edificio anexo del hotel Camino Real Polanco, en Mariano Escobedo 700, colonia Anzures. Por su parte, la compra del periódico *Excélsior* incluyó el viejo edificio de la esquina de Bucareli y Reforma, con rotativa y espacios para redacción.

Los cambios vinieron con la adquisición de la frecuencia del canal 28. Las instalaciones completas para la emisión televisiva se construyeron en el edificio de Anzures. Uno de los dos estudios de grabación se levantó donde antes estaba la redacción de ambas estaciones de radio, que fue trasladada –y ahí permanece– al edificio de Bucareli, remodelado. Sin embargo, los productores y operadores de radio (*staff*) se quedaron donde las cabinas, así que mediante teléfono, correo electrónico y el TeamNews es como se intercambia información y textos redactados. Además de esta separación, incluso los *staffs* que permanecen en Anzures no tienen un espacio concreto, sino que están disgregados en diversas oficinas o computadoras disponibles.

En las instalaciones de *Excélsior* también se creó el departamento encargado de echar a andar el portal web. Esta ubicación en un mismo edificio no implicó que compartieran espacios. Las rotativas se encuentran en el primer piso; la redacción

⁷⁹ ÁLVAREZ, O., "Periodismo digital, periodistas digitales y empresas multimedia".

del periódico en el segundo, con espacios específicos para cada sección; en el tercer piso la mayor parte la ocupa radio y sólo un ala, internet.

Estas simples distancias de escaleras o tan sólo un pasillo han constituido verdaderas barreras en el trato y la comunicación. En general, el personal no se conoce si no trabaja en la misma área, ya no se diga con los que están en el otro edificio.

Esa distancia de tres kilómetros, de acuerdo a la observación realizada, se tradujo en un serio obstáculo para el trabajo convergente. La sede del diario es acogedora, amplia y ciertamente periodística, en tanto que la de radio y televisión es un tanto caótica, pues en pocos metros cuadrados hubieron de improvisar foros y cabinas, así como albergar equipos costosos.⁸⁰

CUADRO 8: EDIFICIOS DE GRUPO IMAGEN.

Recursos Humanos Grupo Imagen	
Web	Redacción radio
Directivos y editores periódico	
Rotativa	
Recepción	

EDIFICIO 1:
Bucareli 1, esquina Reforma

EDIFICIO 2:
Mariano Escobedo 700

Edición e Ingesta	Dirección audiovisuales		
Foro 1	Redacción noticias televisión	Cabinas de radio	Foro 2
			Espectáculos
			Deportes

Los vínculos que se han creado han sido de manera informal, por amistad, o cuando un redactor es cambiado de área y conserva comunicación con sus ex

⁸⁰ MENESES, M. E., *Op. Cit.*, página 161.

compañeros. Dicha situación es casi la única en la que los redactores crean conciencia multimedios. No son ni cinco los que realizan tareas para más de una plataforma, y a veces es porque entre semana están en una y el fin de semana hacen guardia para la otra, según instrucciones de los jefes. Aunque es mínimo, también es cierto que hay quien por deseo propio ha pedido espacios en otro soporte (como publicar en *Excélsior* algún reportaje, o hacer enlaces para un programa de radio sabatino).

¿Cómo hacerlos trabajar juntos, ¡y revueltos!?

Además de inaugurar nuevos edificios y colocar ahí a editores del papel, diseñadores del portal y espacio para los reporteros, hacen falta estrategias para que de todos modos los trabajadores no se aislen, sino formen un verdadero equipo. En todos los casos, “a la comunicación interna contribuye tanto la disposición física de la redacción (la posibilidad de la reunión física de las personas) como la ruptura previa de barreras desde la dirección, incentivando y promoviendo la colaboración entre los periodistas que trabajan de forma primaria para distintos soportes”⁸¹.

De manera voluntaria o impuesta, todos tienen que relacionarse con el trabajo de todos: lograr un cambio de mentalidad de que ahora no se trabaja para un medio, sino para un multimedios. Esta colaboración aprovecha los esfuerzos, y suma ideas, iniciativas, capacidades del personal.

En algunos casos del mundo ocurrió por la fuerza, en otros, voluntariamente de parte de aquellos que querían experimentar nuevos temas y formatos. Otras veces se logró sólo después de duros procesos de convencimiento, despidos, capacitación, hasta formar redacciones donde los valores primordiales fueran colaboración, autonomía y especialización, sin que el primero esté por encima.

⁸¹ SALAVERRÍA, R. y NEGREDO, S., *Op. Cit.*, página 158.

Por ejemplo, en el Guardian Media Group formaron grupos integrados o '*pods*' con varios periodistas y cada uno mantenía el vínculo con el medio del que venía. La intención era fomentar la comunicación, ya que estaban en el mismo espacio y trabajaban en temas similares. Algo parecido ocurrió en el *Financial Times*, donde se integraron grupos por encima de las secciones. La *World Association of Newspapers* (Asociación Mundial de Periódicos) calificó la estrategia como "mezcla de geografía y psicología: hubo que diseñar la redacción para facilitar el cambio y utilizar la comunicación para desterrar viejos hábitos"⁸².

De los diferentes modelos en el mundo, quisiera destacar una de las acciones emprendidas por *The New York Times*. Para lograr la adaptación, fue fundamental el papel que tomó en el 2008 el departamento de Recursos Humanos. En principio se encargaron de lo básico: nuevas contrataciones y capacitación de personal. Pero luego adoptaron una estrategia de introducirse entre tres y seis meses a alguna sección para trabajar de cerca con sus editores, reporteros y productores. Escucharlos, saber qué les interesaba, y entonces orientarlos, ayudarlos a aplicar sus ideas en el nuevo medio.

En este grupo se creó además una Mesa de Información Continua que ayuda a los reporteros a aligerar su trabajo multiplataforma; a veces escriben los primeros párrafos de la nota de última hora, dan seguimiento a la información y la actualizan, o ayudan a periodistas especializados y corresponsales en la confección de piezas multimedia. Cuando surge una noticia se comunican con ellos de inmediato, el reportero puede dictar un adelanto o sólo platicarle al redactor lo que sucedió para que él le dé forma.

También existe este mecanismo generador de notas de redacción en el grupo brasileño O Estado de São Paulo, aunque este caso merece especial atención por sus mecanismos para coordinar una gran variedad de medios: dos diarios, dos

⁸² *Ibidem*, página 94.

portales de internet, una estación de radio, una agencia de información financiera, y otro tipo de productos novedosos. Su Central de Noticias está conformada por más de veinte periodistas de diversas secciones que hacen monitoreo constante de la información de conferencias, boletines, otras estaciones de radio y televisión, etcétera. Gracias a esta recepción constante de información, la Central “produce noticias factuales, verificables y con texto final, listas para su publicación en cualquier medio”⁸³; de ahí, en cada plataforma deciden si las toman, las publican tal cual, las complementan, les dan seguimiento, otro enfoque, o simplemente las dejan pasar.

Algo similar a las funciones de esta Mesa de Información o Central de Noticias es lo que sugiere Meneses en su tesis doctoral. Explica que en la convergencia multimedios no sólo se modifica la cultura periodística de los reporteros, sino que surgen nuevos perfiles profesionales, como los productores y redactores multimedia. Éstos son los que toman todos los datos disponibles, tanto de reporteros como de cables vertidos en la turbina informativa, y los adaptan.

Los redactores de Grupo Imagen efectivamente tienen que hacer adaptaciones y complementar la información que reciben para el soporte en el que la necesitan. Pero sólo para ese soporte, y más aún, sólo para el noticiario en el que trabajan. No llegan a generar productos diversos ni cooperan con otras plataformas.

Por ello, es evidente que las redacciones en Grupo Imagen son monomedia y su contribución al proyecto de conglomerado está limitada a terminar los productos noticiosos. La base integrada de los reporteros se vuelve divergente al llegar a las redacciones. Y el flujo de comunicación se ve fragmentado por la separación de espacios físicos y rutinas de trabajo de los redactores, en lugar de que fortalezcan la estructura multimedios.

⁸³ *Ibíd.*, página 122.

CUADRO 9: ORGANIZACIÓN DE LAS REDACCIONES EN GRUPOS MULTIMEDIOS DEL MUNDO.

GRUPO	ESPACIO FÍSICO	ACCIONES
Tampa News Center (papel-web-tv)	11.150 m ² . 1 ^r piso foros, 2 ^o tv y web, 3 ^o periódico, 4 ^o dirección; un atrio en medio, con el <i>superdesk</i> .	
The Daily Telegraph (papel-web-tv en internet)	'Hub and spokes' ('núcleo y radios' o 'estrella') jefes en medio, cada sección un radio, trabaja para impreso y web. Esquinas: revistas y suplementos, estudios de audio y video, salas de investigación y lectura. <i>Video wall</i> y dos pantallas por empleado.	Aunque los redactores están agrupados por equipos de medios, tienen a su lado al resto de equipos, o si acuden con su jefe, éste se coordinará con el del otro medio. Se fomenta el sentimiento de grupo en los redactores, que todo el tiempo están viendo proyectadas las imágenes de agencias u otras televisoras, y el trabajo en los estudios propios.
The New York Times (papel-revista-web-video)	Mismo edificio.	Mesa Continua de Información. Ayuda a periodistas a gestionar el trabajo multiplataforma, actualizan historias, a veces escriben los primeros párrafos de noticia última hora. "La mesa de información continua sería como un amortiguador, no solo con editores, sino también con personas que reescriben" ⁸⁴ . Llamam a los reporteros para que les dicten un adelanto o les platiquen la historia y ellos la escriban.
Financial Times (papel-web-internacional)	Mismo edificio.	Todos son responsables de todo: de su nota en ambos soportes.
Guardian Media Group (periódico-dominical-web-video propio)	Mismo edificio.	En la nueva redacción cada sección forma un grupo integrado o ' <i>pod</i> ', pero todos los redactores mantienen una referencia a su medio original.

⁸⁴ *Ibidem*, página 85.

<p>O Estado de São Paulo (dos diarios-web-radio-agencia)</p>	<p>Estudio de televisión en el centro de la redacción para que llame la atención y la gente se involucre voluntariamente.</p>	<p>Turbina Informativa: una única redacción de reporteros ofrecería contenidos a equipos de editores específicos para cada medio. Central de Noticias: más de veinte periodistas de diversas secciones que hacen monitoreo constante de la información de conferencias, boletines, etcétera, y además producen noticias factuales, verificables y con texto final, listas para su publicación en cualquier medio. Cada uno decide si las toma, las publica tal cual, las complementa, les da seguimiento, otro enfoque, o no las quiere.</p>
<p>Clarín (papel-web)</p>	<p>Mismo edificio.</p>	<p>Redacción 24/7, incremento de productividad multiplataforma, polivalencia de funciones del periodista e interactividad continua con lectores.</p>
<p>Grupo Imagen (papel-web-radio-tv)</p>	<p>Edificio 1: periódico y suplementos en 2° piso, radio y web (separados) en 3°, RRHH en el 4°. Edificio 2: tv, noticias en un espacio y los demás dispersos. <i>Staffs</i> de radio.</p>	<p>Redacciones monomedia. En cada medio los redactores toman la información disponible y la preparan para salir en su noticiario. Sólo los de radio suelen adaptar entrevistas para que se publiquen en el periódico.</p>

2.4 Reporteros multiplataforma

La materia prima de todo medio, trabajo de forma individual o en un grupo multiplataforma, será siempre la información. Y los encargados de conseguirla día a día, de primera mano, como testigos de los hechos, son los reporteros. Eso no cambia ni con los nuevos medios.

Pero de los reporteros de hoy ya no se espera lo mismo que de los de antaño, sino cada vez más. Éste es tal vez el punto de mayor desencuentro entre los teóricos de la convergencia, pues mientras unos apoyan la evolución de la profesión, otros consideran que no hay un avance, sino desgaste en la calidad de su trabajo y en su papel social como informadores.

Se han bosquejado a grandes rasgos dos modelos de cómo podría ser el reportero del futuro: el polivalente (o 'multiusos') y el multiplataforma.

- 1) En el primer caso, se trata de un reportero que lleva todos los aditamentos tecnológicos necesarios: si bien la grabadora hoy en nuestros días ya es indispensable para tener respaldo de citar exactamente lo que el personaje dijo, en radio es fundamental para reproducir dicha declaración. Pero ahora las imágenes también estarían bajo su cargo: él graba o fotografía, y con el contexto informativo de qué es lo que está sucediendo toma la mejor imagen, claro, si le da tiempo. Todo lo que consigue lo envía de inmediato a su redacción, donde otros profesionales se encargarán de crear los productos diversificados y darle a sus contenidos forma para cada medio.
- 2) El segundo modelo sigue un proceso más vertical en la creación de notas. El reportero redacta rápidamente lo principal de la información y retoma en su caso imágenes o audios para satisfacer el portal digital. Luego dedicará un poco más de tiempo a la selección de más declaraciones y tal vez sonidos ambiente, para acompañar mejor una historia que será emitida por radio; editar las imágenes con las que cuenta para ilustrar el discurso que aparecerá en los noticiarios; y, por último, redactar con pulcritud, con descripciones que suplan la falta de audio e imagen, en una nota impresa en periódico.

Hay una inclinación general a este último modelo, pues se considera al reportero como la persona más capacitada para ofrecer una información que él mismo obtuvo. Salaverría asegura que en esta situación el trabajo periodístico es sólo

uno, con múltiples formas de salida. Aunque también advierte que “es preciso que las empresas tengan en cuenta que pocos periodistas son diestros en todas las disciplinas y que el mejor redactor puede ser un pésimo fotógrafo, así como el mejor locutor de radio puede no tener idea de escribir”⁸⁵.

Salvador Camarena, subdirector del portal electrónico de *Reforma* cuando se lanzó, contrapone dos visiones sobre lo que debe ser el nuevo reportero. Por un lado, como lo ve el vicepresidente de *The Chicago Tribune*, Howard Tyner, quien considera que "el periodista tiene que olvidarse de que trabaja para prensa escrita, radio o televisión y decirse: ‘soy periodista y lo que hago son noticias’. (...) Sentir que su trabajo debe llegar a la mayor cantidad de gente posible y que cada persona elige el medio por el que prefiere recibir su información”⁸⁶.

Por el otro, cita a Juan Luis Cebrián, director fundador de *El País*, que no ve al reportero como un fabricante de información en bruto que luego es trabajada para distintos soportes, sino que cada periodista debe crear su propio contenido y ya después en la redacción pueden adaptarlo para el resto de medios.

Estas visiones no ven problema en que el reportero tenga que cambiar en todo momento su atención: de concentrarse a los datos a pensar también en las imágenes y esforzarse por obtener declaraciones.

No es aceptable pensar que un escultor se convierte en cantero cuando trabaja la piedra, o en metalúrgico cuando trabaja el metal; sigue siendo escultor con independencia del material que utilice para su trabajo. (...) No existían diferentes tipos de periodistas sino que lo que existen son tareas específicas en función de a qué medio se apliquen y, así, por ejemplo,

⁸⁵ *Ibidem*, página 49.

⁸⁶ Howard Tyner entrevistado por Juan J. Gómez para *El País*, Madrid, España, 25 de julio del 2000; citado por Salvador Camarena, "El nuevo contrato. Periodismo e internet en México", en *ISLAS, O. et. al., Explorando el ciberperiodismo iberoamericano*, página 225.

cambian las estructuras redaccionales, la forma de enfocar la noticia, su longitud y tratamiento, etc., pero no la profesión.⁸⁷

Camarena encuentra que en México está predominando la interpretación de que el trabajo reporteril es el mismo y el periodista debe poder elaborar productos para cada medio. Esto conlleva ciertos riesgos, dice, uno de ellos es que quienes antes se dedicaban sólo a escribir para prensa, o sólo a hablar con fluidez y espontaneidad para radio, ahora deben ampliar sus capacidades y hacer ambas cosas. El peligro está en que si les llevaría años hacerse especialistas y dominar un medio, podrían caer en tener nociones básicas de los tres pero no aprender con plenitud ninguno y, por tanto, no desarrollarlos con eficacia.

Si bien el propósito de las fusiones de medios está en economizar personal y recursos, no hay que dejar atrás la calidad. Las empresas deben medir hasta dónde pueden prescindir de cierta cantidad de personas y aumentar el rendimiento de otras, y hasta dónde hacen falta nuevos puestos y funciones que redondeen el trabajo periodístico. Camarena sugiere que “los medios de comunicación deberán organizar, y ampliar, sus redacciones de tal manera que se evite la falacia de que cada periodista puede ser un activo absolutamente polifuncional”⁸⁸.

De acuerdo con los modelos planteados, el que pretende fomentar Grupo Imagen es el de reportero multiplataforma, aunque incompleto. No cargan ellos con cámara fotográfica o de video y no se sientan a editar su nota, pero sí deben preparar piezas informativas ya amoldadas a cada medio, con un guión que dé indicaciones precisas al editor, en el caso de medios electrónicos.

Por ello, la verdadera fuerza de la Convergencia Multimedia en el caso estudiado han sido los reporteros. Más que coordinación de puestos altos y redacciones, o estrategias de apoyo y diversificación de productos, la convergencia es innegable sólo porque se tiene una sola plantilla para cubrir casi la totalidad de las notas que

⁸⁷ CANGA, J., “Periodismo e internet: nuevo medio, vieja profesión”.

⁸⁸ ISLAS, O., *Op. Cit.*, página 226.

llenar los noticiarios de medios electrónicos y las dos secciones más importantes del periódico (nacional y local).

Mientras en otros medios se ha pedido colaboración entre quienes cubren ciertos temas, compartir información, organizarse para que no se repitan las coberturas, en Imagen simplemente se redistribuyeron las fuentes y quien cubre para un medio, cubre para los tres, además de que sus adelantos se usan en internet.

El cambio a esta nueva mecánica fue rápido e inesperado⁸⁹. En enero de 2006 Grupo Imagen compró *Excélsior*; introdujo a muchos jóvenes, hubo despidos y contrataciones para el mismo periódico o para trabajar en radio. Mientras el periódico vivía esta etapa de ajustes y en *Imagen Informativa* y *Reporte 98.5* se acostumbraban a trabajar para ambas estaciones, ocurrió la compra de Canal 28, que entonces no tenía ninguna producción noticiosa.

Para el segundo semestre del año, todos los reporteros de ambos medios fueron convocados a una junta en las instalaciones de Bucareli, donde se hizo el primer anuncio oficial que trastocaría por completo la manera en la que habían trabajado hasta ahora. Directivos del periódico y de radio les anunciaron el proyecto de convertirse en una empresa multimedios, para lo cual, empezarían a reportear para dos soportes diferentes.

Cuentan los reporteros que hubo cierto rechazo y miedo, como es normal, a lo desconocido. Pero los jefes de ambas divisiones, a los cuales los reporteros conocían apenas en ese momento, fueron motivadores: les aseguraron que era su oportunidad de convertirse en el reportero del futuro.

⁸⁹ La historia sobre cómo los reporteros fueron convertidos en convergentes se reconstruyó principalmente con las entrevistas a Ernesto Méndez, Jorge Ramos y Jaime Contreras, además de conversaciones informales con otros reporteros que también permanecen en el grupo desde entonces.

Convencidos o no, la instrucción estaba dada. A los del periódico les dieron grabadoras y les construyeron una cabina de audio en sus instalaciones. Los enviaron a cursos de locución, mientras que a algunos reporteros de radio también les dieron talleres de redacción para prensa. En ambos casos, a esa capacitación se agregaron clases de televisión sobre cómo se hace un guión y la edición lineal. De esa manera y con una comunicación posterior se enteraron de la noticia completa: en unos meses serían también la fuerza de trabajo en el relanzamiento de Canal 28 como *CadenaTres*, con tres noticiarios diarios y uno el fin de semana.

La conversión a reporteros multimedios ha sido dura para todos, ha provocado deserciones, algunas injusticias y corajes. Después de tres años, la mayoría de los reporteros del grupo son los que provenían de hacer radio, quizá porque son los que más trabajaron en ganarse su lugar, a pesar de las resistencias del periódico.

Según refieren los propios periodistas, quienes ejercen el oficio escrito se consideran a sí mismos los verdaderos periodistas. En todos los casos de convergencia, este ego ha sido una barrera a superar. Incluso Meneses, de un listado de diez conclusiones sobre su investigación, considera que sería “la cuarta característica de la convergencia periodística de alta intensidad, relacionada con que el periodista de impreso es el que enfrenta mayores resistencias con respecto a la que manifiestan los reporteros de medios audiovisuales”⁹⁰.

Como se documentó al hablar de la organización jerárquica y la Turbina Informativa, el periódico ha mantenido su estructura casi intacta, su división por secciones y departamentos, y la mayor fuerza en la planeación de agenda. Por ello, lo que ocurrió en un principio es que pese a las coberturas encargadas por la Turbina, los editores recortaban y modificaban las notas enviadas por los reporteros de radio, a veces incluso no las publicaban, o habían enviado también a un reportero de su confianza y publicaban el texto con su firma.

⁹⁰ MENESES, M. E., *Op. Cit.*, página 149.

Por su parte, los productores de radio y de televisión se topaban con que al hablarle por teléfono a un reportero que hasta entonces era de periódico, éste no les contestaba, o si pasaba al aire, notaban que lo hacía mal y de malas. Por ello empezaron a recurrir también a los reporteros que ya conocían, a ver si tenían la información y podían hacer el enlace ellos.

Aunque los directivos y algunos teóricos aseguran que es un mismo trabajo, los reporteros no lo sienten tan fácil. Para ilustrarlo, éste es el relato que hace Méndez de lo que le ocurría al principio con las coberturas:

Me volvía loco con la cámara, la grabadora y tomando notas. Traes puesta la cachucha de radio; pero también volteas y le dices al camarógrafo qué tiene que tomar; y luego ves a los de prensa que van por sus 'chacaleos' para sacar más información, y pues ahí vas. Luego te sientas y dices ¿ahora qué hago? Al principio te desesperas porque no se te puede ir nada. De una misma conferencia para prensa no te sirve lo que pasaste en radio porque no hay muchos ángulos.⁹¹

Cada uno con su propia estrategia, los reporteros se han ido adaptando a la mecánica multimedios y hoy por hoy, pese a las resistencias del principio, y que en algunos casos persisten, se ven obligados a emitir sus tres productos.

CAPACITACIÓN

“La mejor forma de animar a la gente que tiene miedo es ofrecerles toda la formación que necesiten”⁹², considera Chris Lloyd, Subdirector general de Telegraph Media Group.

⁹¹ Entrevista con Ernesto Méndez, reportero especial de *CadenaTres*, 12 de marzo de 2010.

⁹² SALAVERRÍA, R. y NEGREDO, S., *Op. Cit.*, página 68.

Al iniciar el proceso de convergencia, Grupo Imagen envió a sus reporteros a cursos en el Tecnológico de Monterrey y en la escuela Simón Bolívar para que aprendieran el lenguaje radiofónico, mejoraran su redacción escrita, o les enseñaran los fundamentos de hacer televisión.

Junto con las resistencias al nuevo proyecto, hubo rechazo hasta para tomar estos cursos. Algunos porque sentían que si ya habían sido reporteros toda su vida no necesitaban que les enseñaran (aunque se tratara de un nuevo medio), otros porque no hubo concesiones y además de ir a clases tenían que seguir cubriendo sus notas.

Los reporteros recuerdan esa capacitación como algo muy básico y demasiado teórico, sobre todo, completamente alejado de lo que pronto les tocaría vivir en los hechos. “En realidad nadie nos dijo cómo le íbamos a hacer, nos dijeron ‘confiamos en su experiencia’”⁹³, recuerdan Jorge Ramos y Aurora Zepeda.

Para la empresa, esos cursos fueron suficientes, ya que no se les ha vuelto a dar algún tipo de actualización o refuerzo a lo aprendido. Cuando un nuevo reportero es contratado, se le envía también a un curso de locución, pero el aprendizaje sobre cómo hacer televisión lo logra preguntando o después de recibir regaños del personal de *CadenaTres*.

Y así como desde el principio no les dieron tiempo extra para asistir a capacitación, tampoco les redujeron la carga de trabajo. Marina Trujillo dice que cuando están haciendo reportajes especiales se les encargan menos coberturas, pero los periodistas entrevistados lo niegan. Al contrario, hacen un balance general de que cada vez tienen más trabajo, pues por los ajustes internos renunciaron algunos reporteros y la empresa no ha contratado a nuevos para sustituirlos, sino que las fuentes que dejan libres se las asignan a alguien más.

⁹³ Entrevista con Jorge Ramos, reportero de finanzas de Grupo Imagen, 23 de junio de 2010, y comentario de Aurora Zepeda, reportera convergente y ex conductora del noticiario dominical.

Una carga de trabajo que no permite ni siquiera que ellos mismos intenten mejorar sus notas o que busquen asesoría. En la observación personal que he podido hacer durante más de dos años dentro de este grupo, constaté que sólo una reportera demostró avances significativos en su trabajo para televisión.

El sentir generalizado de los reporteros es que aunque hagan más notas su trabajo no está bien valorado, pues los jefes no son conscientes, por su propia inexperiencia, del esfuerzo que requiere.

El problema es que nuestro trabajo tiene que ser visto como profesional y no se ve así. Tiene que haber capacitación permanente, y también de la línea editorial, más que de cómo usar una grabadora. Tiene que haber lineamientos cabales para los tres medios, no sólo 'pégale' o 'no le pegues', ¿cuál es el criterio? (...) ¿Qué es lo que quieren como multimedia, no cada uno? Que lo decidan y que todos lo sepamos.⁹⁴

MOTIVACIÓN Y REMUNERACIÓN

Para motivar a los reporteros se les presentaron las posibilidades de desarrollo profesional que implican pertenecer a una empresa así. Meneses documenta que algunos de ellos apreciaron tener un mayor reconocimiento de parte de familiares y amigos por aparecer a cuadro en televisión o hablar en radio. Varios tienen incluso conducciones de los noticiarios de radio y tele en fines de semana, y hasta entre semana cuando el conductor titular está de vacaciones.

Frente a estos inconvenientes las empresas aducen que en el lado positivo para los periodistas se situarían:

⁹⁴ Entrevista con Jaime Contreras, reportero convergente de Grupo Imagen, 26 de junio de 2010.

- 1- la mayor difusión de sus informaciones, a más medios más cobertura y más público, con lo que ello conlleva de popularidad y prestigio
- 2- como consecuencia directa de este aumento de oportunidades personales, la posibilidad real de ganar más dinero.⁹⁵

Es cierto que los tres reporteros entrevistados manifestaron su satisfacción como periodistas por el trabajo que ahora hacen, pues en cada medio encuentran una satisfacción diferente y se sienten más realizados.

A mí no me costó trabajo, al contrario, lo hice con una fluidez increíble. Lejos de miedo a mí me dio gusto, por las ventajas del periódico, que te permite desarrollar el periodismo de una forma más completa porque tienes que saberle explicar mejor las cosas a tu lector. En los electrónicos todo es más corto y cuentas con los audios y bites; el entrevistado explica por ti. En cambio en periódico te toca a ti interpretar, contextualizar y explicar mejor.⁹⁶

Lo que no parece cierto es que la capacidad de ser multimedios les haya redundado en mejores ingresos. El aspecto económico es uno de los que más divide las opiniones de empresarios, periodistas y estudiosos del tema. Desde el punto de vista empresarial, la idea de la sinergia multimedios es no tener que pagar tres sueldos por una misma nota.

Trabajadores del grupo indican que la cuestión de pagos se negoció o definió caso por caso, y para ninguno el aumento fue significativo. Algunos reporteros tuvieron retabulación antes de la integración, cuando fueron transferidos a *Imagen Informativa*, que pagaba mejor. A otros les ofrecieron bonificaciones que después les descontaron a cuenta de un coche que les habían facilitado y ahora sería de su propiedad. Y otros refieren que simplemente no recibieron nada.

⁹⁵ CANGA, J., *Op. Cit.*

⁹⁶ Entrevista con Jorge Ramos, reportero de finanzas de Grupo Imagen, 23 de junio de 2010.

Ellos mismos consideran que dentro del gremio no están tan mal pagados, pero tampoco tan bien. Otros diarios mexicanos, como *Reforma* o *El Universal*, que se han esforzado por crear un portal web de calidad o producir algunas notas visuales aunque no tengan un canal y sólo se transmitan por internet, ofrecen a los reporteros comisiones por cada nota que envíen puntuales para la versión digital o que realicen con video. En cambio en Grupo Imagen los salarios mes a mes se mantienen como quedaron establecidos desde el arranque de la convergencia.

El argumento de los jefes es que el trabajo periodístico es uno y sólo tienen que adaptarlo, y que, además, ese será el reportero normal en unos años, visión que comparten algunos académicos. Pero los encargados de elaborar las notas argumentan que tienen que dedicarle mucho más tiempo y esfuerzo. Ernesto Méndez es conciliador: sí, es reportear y es el futuro, pero por ahora no es lo común, no cualquiera sabe hacerlo y, por ello, tendría que estar mejor pagado⁹⁷.

REPERCUSIONES EN LA CALIDAD DEL PERIODISMO

¿Funciona la convergencia? ¿Se puede hacer un periodismo multimedios efectivo? Todo depende del cristal con que se mire. Directivos y coordinadores de Grupo Imagen están orgullosos de lo que han logrado: un periódico, una página de internet, cuatro emisiones noticiosas cada día y otras de fin de semana en dos estaciones de radio, y tres noticiarios diarios más uno dominical en televisión.

Entre los reporteros, la respuesta no es tan optimista. Su jornada laboral se ha vuelto extenuante, desgastante. Y si bien tratan de cumplir lo mejor que pueden con cada jefe, no dudan que se les vaya alguna información que compañeros de otros medios sí consiguen, además de que casi no realizan investigaciones especiales.

⁹⁷ Entrevista con Ernesto Méndez, reportero especial de *CadenaTres*, 12 de marzo de 2010.

Sí funciona. Tan funciona que estamos aquí: los productos están al aire y el periódico se publica todos los días. Aunque no significa que salgan lo mejor que podrían hacerse. (...) Ha cambiado el proyecto de *Excélsior*. Al principio, el 'nuevo Excélsior' pretendió ser de investigación, pero por la sobrecarga de trabajo no te da para hacer un especial diario. Evidentemente les está pesando la fusión.⁹⁸

Yo no me quejo del trabajar; me enorgullezco. Pero en términos reales tienes menos calidad. (...) Los resultados son sólo 'suficientes', pero no 'buenos' o 'muy buenos'. Si nuestro trabajo es la credibilidad y decir lo que la gente quiere saber, nuestro trabajo está limitado. Las decisiones administrativas están mellando lo periodístico y no han tenido tampoco beneficios, precisamente porque no se ofrece calidad.⁹⁹

Riesgos que ya habían advertido los académicos. Cualquier fusión de empresas tiene entre sus objetivos obtener mayores rendimientos. Al convergir, las empresas periodísticas deben fijarse con claridad si estos objetivos quieren verlos reflejados sólo en las cuentas de sus inversiones y nóminas, o en el éxito mediático de sus productos.

La sinergia periodística muchas veces se encamina a la reducción de costes, en detrimento de la carga laboral, y provoca el aumento de la precariedad del puesto de trabajo. (...)

En resumen, la convergencia y el periodismo polivalente constituyen un arma de doble filo. Pueden convertirse en un mecanismo para intentar reducir costes y en definitiva, no están exentos del riesgo de disminuir notablemente la calidad de los contenidos¹⁰⁰.

⁹⁸ Entrevista con Jorge Ramos, reportero de finanzas de Grupo Imagen, 23 de junio de 2010.

⁹⁹ Entrevista con Jaime Contreras, reportero convergente de Grupo Imagen, 26 de junio de 2010.

¹⁰⁰ GARCÍA, J. A., "Convergencia y polivalencia periodística en televisiones europeas y norteamericanas".

Meneses Rocha, tras haber analizado la producción de Grupo Imagen, es terminante en este punto: “carencia de investigación y abundancia de declaraciones aisladas, es como se devela la convergencia en el grupo estudiado, cuyas implicaciones en el valor del trabajo del periodista, pudieran generar una descualificación constante”¹⁰¹.

¹⁰¹ MENESES, M. E., *Op. Cit.*, página 255.

CAPÍTULO III

***CadenaTres: el canal de televisión
convergente de Grupo Imagen***

Hemos llegado al caso particular de estudio: *CadenaTres*. Si a lo largo de este trabajo se ha desarrollado, a grandes rasgos, la manera de operar del Grupo Imagen completo, es porque el canal 28 no se explicaría sin el resto del grupo. Funciona gracias a las sinergias existentes, principalmente con el periódico. Esta característica se da, como ya hemos explicado, cuando la suma de esfuerzos produce un resultado mayor a los resultados individuales que hubiera tenido cada parte. Por ello, “el examen de una o alguna de sus partes (incluso a cada una de sus partes) en forma aislada, no puede explicar o predecir la conducta del todo”¹⁰².

Así pues, un análisis reduccionista de *CadenaTres* no hubiera arrojado suficiente luz sobre el funcionamiento de sus espacios noticiosos y, si acaso eran notables algunos errores y obstáculos, la manera de corregirlos está de origen en el mecanismo convergente y objetivos del grupo de medios. En el contexto de lo que son los procesos de convergencia y cómo ha tratado de aplicarse en la empresa estudiada, se desarrolla la siguiente descripción sobre la operación de la división de noticias del canal 28.

El proceso de producción periodística tiene varias fases en las que participan variedad de personas y operaciones diversas, todas orientadas a un producto final: en este caso, tres noticiarios televisivos cada día y uno más el domingo. Miquel Rodrigo Alsina resume el proceso en cuatro momentos esenciales: planificación, recopilación, selección y producción¹⁰³. Con base en este esquema, describiremos el camino que sigue la información en *CadenaTres* para salir en la pantalla, camino en el que operan principalmente las dimensiones profesional y empresarial de la convergencia. Agregaremos como colofón un quinto punto, sobre la ‘emisión al público’, no en cuanto al trabajo que se hace al aire, sino para analizar el papel de los productos que el canal de televisión emite, dentro del contexto multimedios.

¹⁰² JOHANSEN, O., *Introducción a la teoría general de sistemas*, página 36.

¹⁰³ RODRIGO, M., *La construcción de la noticia*, página 129.

3.1 Planificación. Un medio descabezado.

Rodrigo Alsina resume así la planificación, el origen de todo: “se fijan a largo plazo los acontecimientos previsibles para prever los recursos y asignarlos. A corto plazo se fija la cobertura de las noticias del día”¹⁰⁴.

A diferencia de otras profesiones, la materia prima del periodista surge y cambia cada día, pero no por ello sale diario a la calle a esperar que la noticia ocurra frente a él. Aunque siempre hay sucesos inesperados, gran cantidad de notas se pueden prever, o al menos se conoce si habrá una reunión, conferencia o acto donde algún personaje de interés público dirá algo que se convertirá en noticia. Es así como se decide qué hechos cubrir y a qué reportero asignar.

Una acertada planeación da mejores dividendos informativos que cuando no la hay o es errática. Una buena planeación está en función de un método, de una buena organización. Se debe hacer una cuidadosa selección de los hechos que se van a reportear. Las agendas, bitácoras de sucesos, los bancos de datos son valiosos auxiliares para detectar posibles noticias. Los ‘tips’ de los reporteros, las charlas de café, los corrillos, son fuentes de planeación. (...) Igualmente se hace necesario señalar el género que se aplicará: si se quiere una simple nota informativa, una entrevista, una crónica, etc.¹⁰⁵

Cada día se debe elaborar una agenda de asignaciones a cargo de una mesa especial, un jefe de información, o integrada por propuestas de los propios periodistas. En un grupo multimedios, esta agenda es de vital importancia, pues supone la orden para obtener los productos diversificados. Además de conocer su cobertura del día, el reportero sabrá el tipo de trabajo que tiene que hacer: no sólo lo básico, que es obtener la información, sino saber si tendrá que considerar aspectos visuales para elaborar un guión televisivo, por ejemplo.

¹⁰⁴ *Ídem.*

¹⁰⁵ DEL RÍO, J., *Teoría y práctica de los géneros periodísticos informativos*, página 64.

En *CadenaTres* no hay nadie encargado de hacer una agenda como tal; la planeación de coberturas se hace a nivel grupo. Como ya se explicó en el inciso 2.2, el órgano denominado Turbina Informativa es el encargado de reunir las asignaciones que hacen los jefes de las secciones Nacional, Comunidad y Dinero junto con sus reporteros, y enviarla al denominado Jefe de Información del canal.

Esta persona revisa las propuestas de la Turbina y, con base en la disponibilidad de cámaras, decide a qué noticias se les enviará un camarógrafo. No hace propuestas propias, no telefonea a contactos, no hay una conversación previa con el reportero ni toma en cuenta la opinión de los encargados de hacer los noticiarios. Este mínimo de acciones contrasta con la definición teórica de cómo debe tomar decisiones y dar órdenes un Jefe de Información:

especial atención y seguimiento de los asuntos que se ventilan en el ámbito informativo todo: diarios, revistas, noticiarios. El jefe de esta área debe buscar con fruición todo 'tip' que conduzca al hallazgo informativo, y cultiva una esmerada relación con reporteros que sugieren temas y con personajes públicos que lo ponen al tanto de hechos eventualmente periodísticos.¹⁰⁶

El documento final que reciben los reporteros en la madrugada trae escrito junto a la hora y los actos que cubrirán una pequeña indicación sobre si acudirá también un fotógrafo y/o un camarógrafo. Hasta el día siguiente, una asistente de información del canal les llama para decirles si tienen que hacer un enlace en vivo, en el caso del noticiario de mediodía, o qué especificaciones de género o enfoque quiere el productor. También en caso de que no se les haya enviado una cámara pero la dependencia involucrada pueda facilitar imágenes del acto, les solicita guión si al productor le interesa la nota.

¹⁰⁶ LEÑERO, V. y MARÍN, C., *Manual de Periodismo*, página 25.

CUADRO 10: EJEMPLO DE UNA AGENDA DE REPORTEROS (Consideramos que no hace falta reproducirla completa, por lo que sólo se muestran las órdenes de noticias metropolitanas)

**Orden de información para reporteros de
Grupo Imagen-Excélsior-Cadena 3
Martes 11 de mayo de 2010**

SECCIÓN COMUNIDAD

OLIVIA CABRERA DEL ÁNGEL (04455 2564 5034)

- Pendiente de conferencias en la ALDF
- 10:30 Plaza de la Constitución No. 1, col. Centro Histórico. El diputado Rafael Calderón Jiménez acudirá a las oficinas del Gobierno del Distrito Federal a entregar una carta al Ejecutivo local, acompañado del presidente del PAN en el DF, Obdulio Ávila Mayo. **CÁMARA DE TV Y FOTO.**
- 11:00 Auditorio Benito Juárez. Edif Zócalo. Reunión de trabajo de las comisiones unidas de Salud y Asistencia Social y de Equidad y Género.

CINTYA CONTRERAS (04455 3939 0537)

- A las 10 hrs. Vecinos de la Delegación Magdalena Contreras, el Presidente del PRD DF Manuel Oropeza, la Diputada Leticia Quezada y el Diputado Alejandro Sánchez Camacho entregarán los resultados obtenidos del primer foro "Obra pública en el DF" (Construcción supervía poniente) al GDF. La cita es en el Antiguo Palacio del Ayuntamiento Plaza de la Constitución No 2, Col. Centro. **CÁMARA DE TV Y FOTO**
- Entrego nota sobre el tipo de hidratación que deben tener los capitalinos en estos días de intenso calor. Entrevista con una nutrióloga que habla los líquidos que hay que ingerir, en qué forma, cada cuanto tiempo así como los daños al organismo en caso de pasar largos periodos sin agua.
- Pendiente a mis fuentes

GABRIELA RIVERA (04455 2848 7920)

- Habla a la Canaco o alguna otra cámara de la ciudad para preguntar cuáles productos son los que más se venden en esta época de calor, si son los mismos todos los años o alguno cambió. Pide números, estadísticas y consigue una entrevista telefónica con alguna empresa que ofrezca estos productos.
- Habla a alguna oficina de la CFE o acude al modulo de BJ para que expliquen por qué ha habido cortes de luz tan prolongados en toda la ciudad de México. A través de Twitter la gente está denunciando las horas que han pasado sin luz desde el domingo que llovió
- Trabaja nota sobre el PET de las botellas de agua. Averigua qué tanto aumenta este tipo de basura en la época de calor y qué se hace con él; llama a alguna sociedad de pepenadores y a una empresa recolectora para que nos den cifras, destinos y costos de reciclar este material. Tenemos una entrevista de lo que se puede hacer con el PET reciclado.
- Llama a las escuelas que faltaron para corroborar el dato de la disminución de la matrícula en la licenciatura de educación primaria. Habla a la SEP para pedir una entrevista y datos sobre las inscripciones, titulaciones, etc.

ENRIQUE SÁNCHEZ (04455 2564 5032) Next. 125

- Pendiente de la gira de Ebrard por Guadalajara
- El Jefe de Gobierno, Marcelo Ebrard Casaubon, viaja a la ciudad de Guadalajara, Jal., donde mañana martes participa en el Encuentro Nacional de Estudiantes de Sociología, que organiza el Centro Universitario de Ciencias Sociales y Humanidades de la Universidad de Guadalajara.
- 09:00 horas: El secretario de Finanzas, Mario Delgado Carrillo, encabeza festejo del Día de las Madres con

trabajadoras del Sindicato Único de Trabajadores del Gobierno del Distrito Federal. La cita es en el Salón Atzin del Deportivo 18 de Marzo, ubicado en calle Habana No. 100 (entre calles Ricarte y Montiel), Col. Tepeyac Insurgentes, delegación Gustavo A. Madero. El transporte para los representantes de los medios de comunicación partirá a las 07:45 horas en Plaza de la Constitución No. 2, Centro Histórico. **CÁMARA DE TV Y FOTO.**

- 10:00 horas: Representantes de la Secretaría de Desarrollo Social y de papelerías y pequeños establecimientos, se reúnen para dar continuidad al Programa de entrega de vales de Útiles y Uniformes Escolares, con el propósito de canjear a beneficiarios cupones que le son entregados por el Gobierno del Distrito Federal. La cita es en la sede de Expo Reforma (Canaco), ubicada en calle Morelos No, 67, Col. Juárez, delegación Cuauhtémoc.

- 11:00 horas: La coordinadora general de Asuntos Internacionales del Gobierno del Distrito Federal, Francesa Ramos Morgan, ofrece conferencia de prensa para informar sobre la participación de embajadas acreditadas en México en la Feria de las Culturas Amigas. Le acompañarán la secretarios de Cultura, Elena Cepeda de León, y de Turismo, Alejandro Rojas Díaz Durán. La cita es en la Sala de Prensa de la Dirección General de Comunicación Social del GDF, ubicada en Plaza de la Constitución No.1, 4º piso, Centro Histórico. **CÁMARA DE TV Y FOTO.**

KENYA RAMÍREZ (0445528475460)

- 11:00 hrs. La ANIDICE convoca a conferencia de prensa sobre su postura sobre la ley de establecimientos mercantiles puntos relevantes, graves controversias, cambio que requiere, instituto de verificación y verificadores, reglamento, agilidad de trámites entre otros puntos. Salón del restaurante Casa México, de Zona Rosa, calle de Génova 70. **CÁMARA DE TV Y FOTO.**

- Trabaja en la parte que te tocó de las colonias de la Benito Juárez que tienen problemas viales por la presencia de escuelas. Estos sitios coinciden con las intersecciones más peligrosas marcadas en el diagnóstico espacial de accidentes viales del DF. Incluye molestias vecinales por el paso de micros y la problemática de las calles estrechas. Iván trabaja en la parte de las escuelas.

- Pendiente de tus delegaciones Coyoacán, Miguel Hidalgo, Benito Juárez y Cuajimalpa

JESSICA CASTILLEJOS (04455 1382 9443)

- 10:00 hrs. El Sistema de Transporte Colectivo convoca, a la colocación de la primera piedra, del inmueble que albergará el laboratorio METROLOGÍA, el cual contará con la colaboración del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACyT). La cita: en el Auditorio, del Instituto de Capacitación y Desarrollo (INCADE) del Sistema, ubicado a un costado de la estación Zaragoza, de la Línea 1 del Metro. **CÁMARA DE TV Y FOTO**

- 12:00 hrs Presentación del libro Obras del Bicentenario. Cita: salón Hidalgo en el Antiguo Palacio del Ayuntamiento.

- PARA DÍA DEL MAESTRO. Busco especialistas para saber cuáles son las nuevas necesidades de los estudiantes, las nuevas aplicaciones tecnológicas y el fácil acceso a la información etc, y ver si los maestros se han ido adaptando para eso también busco a alguien de la Benemérita Escuela Nacional de Maestros

ARTURO PÁRAMO (04455 5465 3760)

- Páramo la noche del domingo nada más empezó a llover en algunas zonas y por el viento se fue la luz en muchos puntos de la ciudad. Busca a la gente de protección civil, de obras, delegaciones y otras involucradas para saber si tienen un plan de coordinación con la Comisión Federal de Electricidad para atender estas contingencias. Cómo orientar a la gente para pedir ayuda en el momento que se va la energía. Y qué esperan para la próxima temporada de lluvia.

- 13:30 Entrevista con Alejandro Rojas Díaz Durán para que nos de detalles sobre cómo se desarrollará el FIFA Fan Fest del Zócalo durante el Mundial de Sudáfrica. Hacer hincapié en si habrá venta de bebidas alcohólicas. Qué promociones o esquemas de colaboración habrá con otros sectores comerciales del primer cuadro como restaurantes y bares.

- Date una vuelta por la tarde-noche, para hacer crónica. "Corredor Cultural Roma-Condesa: Diseño y Arte Contemporáneo". Autoridades del DF iniciarán un recorrido por este corredor a las 18 horas, en el Museo Universitario de Ciencias y Artes, Tonalá 51, esquina Colima.

GERARDO JIMÉNEZ (04455 2002 3880)

- 10:30 hrs. Presentación del portal web de la organización Ciudadanía y Democracia, conformada por un

grupo de ciudadanos encabezados por el ingeniero *Joel Ortega Cuevas. Se presentará el perfil en Facebook de la organización y se anunciará la agenda de trabajo y la campaña de difusión de Ciudadanía y Democracia. El evento estará encabezado por el ingeniero Joel Ortega Cuevas en su carácter de presidente de CyD, así como de la mesa directiva, entre ellos, Ulrich Richter Morales, Andrés Lozano Lozano y Giuliano Lopresti, entre otros. La cita es en Río Nazas 159, esquina con Río Guadalquivir, colonia Cuauhtémoc.

CÁMARA DE TV Y FOTO.

- 18:00 horas: La Secretaría de Turismo invita al lanzamiento del paseo “Corredor Cultural Reforma-Condesa: Diseño y Arte Contemporáneo”, mismo que es producto de la renovación de rutas turísticas en la Ciudad de México. Asiste el titular del ramo, Alejandro Rojas Díaz Durán. La cita es en el Museo Universitario de Ciencias y Artes (MUCA-Roma), que se localiza en Tonalá No. 51 esquina Colima, Col. Roma, delegación Cuauhtémoc. **CÁMARA DE TV Y FOTO.**

FILIBERTO CRUZ MONROY (04455 2564 5033)

- Pendiente de la SSP y la PGJDF

- 10:00 hrs. La Delegación Álvaro Obregón en coordinación con la Secretaría de la Defensa Nacional y la Secretaría de Seguridad Pública del Distrito Federal, pondrán en marcha el Programa Voluntario de Canje de Armas 2010, el cual lleva como lema “Vive Sin Armas”. El banderazo de salida de este programa será encabezado por el Jefe Delegacional, Eduardo Santillán Pérez. Asimismo, asistirán autoridades de dichas dependencias federal y local. El evento se realizará en la explanada del Salón de Usos Múltiples (SUM) de la Delegación Álvaro Obregón, que se ubica en calle 10 S/N casi esquina con Canario, colonia Tolteca.

CÁMARA DE TV Y FOTO.

- Para el Día del Maestro, busca a algún maestro de los institutos de la SSP y de la PGJDF que no sean policías, que te cuenten cómo es ser formador de policías, cuáles son retos. Cómo son sus alumnos.

- Pendiente de la situación legal de las personas detenidas con un artefacto explosivo el domingo.

*** IVÁN RAMÍREZ VILLATORO (04455 4351 6624)**

- 7:30 HORAS Recorrido por la zona escolar de San José Insurgentes que presenta afectación por la gran cantidad de escuelas que hay en la zona, y porque sus calles han sido invadidas por quienes buscan evitar las obras de la zona y el cierre de Félix Cuevas. La cita es frente a la primaria Montessori que se encuentra en Flamencos No. 14 Col. San José Insurgentes. **FOTO**

- Entrega nota sobre aplicaciones para resguardar datos de Smartphones, combínalo con las cifras sobre uso de celulares y smartphones que te dio the CIU. Va con relativa sobre cancelación de IMEIS que harán Movistar y Telcel que comenzará a partir de julio, según Luis Wertman presidente del Consejo Ciudadano de Seguridad Pública y Procuración de Justicia.

En el marco de la convergencia multimedios, la elaboración de la agenda se ubica en la dimensión empresarial, pues tiene que ver con la organización hecha por las cabezas. La planeación debería hacerse con esta característica ‘multimedios’ desde un inicio; en cambio, lo que se ve aquí es que hay una plataforma en situación de debilidad frente a otra, debido a que la petición de notas para televisión es de último momento y no planeada de origen junto con los mandos del periódico, que son quienes más influyen en la elaboración de órdenes.

En el ejemplo retomado, del 11 de mayo de 2010, se pide a los reporteros 21 coberturas del día y cinco para alguna nota especial; de ellas, sólo se publicaron

12 en el periódico. En ocho casos se había anotado cámara para que se realizara nota de televisión, pero sólo fueron enviados camarógrafos a dos de los actos, y en uno la nota para televisión la elaboró una reportera especial del canal.

Esto demuestra la inestabilidad que hay en la planeación del grupo y que en especial en *CadenaTres* se improvisa sobre la marcha del día. Al momento en que hay cambios, cada medio resuelve como le parece, hablando directamente con el reportero, sin una coordinación entre responsables de las diferentes plataformas ni un plan.

Los reporteros entrevistados manifiestan su malestar por esta falta de claridad en el trabajo a desarrollar. Aseguran que nunca se les indicó qué orientación había que darle a las coberturas para televisión y aunque ellos lo han ido descubriendo, puede cambiar de una semana a otra o depende de quién les esté dando las indicaciones. Jaime Contreras considera que “*Excélsior* y *CadenaTres* muchas veces se contradicen, y pierde el grupo, pierde el periodismo. Con mis fuentes conviene que no nos ubiquen como grupo, porque en *CadenaTres* los critican, o les parece que no es un medio serio”¹⁰⁷.

Hasta aquí lo referente a la proyección de coberturas. Otro tipo de planificación que se hace al interior de la redacción de cada medio es en particular cómo será el producto final, el periódico de ese día o la emisión televisiva de la que se es responsable.

A las ocho de la mañana la mayor parte del personal ya está en las redacciones de televisión. A esa hora, los responsables del programa informativo del mediodía se reúnen con un representante de la dirección de informativos, el jefe de la sección de asignaciones, los jefes de cada área, el

¹⁰⁷ Entrevista con Jaime Contreras, reportero convergente de Grupo Imagen, 26 de junio de 2010.

realizador, el productor y otras personas que tengan una responsabilidad directa en el programa, para decidir qué noticias incluirán en su edición.¹⁰⁸

En *CadenaTres* estas juntas simplemente no existen. El 'Productor Ejecutivo' es quien decide en cada noticiario; él solo empieza a armar la escaleta con las notas que se prevén según la agenda y la información de agencias. Horas después y de manera informal, el responsable de producción le comenta qué imágenes son las mejores y se ponen de acuerdo sobre las piezas que requieren una edición especial.

Si el productor quiere que algún reportero le brinde cierta información, aunque no haga guión, o quiere darle indicaciones sobre su nota, se lo pide en cualquier momento a la asistente y coordinadora de información, y ella habla con los reporteros para decírselos. También a lo largo del día el llamado 'Jefe de Información' le transmite indicaciones editoriales.

Y al final de la mañana o de la tarde, alrededor de una hora antes de salir al aire, es cuando se realiza una junta formal con el Productor Ejecutivo (responsable del contenido), Productor *Senior* (responsable de la edición), el Jefe de Información y la asistente de la dirección de información. Esta junta ya sólo es para darle a conocer cómo está programado el noticiario al Director del canal, que en ese momento puede pedir que se saque alguna noticia y se introduzca otra, o preguntar qué enfoque se le está dando a un tema y pedir alguna variación o mayor fuerza, por ejemplo.

¹⁰⁸ OLIVA, L. y SITJÀ, X., *Las noticias en televisión*, página 205.

3.2 Recopilación. Reporteros convergentes y divergentes.

“Los reporteros y corresponsales recogen material para noticias y lo llevan a la redacción”¹⁰⁹. Ésta es la segunda fase en el proceso de producción periodística según el esquema de Rodrigo Alsina: la recopilación.

CadenaTres cuenta con tres tipos de reporteros diferentes que le proveen de materiales para sus cuatro espacios noticiosos: los reporteros de la Turbina Informativa, los Especiales y los de Tráfico (se excluye a los corresponsales, que no han sido parte de esta investigación porque cada uno tiene un trato diferente con la empresa para ser o no convergente).

Es cierto que el trabajo del reportero es siempre uno: obtener información, sea por datos, la declaración de un personaje que afecta a la sociedad, el relato de un hecho de interés público. Pero cuando se hacen noticias para televisión, parte de la información que se debe recopilar es visual. “Con las imágenes, la televisión consigue mostrar una representación fiel de la realidad, a pesar de que sólo se ofrecen fragmentos puntuales, ofrecidos como el clímax de esa realidad (...) muchas veces la imagen es la auténtica protagonista, muy por encima del sonido ambiente e incluso del off del narrador”¹¹⁰.

Esta condición implica inevitablemente una diferencia entre el periodista de un periódico o una estación de radio, y el de una televisora. Es por ello que Canal 28, al ser parte de un grupo multimedios, ha desarrollado un equipo híbrido de reporteros, con habilidades y objetivos diferentes, como se expondrá a continuación.

¹⁰⁹ RODRIGO, M., *Op. Cit.*, página 129.

¹¹⁰ MARÍN, C., *Periodismo audiovisual. Información, entretenimiento y tecnologías multimedia*, páginas 51 a 52.

REPORTEROS 'CONVERGENTES'

De los 36 reporteros que llenan las páginas de *Excélsior* en las secciones Nacional, Comunidad y Dinero, 23 participan con cierta regularidad en *CadenaTres* (13 de 17 en la sección Nacional, los nueve de Comunidad, y sólo uno de los 10 de Dinero). Son la principal fuerza noticiosa del canal, pues lo alimentan de las noticias que surgen día a día. En contraste, sus productos son los que más se alejan de la necesidad de la televisión arriba mencionada: ser visuales.

Para lograr una buena historia de televisión, hay un trabajo de producción intenso por parte del periodista de este soporte, quien junto con su camarógrafo, va construyendo toda una narrativa audiovisual antes de escribir y editar. Estos cánones resultaban hasta al menos año y medio de la implementación de la convergencia un asunto difícil y lejano¹¹¹.

Esta conclusión, obtenida por María Elena Meneses en el 2008, puede reafirmarse en el 2010. La razón, es que hacer una nota para televisión es mucho más complejo que hacerla para periódico o radio, aunque sea la más corta de los tres. Es un trabajo en equipo donde intervienen varias personas que, por el ritmo de una empresa multimedios, a veces ni siquiera se ven. Al reportero sólo le alcanza el tiempo para escribir su guión, y no para a calificar sus imágenes y editar su propia nota, debido a las exigencias del periódico y, sobre todo, la radio, donde tiene que reportar a casi todos los espacios informativos.

Asimismo, por falta de tiempo, *CadenaTres* se ha quedado en la 'declaracionitis', mientras que lo ideal sería que el espectador pudiera ver mediante su pantalla si lo que dice el funcionario es cierto o falso. Jorge Ramos, el único reportero de

¹¹¹ MENESES, M. E., *El periodismo en la sociedad de la información. Implicaciones de la convergencia en los procesos de producción informativa, en la cultura profesional y en la calidad de la información: el caso de México*, página 164.

finanzas que con regularidad reporta para medios electrónicos, recuerda cómo trabajaba en otros canales de televisión:

Terminando la conferencia o el acto que me tocaba cubrir, tenía que ir con el camarógrafo a grabar imágenes sobre el tema del que se había hablado, por ejemplo si era del precio del maíz, a grabar a una tortillería. Y a hacer sondeos donde la gente te dijera si realmente había bajado o subido. Aquí como estoy pendiente de los tres medios, le pido al camarógrafo que grabe toda la conferencia; saco radio, escribo la nota de *Excélsior*, y en tele que el editor le haga como pueda con el guión que mando. (...) A mí lo que no me gusta del trabajo que hago aquí es que la televisión para estar bien hecha requiere demasiado tiempo y no se lo puedo dedicar.¹¹²

Además de presentar un producto que sea informativo en texto e imagen, también requiere ser entretenido. Esto se logra gracias a una adecuada narrativa visual, si se tienen imágenes suficientes y creatividad. Por ejemplo, si se trata de una conferencia para anunciar el incremento al azúcar el Secretario de Economía da un sorbo a su café, se puede usar la imagen para decir: “El café quizá le supo un poco amargo al secretario de Economía al aceptar, contra todo pronóstico, que el azúcar subirá de precio”. Pero dado que los reporteros de Grupo Imagen provenían de radio o periódico, no tienen experiencia en detectar este tipo de detalles.

El descuido de lo visual en *CadenaTres* viene desde sus directivos, que por su inexperiencia en el medio, tampoco le conceden importancia. Ignacio Anaya, responsable del canal, se expresa así: “Resulta que no traemos imágenes de una nevada en Chihuahua, ¿y?, ¿no podemos poner un gráfico con dibujitos? Para la gente que quiere estar informada, es igual”¹¹³. Opinión no reflejada en los manuales de periodismo televisivo, donde se indica que “sin elemento visual, las

¹¹² Entrevista con Jorge Ramos, reportero de finanzas de Grupo Imagen, 23 de junio de 2010.

¹¹³ Entrevista con Ignacio Anaya, director de *CadenaTres*, 3 de mayo de 2010.

mejores noticias pierden significado y trascendencia al ser presentadas por televisión”¹¹⁴.

Y así como se da poca importancia a la imagen de la nota, los reporteros dan menos importancia a su propia presencia como informadores. Mientras que para la mayoría de canales de televisión es importante demostrar que su personal estuvo ahí, sosteniendo el micrófono con el logotipo de la empresa, los reporteros convergentes *CadenaTres* rara vez aparecen a cuadro, a menos que les hayan pedido un enlace en vivo y no les quede otra opción.

El proyecto multimedios emprendido por Grupo Imagen implicó un proceso de producción novedoso para los reporteros, que los confrontó con sus propias aptitudes. El reto ahora era elaborar un texto con miles de caracteres para periódico, un reporte en vivo y en interacción con el conductor, con sonidos de grabadora para radio, y un guión televisivo de máximo un minuto y medio, con *inserts* (declaraciones de personajes) y *stand* (toma del reportero en el lugar).

Por todo esto, Meneses establece como característica de la convergencia multimedios que “cuando un grupo adquiere un canal televisivo, la convergencia de alta intensidad, es una respuesta inmediata. La televisión es el medio más complejo y cuyo aprendizaje es el que representa mayor dificultad para los periodistas convergentes”¹¹⁵.

Yo pongo entre comillas la denominación de ‘convergentes’, precisamente porque sus productos para televisión están lejos de ser los óptimos. Para muestra, la siguiente comparación entre el trabajo realizado para ser leído y ser visto, de una de las coberturas asignadas en la agenda antes reproducida.

¹¹⁴ CBS, *Noticias por televisión*, página 113.

¹¹⁵ MENESES, M. E., *Op. Cit.*, página 166.

CUADRO 11: COMPARACIÓN DE NOTAS SOBRE EL MISMO HECHO PARA DISTINTOS MEDIOS

Nota publicada en el periódico	Guión elaborado para televisión
<p>Aseguran antreros que pueden cumplir</p> <p>Las inversiones en materia de seguridad podrán rebasar el gasto de un millón de pesos por negocio</p> <p><i>Kenya Ramírez</i></p> <p>12-05-2010</p> <p>De los 350 mil establecimientos mercantiles que hay en el Distrito Federal, tres mil 600 son bares, antros y discotecas; de los cuales menos de 800 estarán en posibilidad de cumplir con las disposiciones que marca la nueva Ley de giros mercantiles para operar hasta las cinco de la mañana.</p> <p>La Asociación Nacional de la Industria de discotecas, bares y centros de espectáculos (ANIDICE), informó que en corredores como Insurgentes y San Ángel los empresarios se preparan para acatar lo que especifica la normatividad, que aún no entra en vigor.</p> <p>Voceros de la agrupación explicaron que se está poniendo énfasis en materia de seguridad, lo cual implicará una inversión de casi millón y medio de pesos.</p> <p>Agregaron que no todos los establecimientos tendrán la capacidad económica o interés para ampliar el horario, como el caso de las llamadas “micheladas”.</p> <p>También agregó que están dispuestos a ayudar a los verificadores para que los empresarios no violen la ley, sin llegar a convertirse en inspectores.</p> <p>“Vamos a denunciar los propios empresarios a todo aquel establecimiento mercantil discoteca, bar, centro nocturno y cabaret o centro de</p>	<p>(Duration: 2:31)</p> <p>ANIDICE y ley de establecimientos</p> <p>Reportera: Kenya Ramírez</p> <p>11 de mayo</p> <p>VOZ EN OFF</p> <p>De los 350 mil establecimientos mercantiles que hay en el DF, 3 mil 600 son bares, antros y discotecas... De éstos, sólo 800 estarán en posibilidad de operar hasta las cinco de la mañana, al cumplir con las disposiciones que marca la nueva Ley de giros mercantiles para la capital...</p> <p>Lo anterior lo informó la Asociación Nacional de la Industria de discotecas, bares y centros de espectáculos (ANIDICE), cuyo presidente, Ismael Rivera dijo que en corredores como Insurgentes y San Ángel los empresarios se preparan para acatar lo que especifica la ley, sobre todo en materia de seguridad, lo cual implicará una inversión de casi millón y medio de pesos...</p> <p>INSERT Ismael Rivera, presidente de la ANIDICE (EN SU DISCURSO)</p> <p><u>7:36 “de estos 3 mil 600 establecimientos alrededor de 800 van a tener la capacidad e interés de ampliarse no todos los estamos hablando de las famosas micheladas que realmente la inversión sería mucho y ellos operan hasta la una actualmente y consideran que hasta las tres es suficiente para cerrar sus puertas” 8:18</u></p> <p>VOZ EN OFF</p> <p>El representante de la ANIDICE dijo que están</p>

<p>espectáculos que no cumpla con las normas de seguridad y que sin embargo extienda sus horarios de funcionamiento.</p> <p>“Lanzamos una convocatoria a los centros nocturnos a que cumplan porque no vamos a permitir que por unos cuantos nos echen abajo nuestra ley, estamos entrando en una nueva cultura de seguridad y ecológica”, se explicó.</p> <p>Ante esto, la Asociación trabaja en conjunto con el gobierno local en la conformación de un manual de operación para los empresarios capitalinos que quieran y puedan “escalar” al horario de las cinco de la mañana.</p> <p>Éste contendrá los criterios que marca cada dependencia de gobierno en la ley, las medidas en materia de seguridad y sustentabilidad que forman parte de las reformas, así como las responsabilidades y sanciones que implica el no cumplimiento.</p> <p>El manual, adelantaron, se distribuirá en giros mercantiles y se subirá a internet.</p> <p>Como parte de las campañas de concientización y seguridad que corresponde a los empresarios, la ANIDICE anunció que buscará que el gobierno local apoye en el cambio de tarifas de taxis para que se brinde un servicio seguro y más barato.</p> <p>Integrantes de esta agrupación se reunirán la próxima semana con funcionarios de Setravi y diputados locales que trabajan en el tema de transporte para analizar el tema.</p> <p>Indicaron que, independientemente, ya cuentan con el apoyo de por lo menos cuatro organizaciones y dos sindicatos de taxistas dispuestos a trabajar en conjunto con los establecimientos.</p> <p>“Por primera vez en la Ciudad de México podemos tener tarifas económicas nocturnas de taxis, de nada sirve que tengamos taxis seguros si el viaje es caro.</p> <p>“Eso no incentiva a los usuarios porque es sumamente caro y va siendo caro conforme avanza la noche y como vean a la persona”, agregó el vocero de ANIDICE.</p> <p>Dueños, trabajadores y clientes de antros bares y discotecas de la capital anunciaron que el</p>	<p>dispuestos a ayudar a los verificadores para que los empresarios no violen la ley, sin llegar a convertirse en inspectores...</p> <p>INSERT Ismael Rivera, presidente de la ANIDICE (EN SU DISCURSO)</p> <p><u>11:49 “vamos a denunciar los propios empresarios a todo aquel establecimiento mercantil discoteca, bar, centro nocturno y cabaret o centro de espectáculos que no cumpla con las normas de seguridad y que sin embargo extienda sus horarios de funcionamiento” 12:06</u></p> <p>VOZ EN OFF</p> <p>Ismael Rivera señaló que buscarán la modificación de algunos puntos que señala la ley como son la implementación de arcos detectores de metales, ya que son un riesgo en materia de protección civil... En cambio, solicitarán el uso de detectores manuales, los cuales son más efectivos y menos costosos... Harán lo propio en lo que refiere a la expedición de los certificado de seguridad para que le Instituto de verificaciones no sea el encargado de otorgarlos pues se convertiría en juez y parte...</p> <p>L a ANIDICE también buscará que el Gobierno local intervenga en el cambio de tarifas de taxis para que se brinde un servicio seguro y más barato...</p> <p>INSERT Ismael Rivera, presidente de la ANIDICE (EN SU DISCURSO)</p> <p><u>16:00 “por primera vez en la Ciudad de México tener tarifas económicas nocturnas de taxis, de nada sirve que tengamos taxis seguros si el viaje es caro, eso incentiva a los usuarios porque es sumamente caro y va siendo caro conforme avanza la noche o conforme vean a la persona” 16:21</u></p> <p>VOZ EN OFF</p> <p>Los empresarios, trabajadores y clientes de antros bares y discotecas de la capital anunciaron que el próximo 18 de mayo realizarán una concentración con música y baile en el Zócalo capitalino para manifestarle al Gobierno local que los antros están</p>
--	--

<p>próximo 18 de mayo realizarán una concentración con música y baile en el Zócalo capitalino para manifestarle al gobierno local que los anteros están dispuestos a cumplir con la ley con tal de operar hasta las cinco de la mañana.</p> <p>Las reformas a la Ley de Establecimientos Mercantiles aprobadas por la ALDF aún no entran en vigor, por lo que se espera su publicacación en la Gaceta Oficial del GDF.</p> <p>Posteriormente se deberá elaborar el reglamento correspondiente para su aplicación.</p>	<p>dispuestos a cumplir con la ley con tal de operar hasta las 5 de la mañana...</p> <p>KENYA RAMÍREZ CADENA TRES NOTICIAS</p>
---	--

Como puede verse, las dos piezas son casi iguales, lo cual no habla de un trabajo convergente, sino de una adaptación. El guión televisivo es demasiado largo (el cálculo automático del *software* usado en televisión indica dos minutos y medio, el doble de lo ideal); las frases no son breves, lo que dificulta su lectura, ni los párrafos concisos; no tiene declaraciones más que de una persona, que fue quien dio la conferencia; y no contiene indicaciones más que del tiempo de los insertos, pues la reportera sólo se preocupó por la grabación del acto y no de los establecimientos, sus medidas de seguridad o los taxis que menciona. Como la llamada Jefa de Redacción Multimedios reconoce, “los reporteros pensaban que con que el camarógrafo tomara video bastaba para producir un noticiero, cuando un reportero de televisión, según los manuales de periodismo televisivo, debe conducir la edición para saber sobre qué imágenes escribirá”¹¹⁶.

LOS NO-CONVERGENTES. REPORTEROS ESPECIALES

Cuando Grupo Imagen adquirió el Canal 28 no reclutó a más reporteros que los que ya trabajaban para *Excélsior* e *Imagen* radio. Meneses apunta que:

¹¹⁶ Beatriz Fregoso, Jefa de Redacción Multimedios de Grupo Imagen, entrevistada por MENESES, M. E., *Op. Cit.*, página 172.

el objetivo de los directivos de que todos debían trabajar para todos los medios, fue reacomodándose a la realidad palpable de que cada medio es diferente y que cuando menos, requiere de algunos periodistas exclusivos. (...) La realidad se impuso aunque de manera sutil y a principios de 2009, habían contratado a un par de reporteros exclusivos para televisión.¹¹⁷

Pronto fueron siete, aunque no han sustituido a los del resto del grupo, sino complementado. El grueso de información lo siguen proporcionando los reporteros multiplataforma. Los especiales muy rara vez cubren notas del día y cuando lo hacen suelen ser temas coloridos o sondeos con el sentir de la gente sobre una noticia. Lo hacen como enlaces en vivo para el noticiario del medio día, que por la mecánica de la empresa, tiene a esa hora muy pocas notas armadas del resto de reporteros.

A diferencia de la plantilla de la Turbina Informativa, éstos no tienen fuentes asignadas y les dejan total libertad para escoger los temas que abordarán. Sólo hay una reportera que fue contratada a principios de 2010 para hacer en especial notas económicas, y otro que por la fuente que cubrió antes de ser especial y por su propio gusto se enfoca más en temas ambientales. Pero por encargo o por iniciativa pueden hacer piezas sobre cualquier asunto, aunque no sea coyuntural.

Tienen también libertad en el tiempo que se llevan para una nota. Hasta apenas cumplidos los tres años de transmisiones se instauraron juntas semanales para tratar de planear una agenda coordinada, aunque no se le informa a los productores de los noticiarios sobre qué están trabajando, hasta que han terminado. Estas juntas sirvieron por un tiempo para aumentar la productividad del equipo, ya que antes podían pasar semanas enteras, incluso meses, para que entregaran un guión.

¹¹⁷ MENESES, M. E., *Op. Cit.*, páginas 166 y 165.

Tomando como muestra el mes de mayo, encontramos que es uno de los más productivos en la historia del canal y también en lo que llevan de instaurados los reporteros especiales. Para el día de las madres se hizo un esfuerzo extremo de realizar alrededor de 15 historias sobre mamás. Pero fuera de ellas, en el mes se produjeron 37 trabajos especiales. Si en ese mes hubo noticiarios 26 días (seis a la semana), no son ni dos trabajos para cada día. En promedio serían unas cinco notas por los siete reporteros; pero uno solo de ellos realizó nueve piezas (algunas seriadas sobre el mismo tema), y en contraparte, otra compañera elaboró sólo dos para todo el mes.

Estos reporteros son un buen ejemplo de varios dilemas en la conformación de un grupo multimedios. Tienen una cultura periodística diferente, su trabajo es incomprendido en el periódico y por ello casi nunca se publica, el valor noticioso de sus piezas suele ser menor, pero se cree que encaja mejor con lo que el público de este medio espera obtener.

En los reporteros especiales de televisión se busca como característica fundamental el manejo del lenguaje audiovisual. A diferencia de los reporteros investigadores del periódico, no se les pide que obtengan datos duros, confidenciales, que desenmarañen un problema social. Su objetivo es contar historias que cualquier persona, del nivel de estudios que tenga, pueda entender y sentirse identificado. Y más que datos, que consiga las imágenes pertinentes y atractivas para armar su nota.

CUADRO 12: EJEMPLOS DE GUIONES REALIZADOS POR REPORTEROS ESPECIALES.

(Duration 2:38)

**SE LOS LLEVA EL TREN (PARTE 2)
REPORTERO: ATALO MATA OTHÓN
CAMARÓGRAFO: JESÚS CASTILLO, ISAAC LÓPEZ Y JUAN**

CARLOS DE LA CRUZ (CADENATRES)

OJO: HAY MATERIAL FOTOGRÁFICO DE APOYO ENVIADO POR CORREO ELECTRÓNICO

Sin duda alguna, no es nada fácil conducir un tren de carga ...

Y mucho menos con la incertidumbre de ser asaltado en cualquier instante ...

Nat sound espalda de conductor

Esta zona queretana es donde el mes pasado el ex diputado local del PRD, Jesús Coca González, fue detenido en San Juan del Río cuando robaba vías de ferrocarril ...

STAND DEL REPORTERO

(ÚLTIMA TOMA, CAMARÓGRAFO ISAAC LÓPEZ, MARTES 4-MAY-10)

"... componentes de las vías como son clavos, anclas, pernos, resultan muy atractivos para la delincuencia, además de que la ausencia de estos componentes pueden poner en peligro la estabilidad del tren ..."

Celaya, Sonora, Sinaloa, Nayarit, Jalisco, Nuevo León y Guanajuato, los más afectados ...

Los trenes transportan granos, minerales, acero, cemento, automóviles, productos diversos, así como químicos y petroquímicos ...

El ferrocarril debe parar en zonas urbanas, semáforos en rojo o para remolcar cualquier otro furgón, momento que se presta para que los asaltantes utilicen la violencia ...

Nat sound cuando choca vagón con vagón

FRANCISCO JAVIER GONZÁLEZ GARROTERO DE TREN

(5:37 SEGUNDA ENTREVISTA, CAMARÓGRAFO ISAAC LÓPEZ, MARTES 4-MAY-10)

"... con las mismas alicatas rompen alambrones para abrir las puertas (LIGAR) los sellos que vienen del otro lado, los sellos son de acero (LIGAR) ora sí que el ratero va a lo que va ..."

El robo de acero y chatarra es de lo más demandado, de acuerdo con empresarios que utilizan este servicio de transporte ...

FERNANDO VILLANUEVA

CÁMARA NACIONAL DEL HIERRO Y ACERO

(1:46 ENTREVISTA, CAMARÓGRAFO JUAN CARLOS DE LA CRUZ, VIERNES 7-MAY-10)

"... para darte una idea, en el 2009 nos robaron 29 mil toneladas de producto de acero por vías férreas que representa una pérdida de patrimonio de nuestros socios de 145 millones de pesos (LIGAR) en el año 2010 (LIGAR) las cifras se han triplicado ..."

..."

EDGAR GUILLAUMÍN

RELACIONES INSTITUCIONALES "KANSAS CITY SOUTHERN MÉXICO"

(6:03 PRIMERA ENTREVISTA, CAMARÓGRAFO ISAAC LÓPEZ, MARTES 4-MAY-10)

"... en el momento en que nosotros detectamos un incidente de esta naturaleza, damos parte a la autoridad y ellos a través de las fuerzas policiacas llegan al lugar y se montan operativos ..."

Nat sound conductor llama por auricular

20 asaltos diarios se cometen contra los ferrocarriles de México ...

Y hace unos días, legisladores aprobaron elevar a delito grave el robo a trenes ...

ARTURO ZAMORA

DIPUTADO FEDERAL (PRI)

(4:24 ENTREVISTA, CAMARÓGRAFO JESÚS CASTILLO, MARTES 27-ABR-10)

"... las personas que en lo sucesivo robaran o asaltarán en los trenes en cualquiera de sus tramos, estarían expuestos de 20 a 30 años de prisión (LIGAR) y al tratarse de un delito grave no tendrían derecho al beneficio de la libertad bajo caución ..."

En México existen 32 mil kilómetros lineales de vías férreas ...

Se habla de que las pérdidas ascienden actualmente a los 40 millones de pesos anuales ...

Ahora la clave estará en que realmente las autoridades apliquen en forma esta modificación al Código Penal Federal ...

INVESTIGACIONES ESPECIALES, CADENATRES NOTICIAS ... AMO

(Duration 1:40)

DIA INTERNACIONAL DE LA ENFERMERA REPORTERA: YOHALI RESENDIZ

YOHALI RESENDIZ/VOZ EN OFF

Ellas son intermediarias entre la salud y la enfermedad...entre la vida y la muerte...ellas curan heridas y a veces también ayudan a sanar el alma

**GEORGINA FLORE
S/ENFERMERA**

"Mi nombre es Georgina Flores y desde hace 10 años soy enfermera...Para mí...Los pacientes son nuestra gran fuente de trabajo con ellos hemos compartido gran parte de nuestro tiempo y son pacientes que necesitan un gran apoyo..."

YOHALI RESENDIZ/VOZ EN OFF

Su trabajo es garantizar que se cumplan las indicaciones del médico, pero a veces también recetan dosis de atención y amor

GEORGINA FLORES/ENFERMERA

Además de los cuidados que nosotros brindamos como enfermería somos... confidentes...les proporcionamos cariño, comprensión porque realmente estar dentro de un hospital es una situación muy difícil para ellos y hay veces que necesitan una persona que los escuche, los apoye y los guíe.

YOHALI RESENDIZ/VOZ EN OFF

Sus sentimientos los tienen controlados pues son el equilibrio entre la esperanza y la angustia

GEORGINA FLORES/ENFERMERA

Lo que me pone triste es muchas veces el abandono que se le da a los propios pacientes muchas veces por parte de los familiares, o también las propias enfermedades, el tratamiento largo que requieren...

YOHALI RESENDIZ/VOZ EN OFF

Ellas son parte fundamental para la salud pública del país

GEORGINA FLORES/ENFERMERA

A mi me gustaría que se reconociera nuestra profesión llamándonos con el grado que tenemos muchos somos licenciados y que económicamente se valorara nuestro servicio...

YOHALI RESENDIZ/VOZ EN OFF

Lo cierto es que al final del día, ellas dedican su trabajo con vocación y dedicación

GEORGINA FLORES/ENFERMERA

"¿ Lo que me hace feliz?...Es Cuando los pacientes se van de alta la satisfacción que uno tiene es que le den a uno las gracias y una bendición que con nada se paga..."

Yohali Resendiz, Cadena Tres Noticias

El primer ejemplo es efectivamente un reportaje, el género periodístico maestro porque incluye a los demás.

En el reportaje caben las revelaciones noticiosas, la vivacidad de una o más entrevistas, las notas cortas de la columna y el relato secuencial de la crónica, lo mismo que la interpretación de los hechos, propia de los textos de opinión.
(...)

El reportaje profundiza en las causas de los hechos, explica los pormenores, analiza caracteres, reproduce ambientes, sin distorsionar la información; ésta se presenta en forma amena, atractiva, de manera que capte la atención del público¹¹⁸.

El guión "Se los lleva el tren (parte 2)" está elaborado sobre un tema coyuntural (la modificación a la ley, la revelación de cifras de robo a trenes); el reportero acudió a un lugar donde ocurren robos; entrevistó a políticos, autoridades ferroviarias y a conductores; narró y reprodujo el ambiente del recorrido del tren. Hay *stand e*

¹¹⁸ LEÑERO, V., y MARÍN, C., *Op. Cit.*, página 185.

indicaciones sobre las imágenes adecuadas. La única observación sería que es demasiado largo para la agilidad del noticiario.

En cambio, el segundo ejemplo es un trabajo de ‘color’ (como se llama en el argot periodístico a lo agradable de una noticia); se trata únicamente de la voz de una protagonista del festejo de Día de la Enfermera, matizado con la narración subjetiva y adjetivada de una reportera. Aunque lo hizo una de las llamadas ‘reporteras especiales’, no hay investigación ni revela información nueva, sólo complementó las notas duras realizadas por los reporteros convergentes.

Entre noviembre de 2009 y mayo de 2010, los reporteros para televisión y algunos del periódico recibieron dos cursos, en los que se privilegió el manejo de la imagen y la producción sobre el contenido y la investigación. Se les instruyó para elaborar ‘historias de vida’, el subgénero de la entrevista llamado ‘semblanza’ que no necesariamente es informativo.

El énfasis está puesto en mostrar a una persona en su vida cotidiana y dejarlo hablar, sin intervención del reportero. Aunque no sea un personaje conocido, el interés estará en su profesión tradicional o extraña, si padece alguna enfermedad, la situación problemática que como él viven otras personas. Sin embargo, muchas de estas historias quedan sin un contexto de a cuántas personas afecta la problemática, las causas o posibles soluciones, la postura antagónica o de una autoridad; esto contraviene los principios básicos de un reportaje y cae en el mero entretenimiento.

CUADRO 13: EJEMPLO DE ‘HISTORIA DE VIDA’ ELABORADA POR REPORTERA ESPECIAL.

duration 1:32

MAMÁ / NIÑO GENIO
REPORTERA: PATY GODOY

CÁMARA: EDUARDO VACA CADENA TRES NOTICIAS

ENTRAN BITES LIGADOS DE VERÓNICA PERALTA, MAMÁ DE MAURICIO la entrevista es dentro del coche cuando vamos por Mauricio a la escuela.

"Yo soy Verónica Peralta mi niño se llama Mauricio Márquez y ahorita vamos a ir por él a la escuela. hoy cumple 10, casualmente".

"Es un niño que habla mucho, a pesar de que de bebé no habló hasta los tres años pero de los tres años en adelante no le podemos para la boquita, es muy platicón"

"Todo mundo nos decía hay que bonito niño, tan inteligente, tan despierto, tan así como es y nosotros decíamos: hijole, hacia dónde vamos con él, qué va a seguir, después que va a querer saber qué le va a interesar, cómo lo vas a entretener o a frenar".

"Si, sí es un gran reto"

"Mau siempre está deseoso de saber otras cosas, no se conforma con lo que le enseñan en la escuela".

"Siempre quiere conocer algo más y no son teas sencillo quiere saber cosas interesantes".

"A pesar de contar con una carrera universitaria, a veces siento que la carrera no lo es todo con él".

"El no pasar desapercibidos todos esos detallitos, del día a día, tratar de entenderlos y sobre todos tenerles mucha confianza y comunicación" porque a nosotros esa convivencia y esa comunicación es lo que nos ha permitido saber que el niños necesita tras cosas"

FINAL

ENTRA BITE DE MAURICIO MÁRQUEZ, NIÑO GENIO.

"yo pienso que quiero ser o científico o paleontólogo o astronauta"

CADENA TRES NOTICIAS, PATRICIA GODOY

Este guión se elaboró el 30 de abril, con motivo de Día del Niño. Aunque el 'niño genio' es el protagonista, su intervención es mínima; el trabajo se basa en los comentarios de la mamá. No se puede considerar un reportaje ya que no hay datos ni información general sobre el tema de los niños genio, ni recoge diversas opiniones. No es una investigación ni explica o resuelve una situación, sólo la expone.

Para Jaime Contreras, reportero convergente, la contratación de estos reporteros exclusivos para televisión demuestra que son "antiproductivos como empresa

periodística, y esos hoyos de calidad se están tratando de cubrir con malos parches”¹¹⁹, ya que hacen los trabajos especiales que los reporteros del periódico no pueden por falta de tiempo, aunque son quienes verdaderamente tienen fuente, contactos y pueden conseguir exclusivas.

REPORTEROS DE TRÁFICO

El tercer tipo de reportero de *CadenaTres* fue, como el primero, una adaptación del personal que ya se tenía, pero era exclusivo de la estación de radio *Reporte 98.5*. Son los reporteros de tráfico que, a bordo de motocicletas, recorren la ciudad para dar alertas sobre la vialidad (congestionamientos, choques, bloqueos por manifestaciones ciudadanas) y reportar accidentes, delitos o sucesos ocurridos en las calles de la Ciudad de México y su zona conurbada.

Todos son hombres, según los directivos, por el vehículo que utilizan y por la peligrosidad de hechos a los que pueden enfrentarse. Son nueve repartidos en turno matutino y vespertino, y dos se alternan las guardias nocturnas. Se les dio una pequeña cámara digital que operan ellos mismos, no tienen una formación profesional como periodistas y no hacen guiones, sino que por lo regular participan con llamadas o enlaces en vivo, más que con notas.

Meneses les otorga una gran importancia por la capacidad de adaptación que la empresa encontró para ellos y el beneficio que han representado en *CadenaTres*. Les dedica la décima y última de su lista de características de la convergencia, al decir que “surgen nuevos perfiles o híbridos profesionales, no necesariamente calificados, para desempeñar la labor periodística convergente en la que la forma (fotografías tomados con móviles, etc), pareciera ser más importantes que el fondo (contenido periodístico)”¹²⁰.

¹¹⁹ Entrevista a Jaime Contreras, reportero convergente de Grupo Imagen, 26 de junio de 2010.

¹²⁰ MENESES, M. E., *Op. Cit.*, página 175.

Quien haya cubierto el turno de noche elabora un pequeño resumen con los sucesos que videograbó para una sección llamada 'reporte nocturno' en el noticiario de las 6:45 am. Luego, durante la mañana, a uno de estos reporteros sí se le asigna camarógrafo para realice un enlace en el noticiario de las 2:35 pm, 'desde las calles chilangas', como lo presenta la conductora. Puede reportar algo que él encuentre (como una marcha, un robo), o la producción del noticiario le pide algún hecho que no cubrirá un periodista de la Turbina (como la fiesta por el aniversario de un mercado, las colas en el último día para la verificación vehicular) o el seguimiento a una noticia de la tarde anterior (cómo quedó un lugar tras incendiarse, el movimiento policiaco en una casa baleada).

En la tarde, a otro de ellos se le asigna el levantamiento del 'Pulso Ciudadano' (sondeo) sobre un tema del día para el noticiario de las 9:00 pm. A veces las imágenes que videograban estos reporteros resultan espectaculares y sus coberturas son atractivas para el público del canal que transita a diario las calles que ellos recorren, pero la información es escasa y no tan relevante. Por eso no se les pide que elaboren piezas, y sólo envían los datos a su Coordinación de Tráfico, que la redacción del noticiario nocturno utiliza para que el conductor explique las imágenes en unos cuantos segundos, o se presentan en un solo resumen de un minuto llamado 'Zona Urbana'.

CUADRO 14: EJEMPLO DE BITÁCORA DE TRÁFICO

<p><u>REPORTE DE TRÁFICO 98.5 FM</u></p> <p><u>MARTES 11 DE MAYO DE 2010</u></p>
<p><u>MARCHAS:</u></p>
<p><u>08:00 HRS. VECINOS DE LA COLONIA ROSALES, SE MANIFESTARON Y CERRARON LA CIRCULACIÓN DE LA AVENIDA VASCO DE QUIROGA EN LA ZONA DE LOS PUENTES DE SANTA FE (LUGAR DONDE SE LOCALIZAN LAS OFICINAS DE TELEvisa), PARA EXIGIR EL SUMINISTRO DE AGUA POTABLE. GENERANDO PROBLEMAS VIALES POR VARIOS MINUTOS....COORDINACIÓN DE TRÁFICO (SIN IMAGEN)</u></p>
<p><u>08:10 HRS. .INTEGRANTES DEL SINDICATO MEXICANO DE ELCTRICISTAS (SME), ESTA</u></p>

MAÑANA ARRIBARON A LAS OFICINAS DE LA COMISIÓN NACIONAL DE LOS DERECHOS HUMANOS (NNDH), UBICADA EN PCO Y LA AV LUIS CABRERA. PARA PRESIONAR A LAS AUTORIDADES DECIDIERON CERRAR LA CIRCULACIÓN DE LOS CARRILES LATERALES DEL PCO, LO QUE GENERÓ LA MOLESTIA DE CIENTOS DE CONDUCTORES, EL GRUPO DE INCONFORMES PERMANECIÓ A LAS AFUERAS DE LA DEPENDENCIA, A PESAR DE LA PRESENCIA DE LOS GRANADEROS DE SSP. DF, HASTA ESTE MOMENTO NO SE REPORTARON DESMANES.....**ARTURO GARCÍA (SIN IMAGEN)**

10:30 HRS. .SIMULTANEAMENTE OTRO GRUPO DE **INTEGRANTES DEL SINDICATO MEXICANO DE ELCTRICISTAS (SME)**, SE MANIFESTARON EN LA SUPREMA CORTE DE JUSTICIA, AFECTANDO LA VIALIDAD DE LA ARTERIA.....**JOSÉ ANTONIO GARCÍA (SIN IMAGEN)**

10:45 HRS. .A ESTA HORA ARRIBARON ALREDEDOR DE 15 AUTOBUSES FONRANEOS CON **PRODUCTORES DE AZUCAR DEL EDO DE VERACRUZ**, A LAS OFICINAS DE SAGARPA. UBICADA EN EJE 7 SUR Y MUNICIPIO LIBRE, CABE MENCIONAR QUE NO GENERARON PROBLEMAS VIALES, YA QUE EN ESE PUNTO SE REALIZAN OBRAS DEL METROBÚS.....**COORDINACIÓN DE TRÁFICO (SIN IMAGEN)**

11:50 HRS. .**UN GRUPO DE VECINOS DE LA COLONIA SAN ANTONIO TOMATLAN**, AL PROTESTAR POR LA FALTA DE ENERGÍA ELECTRICA, CERRARON LA CIRCULACIÓN DE LA CALZ TAXQUEÑA ENTRE EL EJE 3 OTE Y LA AV TLAHUAC, EXIGIENDO QUE FUERA RESTABLECIDO EL SERVICIO.....**COORDINACIÓN DE TRÁFICO (SIN IMAGEN)**

12:00 HRS. .**UN GRUPO DE 80 TRIKIS** AL SOLICITAR APOYO PARA VIVIENDA, SE MANIFESTARON EN LAS OFICINAS DE LA COMISIÓN NACIONAL INDIGENA, AFECTANDO LA VIALIDAD DE LA AVENIDA MÉXICO COYOACAN ENTRE EL EJE 8 SUR Y CTO INTERIOR RIO CHURUBUSCO, LA DEPENDENCIA FUE RESGUARDADA POR LA POLICÍA.....**ARTURO GARCÍA (CON IMAGEN)**

14:45 HRS. . MICROUSEROS DE LA RUTA 00 BLOQUEARON LA VIALIDAD EN EL CRUCE DE CALZADA TAXQUEÑA Y CANAL DE MIRAMONTES EN LA COLONIA PETROLERA TAXQUEÑA DELEGACIÓN COYOACÁN, POR INVASIÓN DE RUTAS. POSTERIORMENTE SE REGISTRÓ UN ENFRENTAMIENTO CON MICROUSEROS DE OTRA RUTA, POR LO QUE GRANADEROS DE LA SSP DF TUVIERON QUE INTERVENIR PARA CALMARLOS, SIN EMBARGO TAMBIÉN ARREMETIERON EN CONTRA DE ELLOS. VARIAS PERSONAS RESULTARON LESIONADAS POR GOLPES. **[Rodolfo Dorantes] (sin imagen)**

15:10 HRS. . 20 PERSONAS ARMADAS CON PALOS Y PIEDRAS DECIDIERON BLOQUEAR LA VIALIDAD EN EL CRUCE DE AVENIDA TELECOMUNICACIONES Y CALLE 3 EN LA COLONIA TEPALCATES DELEGACIÓN IZTAPALAPA, COMO MEDIDA DE PRESIÓN PARA QUE LES FUERA ENVIADA UNA UNIDAD DE LA COMISIÓN FEDERAL DE ELECTRICIDAD, YA QUE NO HAY LUZ EN ESA COLONIA. **[Coordinación] (sin imagen)**

15:25 HRS. . UNOS 60 VECINOS DE LA COLONIA GENERAL ANTONIO ROSALES PERTENECIENTE A LA DELEGACIÓN ALVARO OBREGÓN, BLOQUERON LA VIALIDAD DE LA AVENIDA VASCO DE QUIROGA AL CRUCE CON LA CALLE GENERAL ANTONIO ROSALES, EN DEMANDA DE LUZ PARA SU COLONIA. **[Coordinación] (sin imagen)**

16:26 HRS. . 80 PERSONAS BLOQUEARON LA VIALIDAD EN EL CRUCE DE BOLEO Y RIVERO EN LA COLONIA MORELOS DELEGACIÓN CUAUHTÉMOC, EN DEMANDA DE ENERGÍA ELÉCTRICA, YA QUE LLEVAN VARIAS HORAS SIN LUZ EN LA ZONA. **[Coordinación] (sin imagen)**

INCIDENTES:

04:45 HRS. .SE REGISTRÓ MOVILIZACIÓN POR PARTE DE LOS CUERPOS DE EMERGENCIA DE LA ZONA DE AZCAPOTZALCO, YA QUE UNA MUJER IDENTIFICADA COMO IRMA NAVARRO, DE 30 AÑOS DE EDAD, INTENTO SUICIDARSE AL INTERIOR DE SU DOMICILIO UBICADO EN EL NÚMERO 434 DE LA CALLE NEXTENGO, EN LA COLONIA SAN MIGUEL AMANTLA.

PARAMÉDICOS DEL ERUM A BORDO DE LA AMBULANCIA A8-005, HICIERON TODO LO POSIBLE POR TRASLADARLA AÚN CON VIDA A UN NOSOCOMIO CERCANO. LAS CAUSAS POR LAS CUALES ESTA FÉMINA SE DISPARÓ EN LA CABEZA, SE DESCONOCEN.
COORDINACIÓN.

05:15 HRS. .EN LA INCORPORACIÓN DE LA CARRETERA LECHERÍA CUATITLAN Y GUSTAVO BAZ PRADA EN DIRECCIÓN AL SUR, SE REGISTRÓ LA VOLCADURA DE UN TRAILER QUE TRANSPORTABA ALREDEDOR DE 20 TONELADAS DE ROLLOS DE PAPEL. DE LA EMPRESA TGI LOGISTIC, CON PLACAS DE CIRCULACIÓN 483DI-7 NÚMERO ECONÓMICO 166. CUYO CONDUCTOR LOGRO DARSE A LA FUGA, SIN EMBARGO GENERÓ SEVEROS PROBLEMAS VIALES POR MAS DE DOS HORAS....**HÉCTOR CANO (SIN IMAGEN)**

06:00 HRS. .UNA UNIDAD DE SEGURIDAD PÚBLICA A-5029 SE IMPACTÓ CONTRA UN TRUSU GRIS CON PLACAS DE CIRCULACIÓN 970NJJ, EN EL SRUCE DE LA AV DE LOS INSURGENTES SUR Y VITO ALESSIO ROBLES, EN DIRECCIÓN A RIO MIXCOAC, SIN QUE LOS TRIPULANTES RESULTARAN LESIONADOS. AFECTANDO LA VIALIDAD POR VARIOS MINUTOS... **ARTURO GARCÍA (SIN IMAGEN)**

07:17 HRS. .PROBLEMAS VIALES POR VARIOS MINUTOS FUE EL RESULTADO DE UN APARATOSO ACCIDENTE, DONDE UN TAXI SE IMPACTÓ POR LA PARTE TRASERA DE UNA PIPA DE LA EMPRESA GASOMÁTICO, DONDE RESULTAN LESIONADOS LOS TRIPULANTES DE LA UNIDAD DE ALQUILER, POR LO QUE FUERON TRASLADOS A UN HOSPITAL DE LA ZONA. ESTO SUCEDIÓ EN PROL DIV DEL NORTE Y LA CALLE DE CLAVEL, EN EL BARRIO DE SAN MARCOS....**COORDINACIÓN DE TRÁFICO (SIN IMAGEN).**

07:00 HRS. .POR VARIOS MINUTOS SE GENERARON PROBLEMAS VIALES, EN LA AVENIDA ALTA TENSIÓN Y ROSA DE CASTILLA, AL ATORARSE UN TRAILER, QUE DESPUÉS DE VARIAS MANIOBRAS EN REVERSA LA PESADA UNIDAD AVANZO LENTAMENTE...**ARTURO GARCÍA (SIN IMAGEN)**

00:00 HRS. .DAÑOS MATERIALES, PROBLEMAS VIALES Y SIN LESIONADOS, FUE EL SALDO DE LA VOLCADURA DE UNA CAMIONETA DE 3 ½ TONELADAS QUE TRANSPORTABA QUESOS Y CREMA. LOS HECHOS SE REGISTRARON EN EL EJE TRES OTE Y CALZ TAXQUEÑA, EN DIRECCION AL CENTRO, SIN LESIONADOS....**DANIEL MAGAÑA (CON IMAGEN)**

08:45 HRS. .UN TRAILER DE DOBLE CONTENEDOR QUE TRANSPORTABA DESPERCIO DE PAPEL, QUEDÓ VOLCADO DE SU COSTADO DERECHO, PROVOCANDO SEVEROS PROBLEMAS VIALES EN PCO CALLE 7 Y BORDO DE XOCHIACA. EN LA COLONIA 4ª SECCIÓN DEL ARENAL EN EL PERÍMETRO DE VENUSTIANO CARRANZA. CABE MENCIONAR QUE EL CONDUCTOR FUE ATENDIDO EN EL LUGAR, MIENTRAS SE REALIZABAN LAS MANIOBRAS LA VIALIDAD SE AFECTÓ....**DANIEL MAGAÑA (CON IMAGEN)**

09:00 HRS. .DEBIDO A LA OPORTUNA INTERVENCIÓN DE LA POLICÍA MUNICIPAL, EVITARON QUE DOS SUJETOS FUERAN LINCHADOS POR LOS VECINOS DE LA COLONIA EMILIANO ZAPATA,

LUEGO DE QUE LOS HAMPONES CON PISTOLA EN MANO ASALTABAN A LOS MOTOCICLISTAS Y PEATONES, AL PERCATARSE SE ARMARON DE VALOR Y LOS ENFRENTARON, UNA VEZ QUE LOS TENÍAN EN SU PODER TRATARON DE LINCARLOS, LUGAR DONDE SE GENERÓ FUERTE MOVILIZACIÓN. POSTERIORMENTE DE INMEDIATO FUERON TRASLADADOS AL MINISTERIO PÚBLICO DE LA ZONA DE AYOTLA....**RODOLFO DORANTES (CON IMAGEN)**

15:15 HRS. . DURANTE UNOS 20 MINUTOS SE VIÓ SUSPENDIDO EL SERVICIO EN UN TRAMO DE LA LÍNEA 1 DEL SISTEMA DE TRANSPORTE COLECTIVO Y UNICAMENTE SERVICIO PROVISIONAL DE PINO SUÁREZ A OBSERVATORIO, DEBIDO A LA DESCOMPOSTURA DE UN TREN EN LA ESTACIÓN MERCED UBICADA EN LA PLAZA CARRIZAL DEL MERCADO DE LA MERCED PERÍMETRO DE LA DELEGACIÓN VENUSTIANO CARRANZA. UNA VEZ RETIRADO EL CONVOY AVERIADO, SE FUE REESTABLECIENDO EL SERVICIO POCO A POCO Y CON ALGO DE DEMORA ENTRE LOS TRENES. **[Coordinación] (sin imagen)**

16:23 HRS. . A ÉSTA HORA SE REGISTRARON EXPLOSIONES DE MUFAS EN SERIE EN LA ZONA DE LA COLONIA CENTRO HISTÓRICO PERÍMETRO DE LA DELEGACIÓN CUAUHTÉMOC, POR LO QUE HUBO MOVILIZACIÓN DE BOMBEROS Y UNIDADES DE EMERGENCIA EN LAS ESQUINAS DE MESONES Y BOLÍVAR, DONCELES Y ALLENDE, REGINA Y AVENIDA 20 DE NOVIEMBRE Y EL CARMEN Y VENEZUELA. GRANADEROS FUERON ENVIADOS DE APOYO PARA EVACUAR ALGUNOS EDIFICIOS. **[Ricardo Vitela, Rodolfo Dorantes] (con imagen)**

El portal *excelsior.com.mx* retoma parte de su información y hasta fotos que toman y envían con sus teléfonos celulares. En *Excélsior* sólo consideran sus notas si les falta espacio por llenar o a menos que les soliciten la cobertura particular de un delito o de los encharcamientos en temporada de lluvias. Por la versatilidad que han demostrado es que pese a no tener una sólida formación periodística ni realizar mayor trabajo de investigación, son también considerados reporteros convergentes.

Lo que es un hecho es que diario son 'bimedios', con presencia constante en *CadenaTres* y en *Reporte 98.5*. Ramón Salaverría y Samuel Negredo, al hablar de posibles modelos de redacciones integradas, califican de "muy difícil" que se dé entre cuatro plataformas y apuntan que en estos casos "la integración se ha venido desarrollando por parejas de medios, con más cercanía entre el papel y la web por un lado, y la radio y la televisión por otro"¹²¹.

Esta condición 'bimedios' es una posibilidad que Grupo Imagen debería valorar para el resto de su personal, en lugar de pretender la convergencia para todos sus

¹²¹ SALAVERRÍA, R. y NEGREDO, S., *Periodismo integrado*, página 129.

soportes. No tanto por el tipo de medio, sino por sus públicos meta: *Excélsior* e *Imagen Informativa 90.5* van dirigidos a sectores de ingresos altos y educados, por lo que ocupan más información financiera y política, en cambio para *Reporte 98.5* y *CadenaTres* funcionan más los temas populares y del Valle de México, como demuestra el trabajo de estos reporteros de tráfico.

CUADRO 15: TRES TIPOS DE REPORTEROS EN CADENATRES.

‘Convergentes’	Especiales de televisión	De tráfico
<p>Periodistas que tienen que reportar a periódico, radio y televisión.</p> <p>Aunque recibieron cursos sobre guión en televisión, no se les explicó la importancia de su labor dentro de un grupo multimedia.</p> <p>Repiten o reciclan sus notas, pero no las adaptan a la necesidad y naturaleza de cada plataforma por la presión y exigencia de cada medio, demeritando en la calidad, contenido y presentación de su información.</p> <p>Recae en ellos el peso de las coberturas diarias por el número de fuentes asignadas.</p>	<p>Periodistas que reportan exclusivamente para televisión.</p> <p>Han recibido el mayor número de cursos, pero generalmente enfocados al manejo de la imagen, no al contenido ni a estrategias de valor periodístico.</p> <p>Sus trabajos (generalmente historias de vida) son usados una sola vez en los diferentes noticiarios de <i>CadenaTres</i>. Sólo algunas veces son tomados en cuenta en radio, periódico o portal de internet.</p> <p>No tienen fuente asignada ni cubren nota ‘dura’ o de coyuntura, como tampoco tienen agenda. No realizan investigaciones especiales, no desarrollan los géneros periodísticos ni están sujetos a la presión diaria del aire.</p>	<p>Periodistas que reportan para radio y televisión.</p> <p>Son contados los reporteros que ha recibido algún curso de capacitación. No escriben guión de televisión, ni nota para periódico.</p> <p>Su trabajo se sustenta en la narración de hechos vía telefónica para la radio y con una descripción de acontecimientos para la televisión en enlaces en vivo.</p> <p>Sus trabajos se centran en acontecimientos que ocurren en las calles de la ciudad. No tienen fuentes asignadas, sino zonas de cobertura. Aunque representan un potencial convergente para el grupo multimedia, no son integrados al cuerpo de reporteros, no se les dota de capacitación para la elaboración de guiones de televisión, calificación y edición de imagen.</p>

3.3 Selección. Información ¿disponible?

En esta fase “se recoge el material de los reporteros, corresponsales, el difundido por las agencias y se criba hasta un número limitado de ítems para la transmisión final”¹²².

DEL REPORTERO AL PRODUCTOR

Para seleccionar la información hay que contar con ella. La valoración de una nota se hace con la previsión que se tiene, pero también gracias a lo que el reportero pueda adelantar (si hubo una declaración fuerte sobre otro tema o, por el contrario, si ni siquiera asistió el personaje esperado). Lo ideal entonces es que “una vez en la redacción, el periodista explicará al director del programa o al jefe de sección aquello que ha visto y ha grabado. De acuerdo con la información y el material que traiga, le darán las instrucciones para redactar y montar la noticia”¹²³.

En *CadenaTres*, sólo los reporteros especiales tienen la costumbre de acudir a la redacción a comentar su material. Los multimedios, como ya se explicó, tienen poco tiempo para hacerlo. En cualquier caso, las tecnologías han facilitado la comunicación a distancia y el intercambio de materiales.

Los reporteros de la Turbina Informativa de Grupo Imagen tienen la consigna de que al terminar el acto, deben marcar por teléfono o contestar la llamada de una persona de ‘monitoreo’ para dictarle su ‘adelanto’. Son uno o dos párrafos con lo más importante, que se suma al *budget* (compendio de adelantos que se entrega a los editores del periódico para que empiecen a jerarquizar la información), se

¹²² RODRIGO, M., *Op. Cit.*, página 129.

¹²³ OLIVA, L. y SITJÀ, X., *Op. Cit.*, página 206.

introduce al *software* de radio TeamNews y se le comparte al portal de internet. Cuando tienen ya redactada su nota completa la envían directamente al correo electrónico de la sección del periódico para la que trabajan, y si en radio les interesa conocer la información completa les piden un reporte en vivo por teléfono.

¿Y *CadenaTres*? En menos de la mitad de casos los reporteros ofrecen el mismo adelanto del periódico; en el resto, sólo envían su guión completo una vez que lo han terminado a un correo electrónico general o al personal de los asistentes de información. En las secciones Comunidad y Dinero los reporteros prefieren acabar primero su nota de periódico que el guión de televisión, ya que para el primero les marcan horas de cierre entre 4 y 8 de la tarde, y para el segundo lo único que saben es que los noticiarios empiezan a las 2:30 de la tarde o 9:00 de la noche (entre semana).

Los reporteros convergentes entrevistados coinciden con que hay mucho más presión de parte del periódico. Jorge Ramos, el único convergente de Dinero, explica así su experiencia:

Yo fui el único que venía de electrónicos que entró en esa sección. Ahí en Dinero hay un desinterés por ser multimedios, porque el jefe de la sección siente que distraerían a sus reporteros, y a nosotros nos piden dos exclusivas diarias. (...) A la hora de entregar la nota, del periódico sí me exigen mucho, en cambio en electrónicos es más porque yo quiero cumplir.¹²⁴

En la Turbina Informativa (desde el edificio de *Excélsior*) reciben el guión que manda el reportero, lo copian y pegan al *software* ENPS. Ya en el canal, una asistente de la dirección de contenidos revisa y ‘aprueba’ la nota, pero sólo en cuanto a contenido, sin hacer ninguna corroboración de la información o corrección de ortografía y sintaxis.

¹²⁴ Entrevista con Jorge Ramos, reportero de finanzas de Grupo Imagen, 23 de junio de 2010.

**CUADRO 16: EJEMPLO DE LA CARPETA DE “REPORTEROS” EN EL ENPS,
DEL 11 DE MAYO DE 2010**

Page	Story Slug	Reporter	Camera	Actual	Final Appr	Last Mod By	Last Mod Time
A1	Maternidad subrogada YURI	Paty Godoy		1:40	✓	figueroa	10:24:35 a.m.
A2	Propuesta fiscal de Coparmex recaudaría 105 mmdp	TEcto		1:15	✓	ramirez juan a	12:02:32 p.m.
A3	GDF nueva tarjeta circulación inteligente	Texto		1:06	✓	ramirez juan a	12:02:35 p.m.
A4	Se incrementa consumo de productos piratas	Jorge Ramos	Juan Carlos de la Cruz	0:59	✓	ramirez juan a	12:33:02 p.m.
A5	GDF Feria de las Culturas 2010	Texto		0:58	✓	ramirez juan a	12:47:03 p.m.
A6	UE mandará expertos en seguridad a México	Georgina Olson	Eduardo Salinas	1:55	✓	ramirez juan a	01:08:28 p.m.
A7	Calderón estado de derecho	Ivonne Melgar	CEPROPIE	2:02	✓	ramirez juan a	01:05:53 p.m.
A8	Peña Nieto derechos políticos	texto inserto	CEPROPIE	1:42	✓	ramirez juan a	01:08:29 p.m.
A9	PGJDF vigilará que se cumpla custodia Lisette	Texto		1:43	✓	ramirez juan a	01:12:47 p.m.
A10	Se los lleva el tren 1	Atalo Mata		1:44	✓	figueroa	02:20:19 p.m.
A11	NDICE y ley de establecimientos mercantiles	Kenya Ramírez	Rafael López	2:31	✓	ramirez juan a	01:51:25 p.m.
A12	Pide CENAPRED más recursos	Texto		1:08	✓	ramirez juan a	03:01:06 p.m.
A13	Se pronuncian contra legalización de drogas	Marina Nuñez	Federico Amezcua	2:10	✓	ramirez juan a	03:05:57 p.m.
A14	Canje de armas	Yohali Resendiz		1:07	✓	figueroa	04:44:01 p.m.
A15	Diputados pedirán a PGR informe sobre ABC	Roberto José Pacheco	Eduardo Rodríguez	1:54	✓	ramirez juan a	04:55:22 p.m.
A16	Probable daño ecológico por derrame petrolero	Jaime Contreras	Carlos Corona	1:49	✓	ramirez juan a	05:04:23 p.m.
A17	PRD seguridad candidatos	Texto inserto	material PRD	1:16	✓	ramirez juan a	05:27:55 p.m.
A18	Advierten riesgos por hidratación excesiva	Cintya Contreras	Stock	1:54	✓	ramirez juan a	05:56:21 p.m.
A19	Murcielagos 1	Ernesto Mendez		1:33	✓	figueroa	06:05:24 p.m.
A20	Irritación debe de imperar en visita a Washington	Marina Nuñez	Federico Amezcua	1:48	✓	ramirez juan a	08:02:12 p.m.
A21	50 años de la pildora	Paty Godoy		1:46	✓	figueroa	06:43:02 p.m.
A22	Va Joel Ortega por candidaturas ciudadanas	Gerardo Jiménez	René Patraca	1:32	✓	ramirez juan a	06:50:45 p.m.
A23	PAN acusa al PRI de obstaculizar reformas	Marina Nuñez	Federico Amezcua	2:08	✓	ramirez juan a	06:47:23 p.m.
A24	Explosiones cableado subterráneo	Ricardo Vitela		0:43	✓	figueroa	07:19:03 p.m.
A25	Gómez Mont evita responder a PRD	Texto		1:53	✓	ramirez juan a	07:37:22 p.m.

Conforme los reporteros envían sus guiones, se van colocando en la carpeta arriba mostrada del ENPS. Primero el nombre de la nota, el reportero que la hizo, el camarógrafo que grabó las imágenes, la duración de la nota que el programa informático estima automáticamente, la aprobación, el nombre de la persona que dio este visto bueno y, por último, la hora. Además de las notas de reporteros convergentes están también las de los especiales y ‘textos’, es decir, información de la que no se recogió imagen.

MATERIALES ‘DISPONIBLES’

En Grupo Imagen dieron gran importancia a lo tecnológico para iniciar con fuerza como una empresa noticiosa, pero no se ha aprovechado tanto como una

dimensión de convergencia. *CadenaTres* operó desde el principio con funcionamiento digital (con lo que se convirtió en uno de los primeros canales, fuera de los gigantes, en hacerlo). Pero no se ha explotado al máximo la capacidad de la tecnología con que se cuenta y los ejemplos son lamentables.

El 'robot' de almacenamiento de imágenes está saturado en su funcionamiento, así que es necesario borrar semanalmente cantidades inmensas de material que no se respaldan (pese a la comodidad que implicaría tenerlo en DVD's y no videocassettes como antes); no existe una videoteca así que ese robot, depurado cada semana, es la única fuente de imágenes de archivo (*stock*).

El *software* base de los noticiarios, el ENPS está subexplotado. Se usa para crear la escaleta, escribir y trasladar los textos al *teleprompter* donde los leerá el conductor. Es decir, lo utilizan principalmente el productor o jefe de información del noticiario y sus redactores. Los realizadores no tienen licencia para utilizar el programa y ni siquiera para verlo, así que hay que imprimirles los guiones de notas para editar, los textos que leerá el conductor para ilustrar, y las escaletas para saber qué tanto urge su trabajo, lo cual alarga más la cadena de pasos para lograr un producto terminado y representa un importante gasto de papel y tinta.

Pero incluso para los redactores, el programa sólo está habilitado con las funciones básicas de escritura. Se podría conectar al sistema de ingesta (donde se cargan todos los materiales que traen los camarógrafos) para que desde la redacción se pudieran ver e incluso editar imágenes; en cambio el redactor o productor, si quiere conocer la imagen sobre la que va a escribir, tiene que subir un piso a revisarla, si necesita una parte en específico o una declaración, tiene que anotar el tiempo para indicárselo al editor o acudir directamente con él a su cabina de edición.

Tampoco se han adaptado en toda la empresa verdaderos *software* de gestión del conocimiento que sean macrofuente para el conjunto de medios del grupo, sino

que se hace de manera muy manual, alimentando programas para cada medio. Y si a las notas no hay un acceso común, menos a las fotografías, imágenes en movimiento, sonidos y ni siquiera productos de diseño.

COBERTURAS DEL DÍA

Planeadas en conjunto o en solitario, redactadas para televisión o recicladas de los otros medios, enviadas a cualquier hora y revisadas desde el punto editorial. Sea como sea, las notas llegan a la carpeta de 'Reporteros', de donde las seleccionarán y tratarán los productores.

Al contar la cantidad de notas que resultan en verdad convergentes cada día, los resultados dejan mucho que desear. Para este ejercicio se tomó como muestra una semana del mes de mayo de 2010, bastante productivo en la historia del canal. Se compararon las notas del menú para televisión (ENPS) con las de radio (TeamNews) y las publicadas en el periódico al día siguiente. Ya que los días de descanso de los reporteros están repartidos entre viernes y lunes, el fin de semana baja la producción en electrónicos y se utilizan notas especiales 'guardadas' para el impreso; por ello, el análisis se hará con las notas reporteadas entre el lunes 10 de mayo y el jueves 13, publicadas del 11 al 14 en *Excélsior*.

Se escogió esta semana también porque el 10 de mayo es Día de las Madres y este año se planeó en *CadenaTres* que los noticiarios estuvieran enfocados a temas maternos y emitieran múltiples 'historias de vida' sobre madres. Aunque los directivos del Canal 28 pretenden impulsar el trabajo de estos reporteros también como multimedios y colocarlo en el periódico, la realidad fue que ese día, que se produjeron casi 15 notas especiales para televisión, ni una sola fue publicada en *Excélsior*. El periódico tuvo su propia estrategia y para cada sección retomó el caso de una madre que tuviera que ver (por ejemplo, una mamá que perdió a sus hijos por el narco en Nacional, una deportista en Adrenalina, etcétera). En este

sentido ocurrió lo mismo: ninguna de esas notas tuvo una versión para electrónicos.

En el capítulo sobre la Turbina Informativa, se explicó que la conforman reporteros de las fuentes más importantes de temas nacionales y capitalinos (en finanzas nunca se ha logrado una participación constante de los reporteros). Por eso las secciones con las que se cotejó la información son Nacional y Comunidad.

CUADRO 17: NOTAS CONVERGENTES Y DIVERGENTES PARA PERIÓDICO Y TELEVISIÓN, EN LA SEMANA DEL 10 AL 13 DE MAYO DE 2010.

NACIONAL	totales	de turbina	sólo periódico	periódico y televisión	total televisión
Lunes 10	33	8	5	3	4
Martes 11	45	23	12	7	10
Miércoles 12	39	17	6	6	12
Jueves 13	29	14	5	3	8

COMUNIDAD	totales	sólo periódico	periódico y televisión	total televisión
Lunes 10	12	4	3	3
Martes 11	12	8	1	3
Miércoles 12	12	9	2	2
Jueves 13	14	8	2	4

*En Nacional se suma el total de notas, incluidas las relativas, considerando las de sus reporteros especiales, corresponsales, de agencias o elaboradas por la redacción.

**Se consideran para televisión sólo cuando hubo imagen para utilizarla en un guión o como texto-inserto (información corta con alguna declaración).

Como vemos, las cifras no muestran lo planteado al fusionar los equipos de reporteros, ya que no todas las notas que producen para el periódico las hacen también para televisión, y no todas las que se usan en *CadenaTres* son publicadas por *Excélsior*. Esta diversidad es positiva en tanto que no se están

emitiendo productos iguales, pero nos habla también de que los reporteros no están realizando un solo trabajo en varias presentaciones, sino distintos trabajos para cada medio.

En las tablas anteriores también queda en evidencia la poca información que se genera con las características apropiadas para utilizarse en televisión. Quiero recordar que mayo fue un mes prolífico comparado con otros, y aún así, el total de notas no supera las 15. Considerando que cada una debe durar un promedio de minuto y medio, resulta que el total de información nacional y local disponible es de 22 minutos y medio, para satisfacer diariamente tres noticiarios que en total acumulan tres horas y media de transmisión.

Destaca la poca cantidad de notas que hay del Distrito Federal, lo cual es contradictorio con el público principal de *CadenaTres*, metropolitano, por ser donde el canal llega por señal abierta. Al día puede ser que haya uno o dos trabajos especiales, de hasta dos minutos. El resto del tiempo se llena con noticias de los estados o con textos leídos por el conductor que se puedan ilustrar con imagen de archivo y cuya información brindan los reporteros o se obtiene de cables y hasta de otros medios.

3.4 Redacción y Producción.

Es la fase final para Rodrigo Alsina, la que determina el producto que será emitido como medio de información. “Los ítems seleccionados se ordenan y se tratan para una presentación adecuada y se preparan para salir en el programa”¹²⁵.

¹²⁵ RODRIGO, M., *Op. Cit.*, página 129.

A juicio de Anaya, Director de *CadenaTres*, la etapa anterior y ésta son claves para evitar que la convergencia se traduzca en un solo producto por diferentes soportes.

La idea era crear un solo menú, y de ese menú empezar a escoger lo que yo necesitaba para cada uno de los espacios, llámese periódico o radio. (...) Se tiene que cubrir todo lo esencial para todos; pero cada productor piensa diferente, entra la personalidad de cada uno y sabrán si ponen la nota en el bloque uno o en el tres. El noticiario de la noche no entra con la misma nota que el de la mañana; sí las van a llevar los dos, pero de manera diferente. Además el estilo de cada conductor es diferente y la misma nota ya evolucionó. Es como un menú en un restaurante, es lo mismo pero a lo mejor tú no quieres un platillo o lo quieres antes que el de al lado.¹²⁶

El Productor Ejecutivo de cada noticiario en efecto escoge y jerarquiza las notas según su propio criterio y para el público al que se dirige. Como ya vimos, la interacción con los reporteros es mínima, así que su verdadero equipo de trabajo para darle tratamiento a la información, agregar contexto, reducir las notas a un texto de conductor, etcétera, son los redactores.

En el inciso 2.3 ya se habló en general de las redacciones de Grupo Imagen, pero vale ahondar en las de *CadenaTres*. A diferencia de lo que ocurrió con radio, donde fueron trasladadas al edificio del centro, las de tele sí se colocaron junto con las instalaciones del canal. El proyecto es moverlas también al centro pero esto no será posible sin una conexión digital entre la ingesta de videos y el programa ENPS, ya que los redactores tienen que revisar las imágenes, seleccionar declaraciones y si escriben una nota, involucrarse con su edición.

Dentro de las oficinas de Anzures también hay dispersión en las redacciones, en tanto que deportes, espectáculos y otros programas fueron ubicados donde hubo

¹²⁶ Entrevista con Ignacio Anaya, director de *CadenaTres*, 3 de mayo de 2010.

lugar. Noticias sí están en un solo espacio donde por la mañana trabaja el equipo del noticiario de medio día y por la tarde los de la noche y la mañana del día siguiente. Cuando se creó el canal, en estos equipos se introdujo a algunos de los redactores que ya trabajaban para radio y se contrató a nuevos, entre los cuales se han incluido también politólogos sin experiencia en medios ni capacitación como redactores.

Para Meneses, que analizó el caso multimedios de Grupo Imagen, los redactores son un engrane fundamental en la convergencia porque de la información disponible vertida por la turbina informativa, adaptan lo que necesitan para el soporte en que trabajan. Explica que los productores y redactores multimedia son nuevos perfiles periodísticos que atenúan “la frenética labor de los reporteros convergentes”¹²⁷ porque toman los datos y muchas veces los reescriben, buscan las imágenes, cortan los audios o dan mayor contexto a los hechos.

Basada en mi experiencia como parte de la redacción de *CadenaTres* difiero de esa explicación. Más que una labor complementaria al trabajo de los reporteros, se trata de una especie de ‘rescate’, pues no se hace con una planeación previa, a modo de cooperación, sino que cuando existen deficiencias en los productos enviados por los reporteros es cuando los redactores asumen la responsabilidad de buscar aquello que faltó y que el productor considera necesario para dar una información completa y bien estructurada.

Los redactores incluso elaboran ‘notas de escritorio’, llamadas así porque no parten de la información que se reporta en la calle, sino de lo que se puede conseguir desde una oficina. Para hacer esto, internet se ha vuelto una herramienta eficiente donde recopilar datos o fechas para reconstruir un hecho; también parten de los servicios de agencias para escribir y grabar notas de temas internacionales sin necesidad de un corresponsal en el lugar.

¹²⁷ MENESES, M. E., *Op. Cit.*, página 196.

La aspiración sería crear algo como la Central de Noticias del grupo brasileño O Estado de São Paulo, explicada en el inciso 2.3, que sin necesidad de reporteros, con redactores que obtienen información de cualquier fuente, produce piezas informativas terminadas. La diferencia es el alcance multimedios que tienen, pues todas las plataformas recurren a esa Central de Noticias.

En cambio en Grupo Imagen, por buena que sea la nota, o si se trata del recuento de un tema, que probablemente otros soportes también necesitan, ese trabajo se queda sólo en el noticiario para el cual se lo pidió el productor. No se envía a la Turbina Informativa para que la información esté disponible en los Sistemas de Gestión de Contenidos ni hay obligación de reportarla a otros coordinadores.

Esto es porque la Jefa de Redacción Multimedios, que debería ser el punto de conexión entre los redactores, en realidad no cumple con su función. En teoría, como propone Meneses, “dirige a los redactores que deben reescribir las notas de reporteros y cables de agencias para los diversos canales o soportes. También es el responsable de detectar qué nota proveniente de reportero, puede adaptarse a los diversos soportes, al tiempo de checar la redacción, ya que cada medio se escribe distinto”¹²⁸.

Pero en la práctica, en la redacción de *CadenaTres* jamás se reciben este tipo de órdenes, ni se les pide cooperar con otro soporte. Tampoco hay una revisión a conciencia de su trabajo, por lo que son comunes los errores ortográficos, dedazos y hasta de datos en el guión del conductor.

Así como el llamado Jefe de Información no cumple con los cánones del manual de periodismo de Leñero y Marín, tampoco existe en Canal 28 una figura con los parámetros de ‘Jefe de Redacción’:

¹²⁸ *Ibídem*, página 151.

encargado de asegurar la mejor redacción y presentación de los escritos, lo mismo informativos que de opinión. Para ello debe contar con una sólida formación periodística y un equipo profesional de correctores de estilo y cabeceadores o tituladores. El jefe de Redacción valora todos los materiales y desecha o manda rehacer los que no satisfacen –en su dimensión periodística intrínseca– los mejores requisitos.¹²⁹

La misma ausencia de corrección en los textos de redactores se nota en los guiones de reporteros, como explicamos en el inciso sobre ‘reporteros convergentes’. Por todo esto es que tras su producción, los noticiarios que salen al aire no tienen un ‘plus’ sobre los de otros canales; no alcanzan la condición sinérgica que les debería brindar ser parte de un grupo convergente multimedios.

La convergencia se manifiesta con intensidad en la televisión por la carencia de un trabajo cuidado de producción televisiva. (...) el Noticiero de Cadena 3, es un noticiero de radio adaptado a la televisión, en el que en términos de formato televisivo, indicador de profundidad periodística, el trabajo es deficiente. Hacer periodismo televisivo es una tarea pendiente para el grupo.¹³⁰

3.5 Emisión al público. ¿Qué quiere transmitir *CadenaTres*?

Llegados a este punto podemos afirmar que los noticiarios que se emiten en *CadenaTres* no tienen la calidad óptima ni representan una competencia informativa para otros canales de televisión, pues sólo hay un reciclaje y aprovechamiento de la producción noticiosa que se hace para *Excelsior* e *Imagen* radio. La pregunta es ¿qué pretende entonces ofrecer *CadenaTres*?

¹²⁹ LEÑERO, V., y MARÍN, C., *Op. Cit.*, página 25.

¹³⁰ MENESES, M. E., *Op. Cit.*, página 231.

Todo indicaba que la infraestructura con la que contaba Grupo Imagen respaldaba la nueva empresa mediática. Esto resultaba lógico –y lo más económico– considerando que, pese a ser un canal nuevo, no partía totalmente de cero, sino que venía a completar la división de medios de Grupo Empresarial Ángeles (GEA), como lo expuso el propio Olegario Vázquez Aldir: “nuestro Grupo maneja noticias en radio y en prensa, lo que nos permite producir con cierta facilidad contenidos informativos para televisión”¹³¹.

Dueños y directivos de Grupo Imagen creyeron que trasladando sus contenidos periodísticos de radio y prensa a la pantalla era más que suficiente. Meneses detecta la falla en esta apreciación:

El periodista de radio, dicen los manuales de periodismo, escribe para ser escuchado, el de televisión escribe a imágenes y el de prensa escrita para un lector que recupera párrafos y exigen mayor análisis que la audiencia televisiva y radiofónica. Estas reglas profesionales sin embargo, sólo son detectadas por periodistas y por tanto, son cánones profesionales desconocidas por empresarios y directivos que dirigen igual una empresa farmacéutica o química que una periodística.¹³²

Debido a esta visión simplista de lo que era hacer televisión y al deficiente proceso de producción de información que se mantiene, la oferta noticiosa de *CadenaTres* ha ido sucumbiendo. Unos meses antes de cumplir los dos años salió del aire “Así se habla”, programa de entrevistas y análisis del periodista Pascal Beltrán del Río; después Jorge Fernández Menéndez abandonó la pantalla de Canal 28 con su espacio de reportajes e investigaciones “México Confidencial”.

En otro reajuste, el noticiario matutino de tres horas, conducido por Francisco Zea, desapareció por un mes. Luego regresó de una hora con 45 minutos, pero

¹³¹ Olegario Vázquez Aldir, entrevistado por José Antonio Fernández, “Firman alianza Argos y CadenaTres”, en revista *Telemundo*, número 111, febrero-marzo de 2010, página 41.

¹³² MENESES, M. E., *Op. Cit.*, página 151.

grabado 12 horas antes. La razón de esta decisión: ahorrar el pago de salarios de un equipo de producción, las horas extras del personal técnico sindicalizado, y reutilizar todo el material videograbado durante el día anterior. Esta situación no pasó desapercibida ante los ojos del público; por el contrario, ha mellado la credibilidad de todo el canal. El columnista experto en televisión, Álvaro Cueva comentó:

el otro día, haciendo mis monitoreos, vi que repitieron completita la sección del clima que, se supone, se hace al momento ante los ojos del conductor. ¡Y nadie dijo nada! ¿Qué significa esto? Que ese noticiero no es en vivo. Es grabado. ¡Cómo! (...) Noticiero grabado, noticiero sin actualidad. ¿Pero sabe qué es lo peor? La mentira, el dato de que Cadenatres no nos aclare esto, la nota de que nos quiera engañar¹³³.

Cada fin de año ese mismo columnista hace su lista de lo mejor y lo peor de la televisión mexicana. Ahí, el canal 28 sólo mereció un penoso nombramiento: **“Peor noticiero matutino: “Cadenatres noticias”. ¡Va grabado!”**¹³⁴.

Rozando el tercer aniversario del canal se anunció con publicidad desbordada la nueva apuesta, incluso disfrazada de información dentro de los noticiarios: la producción propia de ficción en alianza con la productora independiente ARGOS, de Epigmenio Ibarra.

En entrevista, el propio director de medios de GEA, Olegario Vázquez Aldir, cambia la respuesta que había dado tres años atrás sobre la importancia de la estructura noticiosa en *CadenaTres* y reconoce que se trata de un “relanzamiento”. “Producir teleseries es muy costoso y las posibilidades de éxito

¹³³ Álvaro Cueva, “¿Noticiero grabado?”, en su columna “El pozo de los deseos reprimidos”, Milenio Diario, sección Hey!, 12 de marzo de 2009.

¹³⁴ Álvaro Cueva, “TV Adicto Golden Awards”, en su columna “El pozo de los deseos reprimidos”, Milenio Diario, sección Hey!, 25 de diciembre de 2009.

son bajas en términos de rating y rentabilidad. [...] De lo que no cabe la menor duda, es que iniciamos ahora una nueva etapa de CadenaTres”¹³⁵.

Considerando la merma de productos informativos y que uno de los noticiarios se grabe, aunado a que también han sido utilizados a disposición de la nueva producción de entretenimiento, queda en duda que la información continúe siendo la oferta fuerte del canal de televisión de Grupo Imagen. La rutina diaria indica que, por el momento, ese objetivo ha dejado de ser prioritario y quedan en entredicho el esfuerzo y funcionamiento de la convergencia periodística para el canal 28 de televisión, *CadenaTres*.

¹³⁵ Olegario Vázquez Aldir, entrevistado por José Antonio Fernández, *Op. Cit.*, página 41.

CONCLUSIONES

**Y una propuesta
para el éxito convergente**

Esta investigación tuvo como objetivo describir analíticamente la producción de noticias para el canal de televisión *CadenaTres*, en el contexto de un proceso de convergencia multimedios que ha emprendido Grupo Imagen, propietario del canal, así como de un periódico, dos estaciones de radio y un portal de internet. Una concentración de plataformas mediáticas única en México –y aún escasa en el mundo– por su variedad y por la aspiración a alimentar sus espacios noticiosos con una misma plantilla laboral.

Para llevar a cabo esta investigación, fue indispensable delimitar las cuatro dimensiones que se articulan en este fenómeno: tecnología, organización empresarial y editorial, profesionalización y hábitos de consumo de medios por parte del público. Dentro de éstas, era necesario también explicar cómo ha desarrollado la empresa estudiada la convergencia empresarial y profesional, pues de su organización y trabajo es principalmente que se debe lograr el funcionamiento óptimo de cada medio y la condición de sinergia, es decir, la obtención de un valor, en el mercado y ante el público, mayor al que lograría cada integrante del grupo si fuera independiente.

De la comparación entre nueve empresas convergentes del mundo, incluyendo a Grupo Imagen, he llegado a la conclusión de que para lograr los objetivos multimedios, es fundamental una cuidada organización, con tres ejes de acción:

1. adecuar el espacio físico y compartir los recursos materiales disponibles,
2. implantar una planificación conjunta de coberturas,
3. fomentar la toma de decisiones horizontales y la conciencia multimedios.

Respecto al primer punto, aunque los teléfonos y *chats* por internet han facilitado la comunicación, nada se compara con la proximidad física para propiciar el trabajo en equipo. Todos los casos retomados en esta investigación colocaron en un solo edificio sus instalaciones (excepto portales web internacionalizados con redacciones en diferentes países) para que en cualquier momento pueda

discutirse una noticia o complementarse. Para algunos fue estratégica la ubicación de cabinas de televisión al centro, con la intención de que llamaran la atención y el personal se involucrara en ese medio. También es necesario un contacto constante con los materiales, para lo cual juega un papel fundamental la convergencia tecnológica.

El siguiente eje para organizar la empresa multimedios es la planificación conjunta. Dentro de los nuevos espacios compartidos y con total acceso a la información, en la mayoría de grupos estudiados se crearon 'mesas centrales' con los directivos de cada medio o al menos un representante por plataforma. Esta unidad planea las coberturas con el enfoque del especialista de cada plataforma, decide en todo momento la utilización de la información, e incluso planea el amalgamamiento entre cada medio del grupo para guiar al consumidor multimedios entre las distintas ofertas. De este modo, ninguna de las plataformas quedará relegada a segundo plano por ser nueva o ser la más pequeña, y por eso incomprendida en su esencia.

Como tercera base de la nueva organización hemos colocado la toma de decisiones horizontales. En los grupos estudiados se hicieron campañas y equipos de trabajo estratégicos para fomentar la conciencia multimedios. La comunicación y cercanía entre jefes ha posibilitado la toma de decisiones transversales, que agilizan la publicación de la información (ganar exclusivas, complementarse entre soportes). En ese sentido, es indispensable la claridad en los objetivos y línea editorial de la compañía, para que cualquier decisión tenga la orientación correcta en la persecución de objetivos multimedios y no requiera de una aprobación escalonada que lentifique los procesos.

Estas tres acciones se ubican dentro de la convergencia empresarial pero apuntan hacia la profesional. Pedir trabajo de grupo implicará en los periodistas acercarse a conocer y aprender la realización de uno o dos medios que hasta entonces les

eran ajenos. Para los mandos que tomen decisiones conjuntas, se vuelve exigencia comprender la naturaleza de otras plataformas.

El desarrollo profesional multimedios se puede resumir también en tres tipos de periodista:

1. nuevos coordinadores y encargados de supervisión de la producción convergente,
2. reporteros polivalentes o multiplataforma,
3. redactores y productores multimedios como atenuantes.

En primer lugar, mientras la organización jerárquica multimedios está en transición entre conservar la estructura de cada plataforma y buscar una nueva integración intermediática, lo que sí se ha desarrollado son supraestructuras multimedios. Profesionales con una amplia experiencia y abierta visión de los distintos soportes se erigen como autoridades para unificar el destino al que se aproximan y calificar los resultados del trabajo de los periodistas, sean reporteros o redactores. Así, mientras se logra una comunicación interna eficiente y natural, han crecido en los grupos convergentes los puestos de coordinación. Ya sea que dirijan equipos de trabajo, o que reciban y organicen órdenes de los responsables de cada soporte para transmitir las unificadas a los reporteros.

En cuanto a los encargados de salir a recopilar la información, la convergencia multimedios les plantea dos posibilidades; la primera, ser reporteros polivalentes, que cargan cámara fotográfica, de video, grabadora, pueden editar piezas audiovisuales y para internet, o hasta confeccionar mensajes de texto y *Twitter* para los nuevos usuarios. La otra, ser reporteros multiplataforma que tienen que hacer notas adecuadas de principio a fin para cada soporte del grupo.

Las experiencias se orientan más hacia el segundo tipo, pero de cualquier manera, su labor se ha vuelto 'frenética'. Reportear para tres o cuatro medios es

más que capacidad de adaptación, pues implica hasta cierto punto tres trabajos diferentes. Un reto para el que hallan motivación en su propia realización como periodistas, aunque sacrifiquen calidad y profundidad de sus coberturas y no reciban un sueldo al triple. Además, no en todos los casos se les ha dado la capacitación necesaria y el tiempo para perfeccionar sus técnicas en cada medio.

Esta nueva realidad debe verse como un llamado urgente a las universidades a actualizar la formación que están dando a los estudiantes de periodismo. La exigencia empresarial se ha vuelto mayor a los escenarios planteados en las facultades. Exige combinar técnicas que en las aulas se estudiaron por separado o algunas de modo superficial para profundizar en otras, según el interés del alumno o el plan de estudios de la carrera.

Mientras los medios de información no estén dispuestos a invertir más en capacitación de su personal, la calidad periodística está en riesgo. Es tarea inaplazable para las universidades no quedarse en la contemplación de los cambios y la crítica de los resultados, sino pasar a la acción, a la reflexión interna y la búsqueda de respuestas para ofrecer a los reporteros del futuro cercano herramientas suficientes para recuperar esa calidad informativa.

Por último, como parte de la convergencia profesional, en las redacciones han adquirido mucho mayor relevancia los encargados de darle terminación final a las informaciones para convertirlas en productos apropiados para el soporte en el que van a ser publicados. Ya sea que no trabajen ligados a ninguna plataforma y sólo elaboren piezas en distintos formatos de un tema, o que sí estén en un solo medio y sean quienes más aplican los criterios de ese medio al sumar o restar elementos a lo que originalmente había mandado el reportero.

***CadenaTres*: lejos de la sinergia por convergencia periodística**

Una vez abordadas las características y consecuencias de la convergencia multimedios, fue preciso enfocarla al caso de estudio –*CadenaTres*, canal de televisión de Grupo Imagen–. Para ello, quiero retomar las hipótesis planteadas al empezar la investigación, a saber:

- +A tres años de iniciada la convergencia periodística de alta intensidad en Grupo Imagen, sigue sin haber estrategias claras de planeación y coordinación multimedios.
- +En Grupo Imagen la convergencia periodística ha recaído sobre el trabajo múltiple de los reporteros en lugar de partir de una estructura interna fuerte y bien organizada como empresa multimedios.
- +El abastecimiento de noticias de *CadenaTres* no es el adecuado para los tres noticiarios que realiza al día y el dominical, ya que la planeación está subordinada de origen a la del periódico *Excélsior*.

Se consideraba de antemano (debido a la experiencia personal de trabajar en el grupo) que había deficiencias en la coordinación para aplicar las estrategias de integración multimedios. Al indagar entre personal del grupo –ya sea reporteros, productores o mandos medios y altos– así como en otros trabajos de investigación sobre la misma empresa (tesis doctoral de María Elena Meneses y de Licenciatura de Yoatzin Villegas) hallé que no existen planes ni manuales de procedimientos sobre la integración, lo cual comprueba mi primera hipótesis. De ahí se desprende que el personal desconoce qué papel juega en el grupo el medio particular para el que trabaja y las decisiones dictadas por los directivos son incomprensibles.

Sólo se puede hablar de dos estrategias. La primera fue reasignar fuentes (de las secciones de periódico Nacional, Comunidad y Dinero) entre los reporteros de

Imagen radio y *Excélsior* para que en cada cobertura sólo hubiera uno para los dos soportes y poco después también para *CadenaTres*. Les dieron cursos básicos para conocer cada medio pero la capacitación no ha sido constante; con la exigencia diaria es como han desarrollado sus propios ‘trucos’ para elaborar las tres notas, que en ocasiones son sólo un reciclaje. En las consideraciones generales se expuso que la convergencia empresarial proyectaba la profesional, pero como se ve, en Grupo Imagen el sentido de la transformación va al revés. He aquí la demostración de la segunda hipótesis de investigación.

La otra estrategia multimedios de Grupo Imagen fue la creación de un organismo denominado ‘Turbina de la Información’, que gestione las coberturas y el flujo de notas enviadas por los reporteros. Sin embargo, la agenda se elabora de manera desfragmentada entre medios y entre las propias secciones del periódico. Así pues, no es exacto decir que la planeación de noticias del canal esté ‘subordinada’ a la del periódico, como planteaba mi tercera hipótesis. Más que sometimiento, hay un abandono del proceso de planeación por parte de *CadenaTres*, que recae en personas que no tienen conocimientos ni interés sobre el periodismo televisivo.

Un hallazgo que no estaba contemplado en los supuestos de la investigación era la importancia vital de los perfiles de quienes toman las decisiones para *CadenaTres*. Se comprobó que los procesos de producción de noticias televisivas y las piezas realizadas no cumplen con estándares de calidad y no han mejorado sustancialmente en tres años porque los superiores las aprueban como estén, sin aplicar criterios periodísticos ni exigir las particularidades de ese soporte.

Este evidente desconocimiento del medio entre los superiores se convierte en un factor de desmotivación para los subordinados, que perciben una conducción errática del medio, sufren el desgaste de tener que cambiar constantemente el enfoque de su reporte, están sujetos a presiones desiguales de los jefes de los diferentes soportes, y sienten devaluado su trabajo en televisión al no recibir más exigencia que ‘cumplir’.

Todo esto lleva a pensar en un desinterés por explotar las posibilidades de la televisora. Tal como Meneses documenta que muchos diarios mexicanos crearon un portal de internet sólo para tener presencia en este nuevo medio, es presumible que Grupo Imagen adquirió el canal 28 de televisión porque tuvo oportunidad de hacerlo, y no con una propuesta informativa competitiva.

Retomando las cuatro dimensiones de la convergencia expuestas, sólo la profesional se ha explotado y de manera desarticulada, ya que cada reportero evoluciona o no su trabajo, sin orientación o capacitación de la empresa. Se utilizan las nuevas tecnologías pero no de manera convergente, ya que los *software* con los que se manejan las notas, imágenes o audios no están conectados y cada medio tiene su línea de producción separada. Asimismo, no se promueve desde dentro una convergencia comunicativa o cultural, porque no hay apoyo entre medios ni impulso a las nuevas tecnologías, sino que la prioridad es el periódico –la plataforma que a nivel mundial va en decadencia–. Y por último, la convergencia empresarial ha sido sólo en lo económico y no en lo editorial.

Así pues, concluyo tras realizar esta investigación, no sin decepción propia, que *CadenaTres* está lejos de ser un medio verdaderamente convergente. No ha generado una sinergia con el grupo al que pertenece y en lugar de aumentar su valor ha implicado una reducción de la calidad en el trabajo de los reporteros para las otras plataformas.

Con la esperanza de que esta situación pueda cambiar, me propongo resumir en cinco puntos positivos y cinco negativos las acciones que han sido fuerzas y deben seguir desarrollándose, así como las debilidades que urge corregir. Más allá del ejemplo estudiado, aunque basado en él, ofrezco como una especie de manual, a manera de decálogo, con los aciertos a imitar y errores a evitar si otra empresa comunicacional se propone implementar un proceso de convergencia periodística multimedios.

UNA PROPUESTA PARA EL ÉXITO CONVERGENTE

+CLAVES DE ÉXITO

1: Redistribución de fuentes para un solo equipo de reporteros.

En otros conglomerados se conservaron reporteros de diferentes medios que debían cooperar y compartir *tips* o contactos. En cambio, Grupo Imagen apostó reporteros multiplataforma: una sola persona cubre cada fuente, recoge la información y le da formato final en tres presentaciones: impreso (con adelanto para internet), radio (en vivo o grabado) y televisión (guión y voz grabada).

El acento de este punto debe ponerse en tener cuidado de no caer en la explotación de los reporteros. Ya se economiza al no tener a tres para una misma información, pero hay que darles espacio suficiente para que esa información esté bien hecha en cada presentación. Puede contratarse a más reporteros para no sobrecargar de fuentes a los que ya se tiene y que además de cubrir sus notas diarias tengan tiempo de profundizar y realizar reportajes de investigación.

2: Coordinación Multimedios y ‘Turbina de Información’.

Tener un pequeño órgano central que dé órdenes de trabajo a los reporteros retomando lo que la dirección de cada plataforma requiere. Sirve como puente entre la producción de cada noticiario y el reportero, para que este último no reciba todo el día llamadas de diferentes personas pidiéndole datos y dándole instrucciones. Reciben los adelantos de notas y avisan a los tres soportes si surge alguna información nueva, aunque falta sistematizar más esta tarea con horarios de entrega de adelantos y notas también para electrónicos.

Esta Turbina coordinadora se volvería una potente fuerza si estuviera integrada por personas con un sólido conocimiento de las características y necesidades de cada uno de los cuatro medios. Así podría tomar por sí misma las decisiones

acertadas sobre el rumbo del grupo, o al menos coordinar reuniones entre los mandos medios de las plataformas, en imitación a las 'Mesas Centrales'. Con esa visión de conjunto, también es el departamento que debe elaborar la estrategia de complementariedad y promoción cruzada.

3: Oportunidad.

Grupo Imagen ofrece una gran oportunidad a quienes apenas entran al mundo de los medios de información. Redactores, personal de monitoreo o practicantes han publicado o realizado para televisión notas o reportajes si ofrecen un tema interesante. De manera informal también se permite a personal de un área que se involucre con otra, aprenda edición, producción o locución. También para los reporteros ha sido una oportunidad de mejorar como periodistas, adquirir más capacidades y habilidades, y hasta descubrir nueva vocación por otro medio.

Los directivos han buscado integrar jóvenes a la compañía y aprecian la capacidad de adecuación a la manera de trabajar dictada. La clave sería no menospreciar el valor que una sólida formación y la experiencia dan; otorgar cursos adecuados de capacitación, además de establecer parámetros de calidad y no conformarse con el trabajo producto de buenas intenciones.

4: Redactores multitareas.

CadenaTres ha generado una dinámica en la que a veces los redactores revisan las imágenes para determinar qué extensión se le da a una noticia, eligen declaraciones si la conferencia es a una hora muy cercana al noticiario, graban en *off* si el reportero no tuvo tiempo o en cápsulas y secciones de resúmenes. En ocasiones elaboran 'notas de escritorio' de información internacional o con recopilaciones de datos para dar contexto a un hecho.

Los redactores trabajan casi en exclusiva para un soporte, pero dado que han adquirido estas habilidades y que se ha comprobado su eficacia para mejorar los

productos informativos, sería útil instaurar una verdadera redacción multimedios y que no sea sólo atenuante del exceso de trabajo de los reporteros. Como modelos pueden tomarse la Mesa de Información Continua del *New York Times*, que ayudan a elaborar parte de las notas y a actualizarlas en caso de que surja información nueva; o la Central de Noticias de *O Estado de São Paulo*, donde toman hechos que no necesitan reporteo *in situ* y elaboran piezas informativas completas con formato para cada soporte.

5: Reporteros Especiales y Reporteros de Tráfico.

La idea de tener reporteros dedicados a televisión debería satisfacer varios aspectos: productos de mucha más alta calidad para los noticiarios; alimentar diferentes públicos meta por noticiario y por lo que no le interesa al periódico; reportajes de investigación o interpretación de temas coyunturales pero que requieren más tiempo de elaboración por la complejidad para presentar un buen producto audiovisual; en resumen, hacer una televisión de calidad y con una oferta diferente. Está por demostrarse esa capacidad, si se impone rigor periodístico y exigencia en la agenda para los integrantes de este cuerpo de periodistas.

Por su parte, los reporteros de tráfico han sido una solución efectiva para la ausencia de notas a mediodía o la necesidad de llegar hasta el lugar de un hecho con velocidad; su punto débil es la falta de formación profesional. Son además un modelo que el grupo debería reconsiderar para su organización: en lugar de multimedios, bimedios. Ellos cumplen con satisfacer el interés del público metropolitano de menores recursos económicos que *CadenaTres* comparte con *Reporte 98.5*, a diferencia de las aspiraciones a estratos altos de *Imagen informativa* y *Excélsior*, por lo que no se enfrentan a las exigencias de cambiar de ángulo para cada producto que elaboran, ni a tener que estar alternando entre coberturas que le interesan a un medio pero el otro desprecia.

TALONES DE AQUILES

6: Ausencia de perfiles profesionales.

El director de *CadenaTres* es ingeniero, el jefe de información es periodista pero nunca ejerció en medios, y los asistentes y coordinadores de la dirección de información son politólogos. Esta estructura toma todas las decisiones con base sólo en sus creencias y no en criterios periodísticos reales. Es un sentir generalizado del resto de trabajadores de la empresa que en canal 28 es donde menor claridad hay de línea editorial y enfoques noticiosos.

En primer lugar, urge colocar un jefe de información realmente funcional. Por un lado, que tenga los conocimientos técnicos y periodísticos suficientes para que por su experiencia pueda guiar realmente a los reporteros convergentes y proponer temas apropiados para su realización audiovisual. Por otro, que sea un representante del canal ante el resto de para que fomente la conciencia multimedios y se gane su confianza para que no le oculten exclusivas. En segundo lugar, las rutinas de producción de *CadenaTres* deben volverse también más profesionales, con juntas editoriales temprano y en compañía de los productores, para que la planeación de coberturas, además de hacerse como empresa y como canal de televisión, se haga pensando en las necesidades de cada noticiario.

7: Vacío de poder.

Lo único que está claro para los reporteros es que la prioridad es *Excélsior*, tanto para exclusivas como para entregar su nota. Aun si la producción televisiva es más tardada, no se han fijado horarios de cierre y muchos envían primero su texto para el periódico, que es el medio de donde más los presionan. No sólo eso, sino que los directivos del periódico o del grupo 'esconden' la información a conductores y productores, para evitar que se adelanten. Y en lugar de plantearles un plan estratégico para explotar diferentes facetas de una noticia, de último momento se les dan videos, grabaciones o les exigen llevar una nota que salió de documentos de los que no hay registro visual.

Los mandos de *CadenaTres* no se han ganado un lugar dentro de la organización multimedios y tampoco se vinculan de manera adecuada con productores y reporteros. Si no se da la adecuación de perfiles profesionales planteada en el punto anterior, sería apropiado hacer al menos lo que otros grupos del mundo: colocar a los jefes de sección del periódico como encargados de sus tópicos para todos los soportes. Si bien los empleados del impreso desconocen las características de los audiovisuales, escucharían directamente a los productores de noticiarios y tendrían que dar la cara por los productos que los reporteros elaboran también para ellos. Es una tendencia periodística global borrar las divisiones por medio y, en su lugar, conformar equipos por temas.

8: Televisión adaptada, igual a reciclaje.

Al adquirir canal 28, Grupo Imagen aspiró a un funcionamiento convergente de información y no a limitarse a transmitir en imágenes noticiarios de radio (como han hecho Radio Fórmula, MVS, Monitor). Sin embargo, tampoco se sigue la rutina productiva de otras televisoras: los reporteros tienen tanto trabajo que no buscan complementar su información con nuevas entrevistas o sondeos, no consiguen imágenes para ilustrar ni llevan consigo un realizador que se preocupe por la parte audiovisual. Sus guiones suelen ser adaptaciones de la nota que ya prepararon para periódico, así que resultan demasiado largos.

La calidad en el canal 28 se persigue con lentitud y dista mucho de estar a la altura que exige la televisión de nuestros días. Si Grupo Imagen quiere hacer televisión de verdad y no adaptaciones visuales de sus otros productos informativos, urge una estrategia que no deje atrás al canal, una inversión para que se haga de manera profesional y una promoción estratégica para apuntalarlo.

9: Tecnología desaprovechada.

En un principio, Grupo Empresarial Ángeles no escatimó en tecnología para impulsar su división de medios. Renovó por completo rotativa y equipos de

cómputo del periódico, compró motocicletas y helicópteros para reporteros viales y un sistema digital para hacer televisión. Sin embargo, las torpezas en su manejo han conducido a que se vuelva tecnología inútil en muchos sentidos. El sistema de ingesta de imágenes no está conectado al programa ENPS que utilizan los redactores, ni está disponible en el edificio de *Excélsior*, por lo que toda la revisión de material y su manipulación se tiene que hacer en las cabinas de edición, en lugar de agilizar su consulta para los reporteros y el trabajo de redactores. No existe una videoteca y cada semana se borra la mayor parte del material, lo que resulta lamentable cuando una noticia tiene consecuencias imprevistas.

Las plataformas tecnológicas que utiliza cada medio no tienen conexión entre sí, por lo que radio y periódico desconocen los videos del canal 28, el canal desconoce fotos o gráficos que ya se hayan hecho para el periódico. Si los redactores hacen alguna nota extra, ésta no va más allá de la producción para la que trabaja porque no se sube al sistema ni se informa a nadie de ese material. Urge cambiar este caos por un gestor de contenidos compatible para todos los soportes y alimentado con todo el material disponible.

10: Formación y motivación de reporteros.

Mientras las universidades no incluyan en sus planes de estudios el reporteo multimedios y preparen a las nuevas generaciones para enfrentarse a este gran reto, la capacitación será un imperativo para todas las empresas informativas. En Grupo Imagen, además de los cursos iniciales, las actualizaciones han sido mínimas y no cuentan con un manual de estilo (que elaboró un ex productor pero nunca se entregó). Esto contrasta con los ejemplos de todo el mundo, donde ha sido básico fomentar el aprendizaje de otra plataforma mediante asesoría de quienes ya lo dominen, o con atención personalizada de Recursos Humanos para que se involucren y exploren nuevas maneras de hacer y presentar su trabajo. Lo ideal sería un monitoreo periódico de la calidad del trabajo de los reporteros y si no están cumpliendo las expectativas de calidad, que personal capacitado les refuerce aquello en lo que están fallando.

Además de la formación, falta motivación, que puede ser sólo de buena voluntad o económica, y hasta coercitiva. Pagar notas a destajo para que el reportero vea reconocido su esfuerzo extra por hacer televisión y así se interese en hacer notas de calidad para que sí las utilicen y se las paguen, en lugar de mutilarlas y aprovechar su información e imágenes sin darle crédito.

Cabe la posibilidad de que alguien se dé por satisfecho con el sueldo que tiene y rechace bonos extras con tal de no trabajar más y, sobre todo, para un medio que no le gusta. *CadenaTres* no puede seguir a merced de las buenas voluntades; las sanciones pueden ir desde hacer al reportero repetir su guión si no satisface la calidad requerida o no utilizar su nota si la envía tarde y sin adelanto previo, hasta quitar el crédito de su trabajo (incluso en la nota de periódico) o sancionarlo con días de guardia por negarse a hacer una nota o no comunicarle a televisión lo que surja de última hora. Asimismo, premiar a quien se distinga por cumplir puntualmente con algún día de descanso extra, participación en las decisiones del noticiario, etcétera. Todo esto mientras el reporte multiplataforma se vuelve lo común en los medios de información de nuestro país.

BIBLIOGRAFÍA

ÁLVAREZ de Armas, Olga, “Periodismo digital, periodistas digitales y empresas multimedios”, en *Hipertext.net*, revista electrónica, número 2, mayo 2004. Consultada el 19 de mayo de 2009.

BECERRA, Martín, “De la divergencia a la convergencia en la sociedad informacional: fortalezas y debilidades de un proceso inconcluso”, en *Revista de estudios de comunicación ZER*, núm.8, UPV/EHU, mayo, 2000, pp. 93-112, consultado el 16 de abril de 2009 en <http://www.ehu.es/zer/zer8/8becerra5.html> .

CANGA Larequi, Jesús, “Periodismo e internet: nuevo medio, vieja profesión”, ponencia nº 2 en el congreso *Vigencia del periodismo escrito en el entorno digital multimedia*, 15 de noviembre de 2000.

CAPELLA San Agustín, Mariano, *Concentración de empresas y consolidación de balances*, Editorial Hispano Europea, Barcelona, 1975.

CASTRO Ricalde, Maricruz, “Convergencia digital en México: estrategias y problemática”, en revista *Razón y palabra*, número 27, junio-julio de 2002, <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n27/mcastro.html>.

CBS, *Noticias por televisión*, Mc-Graw Hill, Venezuela.

CEBRIÁN Herreros, Mariano, *La radio en la convergencia multimedia*, Editorial Gedisa, Madrid, 2001.

_____, *Modelos de televisión: generalista, temática y convergente*, Editorial Paidós, Barcelona, 2004.

CELY Álvarez, Adriana M., “Elementos para caracterizar los ‘nuevos’ medios de comunicación”, en *Revista Latina de Comunicación Social*, número 19, 1999.

Consultado el 16 de abril de 2009 en:
<http://www.ull.es/publicaciones/latina/a1999fjl/68acely.htm> .

DEL RÍO Reynaga, Julio, *Teoría y práctica de los géneros periodísticos informativos*, Editorial Diana, México, 1991.

DÍAZ Nocii, Javier y Salaverría Aliaga, Ramón (coordinadores), *Manual de redacción ciberperiodística*, Editorial Ariel, Barcelona, 2003.

DÍAZ Pérez, Paloma; Catenazzi, Nadia; Aedo Cuevas, Ignacio, *De la Multimedia a la Hipermedia*, Editorial RA-MA, Madrid, 1996.

EDEL Navarro, Rubén, *Diseño de proyectos de investigación en ciencias sociales y humanidades*, Editorial Plaza y Valdés, México, 2007.

EDO Bolós, Concha, "El lenguaje periodístico en la red: del texto al hipertexto y del multimedia al hipermedia", en *Estudios sobre el Mensaje Periodístico*, núm.7, 2001, Servicio de Publicaciones de la Universidad Complutense, Madrid, 2001, páginas 79 a 94.

FIDLER, Roger, *Mediamorfosis: comprender los nuevos medios*, Editorial Granica, Buenos Aires, 1998.

GARCÍA Avilés, José Alberto, "Convergencia y polivalencia periodística en televisiones europeas y norteamericanas", en *Global Media Journal*, edición Iberoamericana, 27 de marzo de 2006.

_____, "Desmitificando la convergencia periodística", en *Chasqui. Revista Latinoamericana de comunicación*, número 94, junio de 2006. Versión electrónica consultada el 19 de mayo de 2009 en <http://chasqui.comunica.org/content/view/474/1/> .

_____, "Periodismo polivalente y convergente - Riesgos y oportunidades para el periodismo audiovisual", en *Chasqui. Revista Latinoamericana de comunicación*, número 79, septiembre de 2002. Versión electrónica consultada el 15 de abril de 2009 en <http://chasqui.comunica.org/content/view/218/84/> .

GINER, Juan Antonio, "I'm sorry, but Cooperation is not Convergence", International Newspaper Marketing association, 2001, consultado el 9 de febrero de 2010. <http://www.inma.org>.

GONZÁLEZ Reyna, Susana, *Manual de investigación documental y redacción*, 5ª edición, Editorial Trillas, México, 2005.

GUTIÉRREZ Espada, Luis, *Historia de los medios audiovisuales (1838-1926)*, Tomo I, Editorial Pirámide, Madrid, 1979.

ISLAS, Octavio; Gutiérrez, Fernando; Albarrán de Alba, Gerardo; Camarena, Salvador, y Fuentes Berain, Rossana (coordinadores), *Explorando el ciberperiodismo iberoamericano*, CECSA, Cibercultura e ITESM Edomex, México, 2002.

JENKINS, Henry, "Media convergence", consultado el 9 de febrero de 2010 en <http://web.mit.edu/cms/People/henry3/converge.html>.

JIMÉNEZ García, Marco Antonio, *Los usos de la teoría en la investigación*, Plaza y Valdés, México, 2006.

JOHANSEN Bertoglio, Oscar, *Introducción a la teoría general de sistemas*, Editorial Limusa, 9ª reimpresión, México, 1994.

KLINENBERG, Eric, “Los periodistas ‘multiusos’ del Chicago Tribune”, en *Sala de Prensa. Web para profesionales de la comunicación iberoamericanos*, año III, volumen 2, julio de 2000. Consultado el 15 de abril de 2009 en <http://www.saladeprensa.org/art142.htm> .

LAVINE, John M. y WACKMAN, Daniel B., *Gestión de empresas informativas*, Ediciones Rialp, Madrid, 1992.

LEÑERO, Vicente, y MARÍN, Carlos, *Manual de periodismo*, Editorial Grijalbo, 2ª reimpresión, México, 2004.

MANCERA Sosa, Dulce Lucero, *La venta del periódico Excélsior a Grupo Imagen*, tesis de licenciatura, UNAM, México, 2008.

MANCINI, Pablo, *Amphibia, blog sobre nuevos medios*, consultado el 15 de abril de 2009 en <http://www.amphibia.com.ar/convergencia-de-medios-de-donde-viene-y-que-es-ii/>.

MARÍN, Carles, *Periodismo audiovisual. Información, entretenimiento y tecnologías multimedia*, Editorial Gedisa, Barcelona, 2006.

MASCAREÑAS Pérez-Íñigo, Juan, *Manual de fusiones y adquisiciones de empresas*, McGraw Hill, Madrid, 1993.

MENESES Rocha, María Elena de Jesús, *El periodismo en la sociedad de la información. Implicaciones de la convergencia en los procesos de producción informativa, en la cultura profesional y en la calidad de la información: el caso de México*, tesis de doctorado, FCPyS-UNAM, México, marzo 2010.

OLIVA, Lucía y SITJÀ, Xavier, *Las noticias en televisión*, segunda edición, Instituto Oficial de Radio y Televisión, Barcelona, 1992.

ORRANTIA Herrán, Andoni, “La convergencia de redacciones en un grupo de comunicaciones multimedia ante informaciones económicas”, consultado el 15 de abril de 2009 en <http://revistas.ucm.es/inf/11341629/articulos/ESMP0101110079A.PDF> .

PAUL, Nora, “Integrating Old and New Media Newsrooms”, en página web del Poynter Institute, http://www.poynter.org/content/content_view.asp?id=5678, domingo 4 de julio de 2010.

PAVLIK, John V., *El periodismo y los nuevos medios de comunicación*, Editorial Paidós, Barcelona, 2005.

REAL ACADEMIA DE LA LENGUA ESPAÑOLA, *Diccionario de la lengua española*, 22ª edición, versión digital en <http://www.rae.es/rae.html>.

RODRIGO Alsina, Miquel, *La construcción de la noticia*, Paidós Comunicación, Barcelona, 1989.

SALAVERRÍA, Ramón, “Convergencia de medios”, en *Chasqui. Revista Latinoamericana de comunicación*, número 81, marzo de 2003. Versión electrónica consultada el 6 de abril de 2009 en <http://chasqui.comunica.org/81/salaverria81.htm> .

SALAVERRÍA, Ramón y Negredo, Samuel, *Periodismo integrado. Convergencia de medios y reorganización de redacciones*, Barcelona, Editorial Sol90, 2009.

VILLEGAS Benhumea, Yoatzin Teresa, *Grupo Imagen. Organización y funciones de la redacción de noticias Noticiero Reporte 98.5 FM*, tesis de licenciatura, UNAM, México, 2008.

Referencias hemerográficas

Excélsior, diario, año XCIV, tomo III, números 33 850 a 33 854, de lunes 10 de mayo de 2010 a viernes 14 de 2010.

Milenio, diario, consultado por internet en www.milenio.com

Álvaro Cueva, “¿Noticiero grabado?”, en su columna “El pozo de los deseos reprimidos”, sección Hey!, 12 de marzo de 2009.

Álvaro Cueva, “TV Adicto Golden Awards”, en su columna “El pozo de los deseos reprimidos”, sección Hey!, 25 de diciembre de 2009.

Telemundo, revista bimestral, número 111, febrero-marzo de 2010.

Testimonios orales

Entrevista con Ignacio Anaya, Director de *CadenaTres*, 3 de mayo de 2010.

Entrevista con Marina Trujillo, asistente de la Dirección de Contenidos Multimedios, 27 de mayo de 2010.

Entrevista con Ernesto Méndez, actual reportero especial de *CadenaTres*, 12 de marzo de 2010.

Entrevista con Jorge Ramos, actual reportero convergente de la sección Dinero, 23 de junio de 2010.

Entrevista con Jaime Contreras, actual reportero convergente de Nacional, 26 de junio de 2010.

Examen doctoral de María Elena Meneses Rocha, vienes 16 de abril de 2010 en la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la UNAM.

Conversaciones informales con empleados del grupo, en especial Saúl Rivera, ex Productor Ejecutivo de los Noticiarios matutino y nocturno.