

CUARTO ENCUENTRO

Diarios y medios digitales. Crisis y desafíos



Victoria De Masi

Es periodista del diario *Clarín*. Recibió un reconocimiento por la Escuela de Periodismo TEA en el rubro “Tarea Periodística en Diarios”. Publicó el libro *Carlitos Way. Vida de Carlos Nair Menem*.

Mariano Blejman

Es jefe de estrategia digital en el Grupo Octubre. Dirige programas de innovación de medios en América Latina. Fue consultor en Taringa, la plataforma de Latam. Fundó el programa acelerador HacksLabs.org Data Journalism. Ha obtenido la Beca International Knight en el Centro Internacional de Periodistas. Publicó numerosos artículos en los medios gráficos.



Carlos Marino

Es director y fundador de *Letra P*. Miembro de la Asociación de Periodismo Digital (ADP) y la Asociación de Entidades Periodísticas Argentinas (ADEPA). Especializado en gestión y desarrollo de medios digitales.



Lorena Retegui

Doctora en Ciencias Sociales y Humanas por la Universidad Nacional de Quilmes (UNQ) y Magíster en Industrias Culturales, Política y Gestión, UNQ. Es Licenciada en Comunicación Social por la Universidad Nacional de La Plata. Trabajó como periodista en diarios de La Plata y en prensa institucional. Es becaria Post-doctoral en el Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas. Integra el Programa “Industrias Culturales, medios y políticas de comunicación en la convergencia en la Argentina”, UNQ.

El 8 de julio de 2020 se realizó el cuarto encuentro virtual del Ciclo de Diálogos organizado por la Maestría en Industrias Culturales y el Programa de Investigación sobre Industrias Culturales de la Universidad Nacional de Quilmes. Lo que sigue en estas páginas es una edición de las intervenciones realizadas por Victoria De Masi (periodista de *Clarín*), Mariano Blejman (jefe de estrategia digital del Grupo Octubre), Carlos Marino (director de *Letra P*) y Lorena Retegui (investigadora del ICEP).

Por su parte, Ana Bizberge, directora de la Maestría en Industrias Culturales, se encargó de moderar el encuentro planteando las preguntas y los ejes temáticos del Ciclo. A los fines de esta edición y con la idea de ofrecer al lector independencia en la lectura de los temas, se ha estructurado el documento con preguntas y respuestas, omitiendo algunas intervenciones que el rol de moderador dispone.

• ***¿Cuáles son los principales cambios y continuidades que encuentran en la industria de los diarios?***

Mariano Blejman: A simple vista y rápidamente, lo principal sigue siendo el contenido: contar buenas historias. Lo principal –como decía Rodolfo Walsh–, sigue siendo la velocidad y la precisión. Creo que ese concepto no ha cambiado. Lo que sí cambió es la forma con la que se llega a esa velocidad y a esa precisión. Me parece que el principal efecto que generó la hiperconectividad es el flujo permanente de generación, de creación y de distribución de contenidos. Ahí está, creo, el gran desafío del momento.

Lorena Retegui: Coincido con lo que dice Mariano. An-

tes de agregar otros cambios, es fundamental pensar que en esos cambios, es nodal la convergencia entre tecnología y sociedad, no alcanza con solo pensar que los cambios en la industria del diario y en la industria de los medios digitales se da a partir de una revolución tecnológica, a partir de cambios a nivel industrial, sino también de hábitos y de consumo. Yo pensaba en cómo, 10 años atrás, la puntocom (.com), que dependía de un medio tradicional y de sus periodistas, era considerada, en términos deportivos, un equipo de la "B". Cuando hice el trabajo de campo en *La Nación*, hace 7 años, entré a la redacción e hice observación participante. Era notorio cómo al *online* y a los periodistas los consideraban "hijos menores". Los editores no participaban de las reuniones de temario ni de tapa, los periodistas cobraban mucho menos que los pares de papel y los contenidos del *online* eran subestimados. Hoy, a diferencia de ese pasado reciente, cambió totalmente.

Carlos Marino: A los que llevamos adelante emprendimientos periodísticos desde distintos roles nos interesa el debate del presente y el futuro del periodismo. La reflexión de Mariano es central: no puede haber empresas periodísticas ni periodismo sin periodistas que cuenten la información y vayan construyendo la historia. Pero encontramos rupturas, como las que señala Lorena. Hace poco tiempo, los medios de papel miraban a los medios digitales como diciendo "cuando crezcas, vas a empezar a imprimir", como marcando una evolución natural del periodismo hacia el papel. Sin embargo hoy, los que somos nativos digitales, decimos que "cuando entiendan la dinámica del digital, se darán cuenta hacia dónde va esta industria, cuáles son los desafíos y cuáles las batallas", porque hoy el

periodismo compite por la audiencia no solo con otro medio, sino con el entretenimiento y con plataformas sin regulación pero generan trabajo y se ganan el interés de las audiencias.

Entonces, ante estos cambios, quienes generamos contenido, tenemos que hacerlo con calidad y sostenibles en el tiempo. Debemos comprender que las plataformas son herramientas de distribución de contenidos que nosotros generamos, a las cuales tenemos que saber aplicar su propio lenguaje para que ese contenido pueda ser consumido en Twitter, en una cable-ra, o en Facebook, o sintetizado en un video de 30 segundos de Instagram, o en una diapo de la *history*. Estas son las rupturas y, si hacemos un mal periodismo, el producto a mostrar no le va a importar a nadie. Ahora, también está el problema de cómo hacer económicamente sustentable al periodismo de calidad para poder salir adelante.

Lorena Retegui: Claro, y dejame agregar que hoy en día hay como un consenso de que Internet es el centro, de que lo digital es el continente y el papel es el satélite. Por dar un ejemplo: hoy, *Clarín* en papel aporta menos del 50% de los ingresos. Esa es una de las grandes rupturas que hay en la industria del diario. Aunque también hay continuidades. Pienso en la centralización geográfica de los contenidos, lo que en Argentina se puede llamar "porteñización de los contenidos". Lo mismo que las situaciones de precariedad de las condiciones laborales, incluso acentuadas.

• **Victoria: en el pasaje del offline al online, desde el lugar de las prácticas periodísticas, trabajando para varias**

plataformas, ¿cómo se ven las transformaciones económicas?

Victoria De Masi: Es lógico que yo haya quedado para el final, porque trabajo para una revista (la revista *Viva*, que sale los domingos con el diario *Clarín*), un producto de papel que es satélite del conglomerado Clarín. Yo estoy intervenida por la situación del aislamiento, en principio porque mi trabajo se basa prácticamente en ir, ver, permanecer y demorarse en el lugar; estoy impedida de hacerlo, y es una primera limitación. Sobre las prácticas periodísticas, escuchaba recién que Lore hablaba de la “porteñización de los contenidos”; es cierto, algo que se viene dando desde hace unos años. Quizás la explicación sea que no hay presupuesto para hacer viajes al interior y poder mostrar miradas con imágenes periodísticas más completas. Esa es otra limitación en el día a día de nuestro trabajo.

La revista contiene notas muy largas. Una nota de tapa puede tener entre 10.000 y 15.000 caracteres. Yo a veces leo la revista no desde el lugar de redactora, sino desde el lugar de consumidora de información. La verdad, si ahora el principal soporte de lectura es el celular –y yo no leo 15.000 caracteres en el celular, me agota–, hay que empezar a pensar si sería conveniente generar diseños de acuerdo al contenido que producimos. Por otro lado, hay un lenguaje de la web que yo no uso, con otra manera de llegar y otra manera de informar. Todos estamos aprendiendo, yo sigo trabajando en un producto de hechura artesanal, en un periodismo lento y fuera de la agenda que tiene otro tipo de complejidad. Y de ninguna manera podemos amigarnos rápido con la urgencia que pretende el periodismo digital. Entonces nosotros tenemos una do-

ble crisis: responder con buen periodismo en unos tiempos que no son del periodismo que practicamos.

• Retomando el aspecto de la sustentabilidad que mencionaba Carlos al principio, ¿cuáles son los desafíos que ven para poder lograr modelos de negocio sustentables en el contexto digital?

Mariano Blejman: Es un tema que a mí me interesa mucho, porque vengo de varios años tratando de entender modelos de negocio y formas de monetización. Lo que se ve a nivel global es que hay una gran dispersión de la atención que afecta negativamente la monetización. O sea, sacar plata por contenido. Nosotros, en *Página 12*, hace 2 años, lanzamos un programa de membresías que ha estado funcionando no con el tamaño que tienen los módulos de pago de *Clarín* y *La Nación*, pero que viene funcionando sobre la base de la pertenencia, sobre la base de una audiencia fiel que nos lee desde hace 33 años. El crecimiento de la audiencia digital es grande. En el último año crecimos un 300%, reflejado en el programa de socios, en el cual lo poco que damos tiene que ver con la pertenencia, con la posibilidad de generar contribuciones en los comentarios de las notas, *newsletters* y eventos exclusivos. Tomamos un poco al diario británico *The Guardian* como modelo para ir construyendo relaciones con la audiencia. El otro modelo de medios de muro de pago también funciona; funciona mejor en medios de mucha escala, *Clarín* viene con una experiencia interesante que incluso le sirvió para apalancar al papel, para dejar de perder distribución de papel. De

alguna manera, todo esto, en el contexto de pandemia, lo que logra es acelerar las transformaciones. La otra vez estaba en una reunión con gente de *La Tercera* de Chile, de *El Comercio* de Perú y medios de México, donde la pandemia y las cuarentenas aceleraron los procesos de liberación hacia el mundo digital. El fenómeno está pegando fuerte en los medios locales, en medios de consumo local de todo el mundo. En Inglaterra habían cerrado como 50 medios locales, con lo cual es un momento en que, si esta reconversión venía ocurriendo, en estos meses el desafío es devastador. Hoy, la parte digital del Grupo Octubre y de *Página 12* representa un ingreso importante, los socios son en este momento el principal anunciante estable de *Página 12*.

Carlos Marino: Monetizar y hacer sustentable un modelo de negocio en un nativo digital es muy complejo por varias cosas. Al modelo de *Página 12* lo soporta una marca de 30 años y una identidad ideológica conceptual y simbólica que usan muy bien. El trabajo sobre el digital fue un modelo muy interesante que muchos copiaron como base de sustentación. Yo dirijo dos medios nativos digitales; uno tiene 8 años (*Letra P*) y el otro es *0221* (de La Plata). No soy periodista de haber ejercido la profesión y, al momento de fundarlos, pretendí generar un medio para discutir la agenda pública; desde ahí empezó la construcción muy lentamente, primero de *Letra Py*, desde hace muy poco, de *0221*. Con *Letra P* quisimos discutir la política, la economía y los negocios de la Argentina para ir hacia un producto periodístico de calidad que tarde o temprano adoptaría algún sistema de suscripción, algún mecanismo de ingresos privados, porque al no ser un periodismo de noticias sino de notas, no tenemos ve-

locidad ni cantidad, lo que tenemos es periodistas acreditados en Casa Rosada y en el Congreso que entienden la dinámica de la política en las provincias. Hicimos una experiencia con una corresponsalía en la provincia de Santa Fe, en la que nos fue muy bien, e hicimos algo incipiente en la Patagonia, compleja de abordar, pero también nos fue bien. Al empezar este 2020, como *Letra P* está por cumplir 10 años, íbamos a hacer un rediseño con algún sistema de *newsletter* y productos especializados para tener suscripciones pero, como se imaginarán, lo que teníamos pensado pasará al 2021. Como unidad de negocio, la aspiración era generar, en diez años, un producto consolidado y autosustentable desde el punto de vista económico, pero demora un poco más y profundiza nuestra dependencia de la pauta estatal ya que ha habido un retiro de la pauta privada casi a cero. Trabajamos en un modelo de publicidad tradicional, pero la idea es ir migrándolo, aunque es complicado porque es un producto de nicho –muy boutique– y no tenemos demasiados volúmenes.

En ese marco, hoy *Letra P* cuenta con un staff estable y permanente de 15 redactores, editores y redactores que se autosustentan. Dentro de todo, creo que el modelo funciona, aunque hay que ir por más innovación para terminar de consolidarlo. En cambio, el modelo de La Plata es totalmente distinto porque busca el volumen. Pero a los dos les interesa el nicho de la política y, la verdad, desde el punto de vista de las métricas, hemos tenido unos números muy alentadores. En apenas dos años nos consolidamos como la segunda audiencia digital de la ciudad de La Plata, con 95% de contenidos estrictamente locales; no tenemos virales, no trabajamos con contenido de *clickbait*, al

menos lo intentamos. Nos dimos cuenta de que el periodismo hiperlocal –siempre en debate– funciona muy bien, genera identificación, genera audiencia, genera comunidad, lo que falta todavía es terminar de ver cómo monetizarlo. A fines del año pasado habíamos tenido un incremento importante por la pauta privada, habíamos logrado una ecuación de 60-40 (60 privada, 40 pública) y eso nos permitía soñar con un 2020 prometedor, entendiendo que tenemos que brindar a nuestros anunciantes herramientas para poder contarles lo que necesitan, siempre respetando la construcción del contenido periodístico y la historia de la ciudad, que tiene una importante historia política, social y cultural. Hay muchos interrogantes, pero también tenemos certezas de que el periodismo de calidad tarde o temprano genera audiencia, solo tenemos que ser inteligentes para poder monetizarla.

• *¿Cómo impacta la crisis económica en las rutinas de producción y las condiciones laborales? ¿Cómo la crisis económica impacta a nivel producto?*

Lorena Retegui: La crisis económica impacta a nivel de las condiciones laborales, indudablemente. Hace poquito, la gente del Sindicato de Prensa tiró unos números que realmente preocupan: un 39% de los periodistas tiene que tener otro empleo. Si bien el dato proviene de una encuesta a periodistas de Capital Federal, es bastante representativo, lo hicieron a más de 700 periodistas.¹ Hace diez días, delegados de

Clarín hicieron una encuesta a colaboradores y *freelance* –el eslabón más débil de la cadena productiva de los medios–, los datos dicen que han perdido un 20% de volumen de colaboraciones.² Irregularidades en temas de pagos ocurren en la mayoría de los medios. Se factura como proveedores y se cobra tres o cuatro meses después, algo que no es nuevo. Existen los famosos sub 23, si llegás a la nota 24 te tienen que efectivizar, entonces se hace todo lo posible para que no llegues a la nota 24. Por supuesto, con la crisis económica y el contexto de la pandemia, la precarización de las condiciones laborales se ha profundizado; pero también se precariza a nivel producto. Y a nivel productivo –agrego–, la crisis económica también impacta en la descentralización de los procesos de trabajo, que no se da solo por una cuestión industrial, sino por ahorro de costos; el teletrabajo es un gran ejemplo para el ahorro de los costos empresariales. Y otro tipo de descentralización es la tercerización de servicios (programación, fotografía, impresión), muy común en la industria de los medios de prensa.

Victoria De Masi: Por supuesto, estoy absolutamente de acuerdo con el panorama que pinta Lorena. Hoy pensaba que hasta hace unos meses yo me consideraba una periodista privilegiada por el hecho de trabajar de manera efectiva en un medio de comunicación tradicional. Para mí, *Clarín* –lo voy a decir siempre– significa una gran escuela. Ahora trabajo en mi casa. La redacción está en un rincón de mi casa, donde tipeo sobre dos sillas apiladas que usualmente usaba para comer. En el escritorio, escribo en 20 centímetros, pa-

1 SiPreBA (2020). Encuesta sobre salarios, teletrabajo y condiciones laborales 2020: dos de cada tres trabajadores/as de prensa cobró un salario por debajo de la Canasta (CT). Recuperado de <https://www.sipreba.org/sindicato/encuesta-sobre-salarios-teletrabajo-y-condiciones-laborales-2020/>

2 Cervilla, M. y Sabates, P. (2020). "La pandemia es la precarización". En *Regulaciones y acciones para el sustento del trabajo periodístico en la pospandemia*. Ed. SiPreBA y Fundación Rosa Luxemburgo, pp. 9-11. Recuperado de <https://www.sipreba.org/wp-content/uploads/2020/11/Dossier-SiPreBA-Noviembre2020.pdf>

go el teléfono, pago Internet, pago la luz y me pagan el sueldo en cuotas. Hay colegas y colaboradores que, por supuesto, están en situaciones peores que la mía. A todo esto, no tuvimos paritaria y no hemos podido negociar, el Sindicato de Prensa de Buenos Aires (SIPREBA) no es reconocido en la mesa de negociaciones y la Unión de Trabajadores de Prensa de Buenos Aires (UTPBA) no ha hecho nada por mejorar nuestra situación. Todo ese conjunto de factores hace que uno labure peor y que, si tenés que estar pensando en cómo llegar a fin de mes, cuando vas cerrando una nota no podés estar pensando en que te quede con la mejor calidad posible.

Hay que abrir el debate sobre el descrédito y la explotación de nuestro trabajo. Conozco periodistas muy jóvenes que cierran cuatro o cinco notas por día. ¿Cuál es la vida útil de ese periodista? Lo que se está haciendo es abastecer una maquinaria que todo el tiempo pide cantidad, sin tener en cuenta los recursos emocionales y físicos, ni las competencias laborales.

Lorena Retegui: Sí, coincido con Vicky. Hace poquito estuve entrevistando a periodistas de distintos medios por el tema del teletrabajo y coinciden en que cuando volvamos a la "nueva normalidad" habrá trabajos que necesariamente tendrán que ser resueltos en la redacción y otros que no, que se podrán llevar a cabo en casa. Hay cuestiones que habrá que discutir. Por ejemplo, el derecho a la desconexión y la extensión de la jornada, porque con el teletrabajo se extiende. "Total estás en tu casa", pero los horarios son un lío. Históricamente, vos entrabas a la redacción y no sabías a qué hora te ibas; el punto ahora es que se suma el hecho de que estás en tu casa usando tus recursos y aten-

diendo llamadas en cualquier horario. Es como que la ventana está siempre abierta. Los propios editores se quejan porque el redactor manda la nota a las 2 de la madrugada.

Carlos Marino: Claramente el planteo de Lorena y de Victoria respecto de la situación de los trabajadores de prensa es muy dura, y es así. Lamentablemente, es la historia del periodista: entraba a una redacción relativamente tarde, armaba el sumario, empezaba la nota, la cerraba, "te corto un pedazo porque a último momento entró una publicidad", se quedaba lavando los rodillos con la gente de gráfica, se iba a la Bohemia y al otro día arrancaba de nuevo. La revolución digital imprimió a nuestra actividad una dinámica perjudicial para la producción de contenido de calidad, es el gran desafío de cada medio hacia su audiencia. No son lo mismo un medio que hace *breakingnews* y uno de vieja cablera, un medio que puede estar rápidamente con lo que está pasando y uno que analiza medidas de gobierno; cada segmento al que se le habla tiene una narrativa diferente. Antes, el periodista solo escribía la nota, la dejaba, alguien la corregía, otro la editaba y después se publicaba. Claramente, la revolución digital le imprimió una cantidad de nuevos saberes hoy al que escribe, porque también publica, edita y comparte en redes sociales. Yo estoy en contra del teletrabajo, porque la producción de la noticia y de la información es colectiva, y necesita el ámbito de la redacción.

Nosotros nos habíamos mudado el primero de marzo a una redacción nueva, muy linda, de 150 metros cuadrados, en Chacabuco entre Moreno y Belgrano, y está desocupada desde el 15 de marzo; obviamente, la prioridad fueron los trabajadores de *Letra P* que de-

bían trabajar desde sus casas, e hicimos lo mínimo que pudimos (les llevamos una silla y una computadora).

Ahora, una cosa es lo que está pasando durante esta pandemia, con condiciones de trabajo que no son las mejores: uno no puede comprar el escritorio adecuado, convive con padres, hijos pequeños, pareja, etc. Pero creo que hay que separar esta época extra-ordinaria y discutir el proceso de construcción de contenidos de los medios para épocas de normalidad, en las que el periodista tendrá que ocuparse de habilidades multimediales, de otro tipo de destacado en sus notas y de ver qué incluir en el teletrabajo y qué no.

Mariano Blejman: En el 2011, a través de una red de periodistas y programadores, nosotros empezamos a juntar gente del mundo del periodismo y de la programación de software. En el 2012 fundamos *Media Party*, un evento que ya lleva 8 años y que estamos a punto de anunciar su versión digital. En ese proceso fuimos trayendo entre 30 y 40 invitados internacionales por año para entender lo que estaba pasando en todo el mundo en temas de innovación. En 2013 y 2014 participé de algunos eventos que mostraban un panorama desolador –sobre todo en Estados Unidos– porque estaban cerrando un montón de medios, y siguió sucediendo. Pero como contraparte, fuera de los medios tradicionales, hay

...hay que separar esta época extra-ordinaria y discutir el proceso de construcción de contenidos de los medios para épocas de normalidad, en las que el periodista tendrá que ocuparse de habilidades multimediales, de otro tipo de destacado en sus notas y de ver qué incluir en el teletrabajo y qué no.

...hay que entender cómo se informan las sociedades y cómo generar herramientas de comunicación para mantener a la sociedad informada, así pueden tomar buenas decisiones y puedan votar bien.

todo un mundo innovador, con nuevas tecnologías, plataformas, formatos e inversiones que le buscan la vuelta para generar contenidos. En gran parte, el desa-

safío de los comunicadores es ver dónde están las audiencias. Todos sabemos que los chicos de mediana edad o adolescentes se informan por vías de comunicación que no son los medios tradicionales. Entonces, hay que entender cómo se informan las sociedades y cómo generar herramientas de comunicación para mantener a la sociedad informada, así pueden tomar buenas decisiones y puedan votar bien.

Hay toda una corriente que busca, en este contexto, cómo ganar plata con experimentos con *bitcoin*, con *newsletter* y otros modelos de negocio. Nosotros participamos en un programa global que se llama *Membership Puzzle Project* con más de 30 medios que están haciendo programas de membresías. Tuvimos la suerte de participar en ese proyecto con *Página 12*, la

verdad es que hay gente que le encuentra la vuelta; claro, el eje está en las audiencias, en la credibilidad y los nuevos hábitos de consumo que generan los medios.

Victoria De Masi: La cuestión es que uno es periodista 24 x 7, porque el periodismo es una actitud. La naturaleza de este laburo implica

disposición todo el tiempo y trabajo colectivo. Ahora, ¿cómo haces un trabajo colectivo cuando las redacciones son cada vez más chicas?, ¿dónde aprendés?,

¿dónde está la experiencia? Hay cosas del teletrabajo que me resultan muy piolas, pero yo extraño la redacción, extraño a mis compañeros, yo aprendo de ellos. Tan solo quería hacer este aporte para que no parezca que me quejo meramente por tener un escritorio chico para escribir.

Lorena Retegui: Coincido con Mariano en que hay un montón de proyectos chiquitos. El otro día salió uno muy interesante por el que pagás por el contenido que consiste en notas no sobre la coyuntura, son notas de investigación muy bien escritas.

Está *Tiempo Argentino* una cooperativa que ya tiene muchos años y le va bastante bien, siendo una redacción grande, con 80 periodistas.

Pero es cierto –como dice Vicky– que en los medios tradicionales grandes la tendencia es a la baja del periodista. *La Nación* hoy tiene 300 periodistas, el año pasado tenía más y el anteaño más todavía; en tres años perdió un 20% de la planta estable de periodistas y la tendencia sigue a la baja porque, con la estructura grande que tiene, puede volcarse a los contenidos digitales y monetizarlos. Por eso yo insisto en que hoy lo digital es el continente y el papel es el satélite, pero ¿qué hacés con toda esa gente que trabajaba en papel en las grandes redacciones? Martín Becerra nos recuerda que “suele definirse a las crisis como el momento en que lo viejo no acaba de morir y lo nuevo no acaba de nacer. La presente transformación de las industrias de la cultura y la comunicación bien podría caracterizarse con esa frase, en un momento histórico en que la disputa por la atención social es estremecida por la expansión de la digitalización y su consecuente multiplicación de soportes, que habilitan prácticas cultura-

En realidad, lo que tenemos que discutir es qué es el periodismo de calidad.

les novedosas”.³ En esa transición deambulan los medios; para los tradicionales es más complejo, para los emergentes nativos digitales chiquitos no es lo mismo tener una redacción de 15 que de 300 personas.

Carlos Marino: Agregó un punto. Hay una vocación de hablar de periodismo de calidad o de *clickbait*, cuando la métrica, por tener volumen, te lleva a hablar de lo que dijo Pampita a la tarde. Perdón Pampita, no te conozco, solo quiero referirme a programas de chimentos. En realidad, lo que tenemos que discutir es qué es el periodismo de calidad. De *New York Times* hace periodismo de calidad y tiene 1.500 periodistas, no achica la planta, su concepto de trabajo es “quiero ser el *Netflix* del

periodismo, vengan y páguenme para consumir todo esto que es de calidad”. Dudo que de *New York Times* tenga *clickbait* como centro de sus contenidos. *Info-bae* dice “quiero ser el diario de habla hispana más leído del mundo”, o sea que trabaja en función del volumen para generar tráfico y monetizar vía programática. Son dos modelos, y eso es lo que hay que encontrar: el modelo con el que uno se sienta cómodo.

• **Para profundizar un poco en el tema de las métricas, ¿podrían hablar sobre el para qué y el cómo?**

Mariano Berjman: Sí y está combinado. Hace un año creamos en *Página 12* una mesa de audiencia, una

³ Becerra, M. (2020). “Medios en quiebra. Transformaciones, cambios en el ecosistema y nuevos actores en la era de la digitalización de los flujos de información y comunicación”. En *La vida digital de los medios y la comunicación*, Buenos Aires: Granica.

mesa de análisis de contenido, una mesa semanal donde vamos revisando lo que pasa, lo que funciona, etc. En esa mesa analizamos cómo hacer para que el contenido de *Página 12* tenga más audiencia –tan simple como eso– en un medio que, hasta hace un año y pico, el 80% de las notas tenían títulos de películas, entonces era posible leer una nota de Macri titulada "Cien años de soledad". Hay un ejemplo que tiene que ver con cómo usar técnicas de periodismo tradicional, o cómo las técnicas de captación de audiencia se pueden usar para generar contenidos de calidad: es el libro de Rodolfo Walsh *¿Quién mató a Rosendo?* El desafío de los medios es cómo usar las técnicas nuevas de captación de audiencia para generar el contenido que quieren generar.

Lorena Retegui: Si querés pensar un medio que apueste al muro de pago, tenés que pensar en contenidos originales y de envergadura, porque si no para qué pagar una nota sobre Florencia Peña que se puede leer gratis en cualquier medio o en cualquier portal. La tensión entre el *clickbait* y las notas de calidad siempre está presente en las redacciones, incluso en medios que apuestan a contenidos de calidad. Ahora, se dice "queremos hacer contenido de calidad, entonces apostemos a las suscripciones". Pero después te das cuenta de que las variables que más interesan son las métricas de atención, las de cantidad de visitas, y que apuestan a tener cada vez más volumen de notas livianas que atraen y fidelizan audiencias tanto como publicidad.

Hoy no podemos ser distantes de lo que quiere el público, como 20 años atrás en el periodismo, hoy están las herramientas de las métricas, que bienvenidas sean. Ahora, el hecho de saber qué quiere la au-

diencia, no significa que terminemos haciendo un periodismo de calidad. Lo que observo es que no es lo mismo utilizar un sistema de medición de audiencia en un medio comercial que en uno público. Yo considero que los medios públicos deben pensar en contenido más allá de lo que dicten los números y el público. Por eso creo que las preguntas por las métricas deben ir por el lado del para qué y del para qué medios. Si quieren, luego puedo profundizar en lo que observo al interior de *La Nación*. Para mí, la aplicación excesiva de las métricas termina afectando a los procesos de trabajo de los periodistas y al nivel emocional de los periodistas.

Mariano Blejman: Yo estuve en *Página 12*, me fui unos años y volví hace cuatro, y estuve trabajando con un montón de medios. En general, cuando se planteaba el tema de las métricas –hablo del 2015 y 2016–, la primera reacción de los periodistas era: "a mí una cantidad de *clicks* no me va a decir qué escribir, ¿dónde está nuestro libre albedrío?" La verdad, en temas de consumo de cultura digital, la ley de Pareto a toda la economía, es una regla que el 20% del contenido que se genera, genera el 80% del tráfico. En los últimos cinco o seis años que estuve trabajando fuerte en esto, tuve sorpresas y descubrimientos, porque pensaba que algunas cosas iban a funcionar pero no funcionaron.

Nosotros venimos de una experiencia interesante en la sección de Economía que edita Alfredo Zaiat, una sección con una personalidad muy fuerte que ofrece servicios sobre cuándo se cobra el Ingreso Familiar de Emergencia (IFE), la Asignación Universal por Hijo (AUH), etcétera, con poca valoración, o poco interés, del lado de la redacción, pero aumentaba el piso de

audiencia, aumentaba la cantidad de gente que ingresaba a la sección de Economía. Entonces, me parece que hay que analizar las estrategias de crecimiento para ser relevante a la audiencia. Es parte de un aprendizaje.

Carlos Marino: Creo que la primera gran definición es a quién le habla el medio. Si no sabemos a quién le hablamos, entonces, ¿para qué las métricas? En la redacción de La Plata, en 0221, planteamos que no tenía que haber notas del estilo "murió una persona porque se la comió un tiburón". Si no tenemos mar y no se murió en La Plata, ¿qué interés tiene para el platense? Total, esa noticia la va a encontrar en cualquier otro medio.

Página 12, con su estrategia digital, encontró la manera de amalgamar e interpelar a la audiencia que lo seguía antes, cuando había un día en la semana que no salía, y logró retroalimentar a esa audiencia dándole lo que necesita. Yo era canillita y me acuerdo de cuando los domingos separaba *Clarín* de *Página 12*, desarmaba los suplementos y apilaba según lo que iba a leer después. Hay que hacer una comparación con lo analógico. ¿Cómo consumíamos antes? Y las preguntas siguen siendo las mismas, las respuestas habrá que ir encontrándolas. Cuando yo estaba por lanzar *Letra P*, un colega, el dueño de *La Política Online*, me dijo: "si a vos te leen los que te tienen que leer, que son los que están en el mundo de la política, alcanza, no mires el *analitic*". Y la verdad, yo siempre se lo agradezco, porque es un cole-

ga que, con su perfil, se dedica a lo mismo que nosotros.

El digital tiene la magia de lo colaborativo, de lo hipervincular; es más solidario, puedo tomar algo que hizo el otro medio, hipervincularlo y eso ayuda al otro medio y ayuda al mío. La cuestión es entender el ecosistema digital como algo más amplio que mi medio, no cerrarnos en tener más visitas que el otro, en cuánta gente se queda en mi medio, en cuánto tiempo, en a qué páginas va.

El digital tiene la magia de lo colaborativo, de lo hipervincular; es más solidario, puedo tomar algo que hizo el otro medio, hipervincularlo y eso ayuda al otro medio y ayuda al mío. La cuestión es entender el ecosistema digital como algo más amplio que mi medio, no cerrarnos en tener más visitas que el otro, en cuánta gente se queda en mi medio, en cuánto tiempo, en a qué páginas va.



PREGUNTAS DEL AUDITORIO

Ana Bizberge: Vamos a tomar algunas de las preguntas que nos fueron llegando. La primera es de Malen Lesser, periodista de *La Nación*, que pregunta para todos y todas: ¿cómo se aborda la cuestión de género, la participación de mujeres y las disidencias en relación con la construcción del producto periodístico? Interesante, ¿a quién le gustaría empezar a responder?

Lorena Retegui: Lo que yo puedo contar es que cuando pisé una redacción como periodista, en el año 2004, había algo así como un 5% de mujeres, y ninguna jefa de sección —si la había era como un bicho raro—. Hoy, eso ha cambiado; sin embargo, las mujeres siguen estando en áreas de poco poder, o de secciones que no son las relevantes para el medio. Es raro encontrar una mujer jefa de Economía o jefa de Política; por lo general, están en secciones más "blandas". Se dice "acá tenemos un montón de mujeres"; sí, pero les cuesta bastante acceder a lugares de poder. Más complicado es para las que son mamá y tienen que ir a la redacción sin saber a qué hora saldrán. Entonces, hablar de equilibrio de género o de paridad de género en las redacciones es algo avanzado, comparado con 20 años atrás, pero todavía existe una brecha importante y eso termina calando en los contenidos, no tengo dudas.

Victoria De Masi: Nosotras, desde el año pasado, tenemos a Mariana Iglesias como editora de género. Es un pedido que acompañamos todas las compañeras y los compañeros de la redacción. En *Viva* prestamos muchísima atención al género y a la diversidad, hay muchas tapas que tienen que ver con esos temas, porque nos parece que es el momento. A veces llegamos tarde, es un producto tradicional, de domingo, familiar, y a veces explicamos de más, sobre explicamos;

pero en fin, es el espacio que tenemos y es el espacio que usamos, y tratamos de que sea a favor de la nota y a favor de las historias de vida, que es lo que nos interesa.

Carlos Marino: Es un proceso complejo que nos atraviesa, lo importante es que intentemos no sé si la paridad, pero sí la construcción de igualdad de oportunidades. En *Letra P*, este año intentamos incorporar una lectura y una relectura del poder desde la mirada de género, y que atravesase a la redacción; lentamente, estamos en eso. Pensábamos hacer capacitaciones presenciales, no se pudo y lo hicimos vía Zoom. En la redacción de *0221* no hay paridad, pero intentamos que las mujeres tengan su rol y que puedan cubrir política, no contratamos a una mujer para la parte de pastelería; no nos importa el género, nos importa el desarrollo profesional. Seguramente nos falta, pero el hecho de intentar es parte del proceso de construcción.

Ana Bizberge: Tengo una pregunta de Tomás Marchetta, de la Universidad de Quilmes, para Mariano: ¿cómo se planteó la estrategia digital de *Página 12* a partir de su incorporación al Grupo Octubre? Por ejemplo: la página web hubo un rediseño en la lógica de las redes sociales y la frecuencia de posteos, ¿influyeron esos cambios en la redacción web?

Mariano Blejman: Sí, es un proceso lento que incluyó cambiar la tecnología para poder hacer lo que nosotros decíamos que había que hacer: primero publicar todo en la web y después llevarlo al papel. Cuando tomé el puesto, en 2016, había una redacción que tenía su flujo: iba al papel, iba al cuarto, a un PDF y a la noche había personas que subían contenido. Para ser

un poco técnico, había dos herramientas que no se comunicaban. Tardamos casi un año y medio en desarrollar una herramienta interna a la que le pusimos "Ninja"; básicamente, porque era una herramienta que iba a romper todo. De esa forma hicimos que las y los periodistas pudieran hacer lo que pensábamos que debía ser primero. Publicamos todo en la web y después todos tomamos parte de eso y agregamos valor agregado al papel, se armaba la tapa, etcétera, y salía al otro día. Así funcionaba. Después, el tema de las estrategias de distribución de posteos, etcétera, tiene que ver con objetivos de audiencia y focos. Nosotros tratamos de mantener –a veces nos vamos, pero tratamos de mantener– el foco en que *Página 12* es "otra mirada", que a veces puede consistir en una conversación sobre un tema que están pasando. Pienso en el tema de las famosas fotos de Luciano Castro que fueron tendencia. Todo el mundo las quería ver. En *Página 12* salió una nota –creo que la propuso una colaboradora– que invitaba a repensar el cuerpo masculino a partir de las fotos de Luciano Castro. La nota estaba interesantísima, contaba una historia; desde la visión del género, planteaba la cosificación del hombre. Tuvo 500 mil visitas, un número alto para *Página 12*. No mostramos las fotos metimos una conversación, una forma de dar "otra mirada". Eso es parte del proceso de reconversión, que tiene que ver con qué significa ser relevante hoy desde *Página 12* y el mundo digital.

Ana Bizberge: Gracias. Alejandro Linares, del equipo de investigación de Industrias Culturales de la Universidad de Quilmes, pregunta: ¿piensan que existe algún tipo de regulación que pueda ayudar a los medios en esta transición de modelos para colaborar con su sustentabilidad?

Carlos Marino: Sí, sí, claramente. Tiene que haber una regulación por dos aspectos. Primero, por lo económico. Google fija el valor del CPM (el Costo por Mil), que limita la posibilidad de un medio de comunicación, que produce contenido y que paga sueldos. Google no debería regular el valor del CPM en una economía. Es un primer problema que tenemos.

Lo segundo es la regulación de las plataformas que cuentan con un proceso de algoritmos, que desconocemos y que genera una dinámica de consumo de medios y de comunicación de manera incidental, que atenta contra los que producimos contenidos y los modifica sin ningún tipo de explicación. No solamente a los medios, sino a los Estados, que siguen siendo quienes deben regular. Hoy el paradigma está en la web, un chico de 6 años pregunta a un teléfono sobre determinada cosa y Google le responde lo que necesita. En ese marco, hay que encontrar mecanismos de regulación, que no solamente sean nacionales, sino regionales a través de la Organización Mundial del Comercio (OMC). El Estado debe regular las plataformas y sus alcances, y tributar de manera que beneficie a los productores de contenido locales, no solamente me refiero al periodismo, sino a todos los que producen bienes culturales y de información. Tengo más preguntas que respuestas respecto de esto, pero creo que hay que ir por un camino de regulación de las plataformas y de Google.

Ana Bizberge: Hay una pregunta de Santiago Marino, también del equipo de investigación del Programa en Industrias Culturales, dirigida a Mariano y a Carlos: en el encuentro de la semana pasada, Julia Mengolini mencionó el problema recurrente con los servicios que contratan, *streaming* en su caso. ¿Qué pasa con

ese tema en las webs?

Carlos Marino: Los problemas de conectividad los tenemos todos, no solamente con el *streaming*. Les pongo un ejemplo práctico: el de la redacción de 0221, en La Plata, en la calle 54 entre 11 y 12, a 150 metros de la Municipalidad, en la misma manzana de Radio Provincia y de la torre gubernamental que tiene once pisos (donde funciona la mitad del Estado provincial). No hay red de fibra óptica. En 2018, empezamos a hablar con el prestador (*Fibertel*), nos pedía 35 mil dólares por la obra civil y *Telefónica* nos pedía 15 mil dólares. Terminamos con un servicio de internet inalámbrico.

El tendido de fibra óptica requiere la discusión hacia adentro de las ciudades con los municipios, con los gobiernos provinciales y con el gobierno nacional, para que las industrias digitales, sean de medios, de animación, de diseño, de producción digital, o lo que sea, puedan hacer transitar sus contenidos. Para el teletrabajo implica un tremendo problema, tenemos trabajadores que en sus casas les cuesta tener un servicio de banda ancha. Indudablemente, el Estado deberá avanzar en promocionar el tendido de fibra óptica para que dejemos de tener tantos problemas de conectividad y que las empresas puedan invertir en servicios que funcionen correctamente, porque hoy es esencial para la educación y para producir cualquier servicio.

Ana Bizberge: Bien, hay otra pregunta relacionada al teletrabajo para quien quiera responder. Es de Cecilia

Racca: ¿qué puede pasar con la Ley de Regulación de Teletrabajo en este campo laboral? La Cámara de Diputados dio media sanción y la de Senadores la tiene que tratar.

Lorena Retegui: No es mi especialidad, y ponernos a pensar la Ley punto por punto en esta charla sería imposible. Pero sé que se está trabajando a nivel colectivo sobre cómo hacer para no tener luego problemas en la práctica, porque tiene algunas debilidades. Por ejemplo: deja abierta la posibilidad del teletrabajo no como nueva modalidad, sino como parte de un contrato de trabajo por objetivos, lo cual conlleva el riesgo del control sobre la productividad. Regulación, tendrá que haber, y será muy interesante seguir lo que pasará con el proyecto en la Cámara de Senadores.

Indudablemente, el Estado deberá avanzar en promocionar el tendido de fibra óptica para que dejemos de tener tantos problemas de conectividad y que las empresas puedan invertir en servicios que funcionen correctamente, porque hoy es esencial para la educación y para producir cualquier servicio.

Ana Bizberge: Vamos con la última pregunta, es de Agustín Espada, también del equipo de Investigación de Industrias Culturales: además de las notas textuales, ¿qué formatos creen que pueden oxigenar la oferta de los portales digitales?

Mariano Blejman: Yo puedo contar un poco qué fuimos aprendiendo, no tanto en *Página 12*, que es más difícil, sino a nivel global, tendencias que uno ve. Son temas de gamificación de noticias, de interacción con las historias. Hay un ejemplo muy interesante del *Financial Times* sobre cómo es ser chofer de Uber. Nosotros lo hicimos en un momento, pero el tema de las visualizaciones, de las historias interactivas, lleva tiem-

po. En algún momento de la charla se habló del problema de trabajar con programadores tercerizados; la verdad, que el tema de los perfiles técnicos y los perfiles de redacción es súper complejo, porque básicamente un programador cobra dos o tres veces más que un periodista, entonces rompe la escala de sueldos de la redacción, y es muy difícil incorporarlo en planta permanente. Las empresas terminan tercerizando ese trabajo. Ahí hay un camino para hacer. Se está repensando el formato, lo que significa realizar contenido y generar historias; pero sobre todo, se piensa en cómo hacer historias con valor agregado, que no sean algo fácil de copiar y pegar en otro lado. Entonces, la generación de contenido con valor agregado debería ser parte de la generación de contenidos de noticias, cómo podemos generar contenidos que sean experiencias que no se puedan replicar en otro lado.

Carlos Marino: Yo he tenido reclamos de redactores: "che, tienen que hacer audiovisuales". Perfecto, pero ¿quién filmaría? y ¿quién editaría? Cuando uno tiene la responsabilidad de llevar adelante una empresa con pretensiones de que sea sustentable en el tiempo, debe hacerse muchas preguntas previas. No se trata solamente de decir "hagamos un video, total con el teléfono alcanza", porque el entusiasmo de producir un contenido novedoso puede ser muy bueno y puede disparar un gran contenido, pero después habrá que sostenerlo en el tiempo y tendrá que ser de calidad. Tendrán que estar los recursos para la ejecución. Nosotros andamos en la búsqueda (si formato *podcast*, si formato *what letter*).

Tal vez para *0221* es un poco más fácil por ser un diario local que cuenta historias de vida, y que desde el minuto cero incorpora lo audiovisual como parte consti-

tutiva del medio (tiene un *drone* propio, cobertura acompañada de relato audiovisual en distintas redes virtuales e interacción en Instagram). Recuerdo una acción del 2018: amanecieron los monumentos de La Plata con un pañuelo verde, y nosotros hicimos una *history* del monumento a Evita con su pañuelo verde y una encuesta que preguntaba si Evita estaría a favor o en contra del aborto. En ese entonces, yo no era un gran consumidor de Instagram, pero llegué a mi casa y mi hijo de 15 años me dijo "che, está bueno lo que hicieron". Ahí entendí cómo en una síntesis de 13 segundos, convocamos a un adolescente de familia relativamente politizada. Bien, eso implica tener un equipo de redes que piensa cómo llevar el contenido de la nota de una diapo. Son cosas que hay que ir creando y probando para ver cómo funcionan. Puede fallar, pero lo importante es intentarlo –como decían recién– e ir buscando nuevas narrativas que permitan consolidar audiencia y presencia.

Ana Bizberge: Les agradezco muchísimo a los cuatro por haber aceptado la invitación, por haber participado del encuentro y por su tiempo. Aprovecho para invitar a todos al próximo encuentro, el miércoles que viene. Será el último de este ciclo de diálogos sobre industrias culturales y tendrá que ver con el trabajo autogestionado en industrias culturales. Va a estar con nosotros Pablo Taranto de *Tiempo Argentino*, Juan Elman de *Cenital* y Ximena Tordini de *Revista Crisis*. Miércoles que viene a las 18 horas por el canal de YouTube de la Maestría en Industrias Culturales. Muchas gracias.