

Las nuevas redacciones y el periodismo con futuro

A partir de su experiencia en tres medios digitales –Elmundo.es, Soitu.es y Elpais.com–, el autor repasa los **distintos modelos** de producto y de organización de las redacciones: desde el modelo de **redacciones separadas** para la versión impresa y la digital hasta el más habitual actualmente con ambas **redacciones integradas**. ¿Separación o integración? El debate sigue abierto.

GUMERSINDO LAFUENTE

Una marca, un director, una redacción, múltiples salidas. Hoy, para mí, la solución es esa. Pero el debate sobre el modelo de producto y sobre cómo organizar las redacciones que se abrió con la llegada de la revolución digital no está cerrado. Y es lógico. La receta no puede ser única. Ha ido evolucionando con el tiempo, pero también depende de las características específicas de cada medio.

El momento, el ámbito geográfico, la madurez digital de los periodistas, incluso la personalidad del director, son factores a tener en cuenta a la hora de diseñar una estrategia para convertir un medio analógico en una maquinaria periodística digital competitiva.

Pero no son los únicos. Un análisis de la tecnología propia y de la de los usuarios potenciales es también fundamental. Y,

por supuesto, mirar con lupa y sin arrogancia a la competencia. Sin arrogancia, pero también sin complejos. En la era digital, hasta los más pequeños pueden convertirse con rapidez en grandes, y estos, casi sin darse cuenta, perder su poder.

Voy a repasar las tres redacciones digitales en las que he trabajado desde hace doce años. Tres ejemplos muy diferentes, que demuestran que se pueden hacer productos de calidad y utilidad periodística desde estrategias diversas –en ocasiones, radicalmente diferentes–, si se mantienen con energía un puñado de criterios básicos.

‘El Mundo’ vs. Elmundo.es

Cuando a primeros de junio de 2000, y de una manera absolutamente inesperada, Pedro J. Ramírez me propuso dirigir

Gumersindo Lafuente es adjunto al director de *El País* y responsable de su estrategia digital.

la edición digital de El Mundo, no tardé ni un segundo en aceptar con tan solo una condición: autonomía para ejercer el cargo con todas sus consecuencias. De responsabilidad, pero también de autoridad.

En esos meses, después de unos años trepidantes en los que Internet acababa de ponerse de moda, la burbuja “punto.com” estallaba en todo el mundo. En España, las ediciones digitales apenas llevaban cuatro años funcionando y, a pesar de que el nivel de personas conectadas a la Red y, por tanto, de lectores aún era pequeño, ya se atisbaba una incipiente batalla por ocupar el liderazgo.

Las circunstancias de mi aterrizaje en el puesto fueron bastante dramáticas. Casi todos los miembros de la pequeña redacción y el equipo técnico al completo se acababan de “fugar” junto con sus jefes a la competencia, casi sin despedirse. Había que mantener el sitio a flote y, al mismo tiempo, reconstruir la situación. Pronto nos dimos cuenta de que lo que durante esos días parecía un desastre se iba a convertir en la mejor oportunidad de cambiar la estrategia y alcanzar el liderazgo.

Estrategia. Siempre es la palabra clave. Saber qué se quiere conseguir y trazar un plan para lograrlo, apoyándose en unos pocos objetivos intermedios. Desde el primer día, pensamos que había que construir un sitio que fuese sobre todo útil. Para ser competitivos y aspirar a ser líderes, la información te-

nía que estar siempre por encima de la opinión. Y lograr eso en un medio tan apelativo y personal como El Mundo parecía una tarea complicada.

Juntamos a un buen equipo de periodistas con experiencia sobrada en el papel, gente que no había trabajado nunca en Internet ni falta que le hacía, pero que tenían criterio, rapidez de reflejos e intensidad, algo muy necesario cuando se trabaja en un medio de información en tiempo real. Y decidimos mantener una redacción autónoma, con su director, su estrategia de producto, incluso con un planteamiento comercial muy independiente de la versión impresa y muy agresivo.

Estrategia es la palabra clave: qué se quiere conseguir y trazar un plan

Y más. En cuanto pudimos, hicimos un cambio total de la estructura tecnológica y del diseño, que incorporó una nueva cabecera que era toda una declaración de intenciones. De El Mundo a El mundo.es. De las mayúsculas a las cursivas. Del negro y el verde al azul. Dos directores, dos redacciones, dos marcas. Por supuesto, a nadie se le escapa, que nada de esto se habría podido hacer sin la complicidad activa de Pedro J. Ramírez, que, además de dejarnos trabajar con libertad, puso los medios suficientes para que todo funcionara.

Y funcionó. En enero de 2001, llegó el liderazgo absoluto, tanto en visitas como en páginas vistas. A finales de 2003, empezamos a ser rentables. Dimos a conocer a El Mundo en toda América Latina. Y, en fin, se logró lo más importante, ser útiles informativamente en una época plagada de acontecimientos trepidantes, que arrancó con los atentados del 11-S en Estados Unidos.

La información, los grandes sucesos, las noticias casi siempre tremendas, eran nuestra gasolina, pero una se convirtió en el inicio de nuestros problemas. El 11 de marzo de 2004 se produjo en Madrid la cadena de atentados más mortífera de la historia de España. El integrismo islámico golpeó sin piedad. Y, a partir de ahí, las líneas informativas de *El Mundo* y de *Elmundo.es* empezaron a mostrar la evidencia de que eran dos productos iguales pero diferentes.

En 2006, un 18 de julio, mi historia en *Elmundo.es* se terminó. Pero creo que quedó en marcha una maquinaria periodística ajustada, una tecnología innovadora y un equipo que sabía lo que tenía que hacer. Algunos pensarán que la debilidad del proyecto fue tener dos directores, yo sigo creyendo que el error, trágico para el periodismo y la sociedad española y aún no suficientemente estudiado, fue la enloquecida estrategia de la confusión sobre la autoría de los atentados del 11-M, puesta en marcha por el Gobierno de Aznar y aprovechada sin escrúpulos para un

batalla de agitación política y comercial por Pedro J., El Mundo y sus medios asociados.

Y así nació Soitu

La aventura entonces era otra. Crear de cero una marca, un producto, un equipo, una identidad. Construir una audiencia y alcanzar la rentabilidad. Muchas tareas para tiempos convulsos.

Sin ataduras ideológicas ni preocupaciones de sometimiento al hermano mayor de papel, *Soitu.es* nació a finales de 2007 y, en poco tiempo, se hizo un hueco en el corazón de muchos. Quizá no fueron suficientes, o quizá el tiempo que se nos dio para madurar fue dolorosamente escaso. La realidad es que se puede decir sin triunfalismos (que serían un poco patéticos en este caso) que fue el éxito de un fracaso.

La redacción, una mezcla radical de unos pocos periodistas expertos con un puñado de jóvenes recién licenciados, se convirtió poco a poco en un equipo que funcionaba, que supo darle a las historias un sello propio, una mirada diferente. Ahí está la hemeroteca aún consultable. Muchas de las historias conservan hoy plena vigencia. Y por ahí andan también los miembros más jóvenes de la redacción trabajando en las mejores webs de España.

Y la innovación. *Soitu* fue una empresa de periodismo pero también de tecnología. Hoy el mejor periodismo es el que usa la tecnología para potenciar

su mensaje. Las redacciones no pueden permanecer al margen de la revolución que está cambiando nuestra industria y nuestras vidas. Si lo hacen, morirán.

En Soitu apostamos fuerte en ese sentido. Nos costó caro, pero nos puso en el escaparate mundial de los medios más avanzados en ese momento. Dos premios de la Online News Association (ONA) y ser el único medio español presente en la colección permanente del Newseum de Washington lo avalan.

Convocamos a muchos colaboradores, profesionales y ciudadanos. Ensayamos la agregación vía recomendación social a través de El Selector. Y trabajamos los flujos de información en tiempo real lanzando una herramienta propia, Utoi, antecedente de lo que hoy es Eskup en El País. Jugamos a liberar tecnología, y cuando estábamos empezando a pensar en lo siguiente, la crisis económica se nos echó encima y nuestro inversor principal decidió retirarse del proyecto.

Era octubre de 2009 y nadie imaginaba entonces que las cosas se pondrían tan difíciles, o quizá algunos sí. En todo caso, el trabajo invertido en Soitu no se perdió, nos sirvió a todos para aprender muchas cosas y no solo de periodismo.

El País, pensando en digital

En enero de 2010, empezó una nueva aventura. Otra vez en un gran medio y, en mi caso, de regreso a la que fue durante años mi redacción. ¿Cuál iba a ser el planteamiento ahora? El objetivo: el

de siempre. Intentar hacer buen periodismo en Internet. Útil, riguroso, ágil y ambicioso. Ambicioso en diversidad de contenidos, en lectores y en rentabilidad. Y, por supuesto, innovador.

Borja Echevarría, como subdirector, y Raúl Rivero, como director técnico, la tensión informativa más la innovación tecnológica, junto a diseñadores y desarrolladores procedentes de Soitu, se incorporaron a un proyecto que esta vez se iba a basar en unos principios bien diferentes.

Una gran marca, El País, una gran redacción y un único director. A estas alturas de la revolución digital y de la involución analógica, otro plan habría sido un suicidio. Necesitábamos revolucionar la base tecnológica del producto, construir una nueva arquitectura de la información y cambiar una por una la organización de las secciones, la manera de trabajar de toda la redacción.

Y al mismo tiempo, sin perder un minuto, mejorar día a día la página web que consultaban los lectores. Y atender a las llamadas de la actualidad que, ya se sabe, nunca cesan. Y pelear de nuevo por el liderazgo, como primera fórmula de aumentar considerablemente los ingresos y la rentabilidad.

Una marca, El País, para diferentes salidas. Las digitales (web, teléfonos, tabletas...) y la analógica (fabricar un periódico cada 24 horas). Todo desde una única redacción integrada y que funciona de manera real e ininterrum-

pidan todas las horas del día, todos los días del año.

En este caso, contábamos con la complicidad de Javier Moreno, el director de *El País*, que, desde las primeras conversaciones, demostró intuir con bastante claridad por dónde debían ir las cosas. Y, por supuesto, con el talento de una redacción que, aunque alejada entonces en su mayor parte de los asuntos digitales, ha demostrado una enorme facilidad de adaptación al nuevo escenario.

El mejor periodismo es el que usa la tecnología para potenciar su mensaje

Hoy se puede decir que la primera parte del cambio está hecha. Toda la redacción piensa y trabaja en digital. Maneja los editores web y cada vez se activa con mayor rapidez ante las informaciones de última hora. Pero, en realidad, esto es solo el principio. La Red ha cambiado mucho en estos años: actualmente, las habilidades de la información en tiempo real, el manejo del vídeo y, por supuesto, la conversación a través de las redes sociales son los nuevos retos.

En dos años, *El País* ha logrado darle un vuelco al escenario del periodismo digital en España. Ha transformado completamente su plataforma tecnológica, ha recuperado la totalidad del archivo desde su fundación y lo ha etiquetado para hacerlo consultable. Ha cambiado totalmente su diseño y la organización de la redacción. Ha multiplicado casi por diez la cantidad de sus blogs, que hoy son más de 150. Y, por fin, desde enero de 2012, es el sitio de noticias en Internet en español con más lectores.

Encara el futuro con una estrategia basada en la calidad, la información de nicho, la adaptación a todos los dispositivos móviles y la permanente innovación tecnológica, probablemente el secreto de todos los éxitos. Y, por supuesto, el despliegue de todo su talento individual en las redes sociales. Porque hoy hablamos de una marca, la del medio, pero también de la suma de todas las marcas individuales que conviven en una redacción. Reivindicar con la presencia permanente su valor, su criterio, su poder de influencia y prescripción es ayudar a construir el futuro de los medios y del periodismo. ■