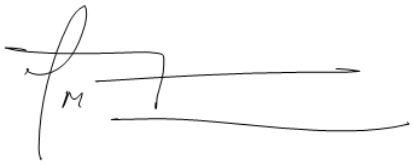
Análisis de tres modelos editoriales de periodismo literario en internet: *Anfibia* (Argentina), *Narratively* (Estados Unidos) y *FronteraD* (España)

José María Albalad Aiguabella

TESIS DOCTORAL

Director: Prof. Dr. Jorge Miguel Rodríguez Rodríguez



UNIVERSIDAD SAN JORGE
Facultad de Ciencias de la Comunicación
Villanueva de Gállego, Zaragoza
Abril de 2016

Scan
to discover !

www.jmalbalad.com

Download this free Unitag App to scan
at unitag.io/app

A Teresa, amor de mi vida y tinta de mis letras

A mi familia,
por enseñarme a distinguir lo que de verdad importa

"Nunca consideres el estudio como una obligación, sino como una oportunidad para penetrar en el bello y maravilloso mundo del saber" (Albert Einstein).

"El mundo necesita personas que amen lo que hagan" (Martin Luther King).

"Todo lo puedo en Aquel que me conforta" (Filipenses 4,13).

$$\mathbf{E = m \times c^2}$$

Índice

INTRODUCCIÓN……. 15

PRIMERA PARTE
Panorama informativo en el ecosistema digital: una aproximación desde el periodismo literario……. 47

CAPÍTULO I. Periodismo lento frente a urgencia informativa…… 53

1. Nuevos medios contra la desinformación……. 59
   1.1. Crisis económica y cambio de paradigma tecnológico…..... 61
   1.2. Internet como aliado: conversión del *marketing mix*……..... 64

2. Sobre el periodismo *slow:* etiqueta moderna, vieja práctica……..... 67

CAPÍTULO II. Apuntes sobre el periodismo literario en América Latina, Estados Unidos y España…….. 77

1. Las huellas de la historia: distinción por tradiciones……... 81
   1.1. El periodismo narrativo latinoamericano…….. 83
   1.2. El *literary journalism* en Estados Unidos……..... 95
   1.3. El periodismo literario de España……... 107

2. Rasgos comunes del periodismo literario en internet..... 117

SEGUNDA PARTE
Estudios de caso…….. 139

CAPÍTULO III. *Anfibia*, simbiosis entre periodistas y académicos…..... 145

1. Nacimiento en la Universidad Nacional de San Martín……... 150
   1.1. Perfil de la entidad auspiciadora……. 153

1.2. Ideas analógicas de una apuesta electrónica…… 155
1.3. Repaso al ADN de la revista……... 158

2. Panorama general……... 160
2.1. *Staff* y colaboradores, fórmula mixta en pos de la sostenibilidad…… 161
2.2. Trabajo presencial para un producto digital…… 164
2.3. Plataforma versátil y multiformato: el reclamo de lo visual…… 170
2.4. Crónicas y ensayos: planificación flexible……... 177
2.4.1. Periodicidad variable: "Menos es más"……..... 178
2.4.2. Percha con la actualidad para atrapar lectores... 181

3. Desde el corazón del medio: trabajo diario……..... 187
3.1. Redacción: ritmo y rutinas periodísticas…….. 187
3.1.1. Edición exhaustiva para garantizar la calidad.... 188
3.1.2. Primer nivel de lectura: la importancia de títulos y entradillas..... 194
3.1.3. Texto e imagen, narración complementaria..... 196
3.1.4. Promoción digital: menos coste, más impacto.. 202
3.2. Colaboradores: el reto de la producción anfibia..... 205
3.3. Análisis de caso: "Morir como perros"..... 216

4. Sobrevivir en comunidad: una aproximación a la audiencia……. 227
4.1. Tráfico en auge: más de 100.000 usuarios únicos al mes.. 228
4.2. Radiografía del lector: "Argentino, joven y culto"……... 231
4.3. *Comunidad Anfibia*, una red social para escritores……. 234

5. Remuneración y presupuesto: respaldo estatal…… 239

CAPÍTULO IV. *Narratively*, historias humanas contadas con audacia……. 247

1. Fundación de un proyecto disruptivo…….. 253
1.1. De idea nocturna a *start-up* referente..... 256
1.2. Financiación colectiva: el descubrimiento de *Kickstarter*... 260

2. Infraestructura blindada al ciclo de vida 24/7……. 269
2.1. Recursos humanos……. 270
2.1.1. Equipo fijo sin dedicación completa…… 270
2.1.2. Profesionales autónomos en busca de la viabilidad……..... 276
2.2. *Coworking* a orillas del East River…… 278
2.3. Agenda temática: una cláusula de atemporalidad…… 281
2.4. Sitio web: soporte flexible al servicio del contenido…..... 286

3. Organización del medio: rutinas de producción…….. 291
3.1. Directrices generales: documento de estilo…...……... 291
3.2. Encuentros *face to face:* lo presencial guía lo virtual…..... 294
3.2.1. Reunión semanal del *staff*……..... 295
3.2.2. Convocatorias específicas……..... 299
3.3. Trabajo en la nube desde cualquier parte del mundo..... 303
3.3.1. El email, herramienta omnipresente……. 303
3.3.2. *Google Docs*, escritura colectiva en tiempo real... 305
3.3.3. *Narratively Contributors*, grupo de *Facebook*…..... 307
3.3.4. *Skype* y *FaceTime*, reuniones en línea……...….. 311
3.4. Cocción a fuego lento……..... 312
3.4.1. El proceso infranqueable de la edición..... 313
3.4.2. Análisis de caso: "No Job Land"……..... 317
3.5. Contrato de publicación y el conflicto de la exclusividad…….. 322

4. Crecer en comunidad…….. 323
4.1. Aproximación a la audiencia……..... 324
4.2. Estrategia *social media*…….. 327
4.3. Boletín digital gratuito……..... 329
4.4. Eventos especiales para estrechar vínculos……. 331

5. Un proyecto para ganar dinero……... 334
5.1. Ingresos y gastos: hacia un modelo de negocio rentable..335
5.2. *Narratively Creative,* una vía de monetización paralela.....341
5.2.1. Medios de comunicación……..... 342
5.2.2. Empresas…… 343

5.2.3. Organizaciones sin ánimo de lucro y ONGs.... 344
5.2.4. Hollywood y otras industrias……... 345

CAPÍTULO V. *FronteraD*, un semanario digital para estimular la inteligencia…….. 349

1. Origen: cómo aumentar el nivel del Periodismo en España…..... 355
   1.1. Tras la senda de *The New Yorker* y los referentes latinoamericanos……... 358
   1.2. Sobre los inicios de una S.L. provista de 70.000 euros.... 360
   1.3. Principios fundacionales…… 361
      1.3.1. Explicar el mundo lejos del ruido…… 362
      1.3.2. Política multimedia……..... 365

2. Pilares distintivos……. 370
   2.1. Personal no remunerado con estabilidad económica….. 370
   2.2. Oferta periodística para las "inmensas minorías"…..... 375
      2.2.1. Crónicas, ensayos, perfiles y un cajón de sastre……..... 375
      2.2.2. Bitácoras al estilo columna…….. 379
   2.3. Sitio web, una plataforma de código abierto……..... 381

3. Proceso de producción: ritmos de un medio sin sede física…… 387
   3.1. Configuración de la agenda: una mirada internacional… 387
   3.2. Mesa de redacción, un encuentro presencial al mes……393
   3.3. Pautas de estilo: investigación y escritura……....398
   3.4. Análisis de caso: "Un paseo por el Museo de Historia de Madrid"……....401
   3.5. Número completo: envío dominical del director…..... 406

4. Comunidad virtual, pendiente de explotación…….. 409
   4.1. Público estable: 50.000 visitantes únicos al mes……..... 409
   4.2. Falta de una estrategia definida en redes sociales……... 413

5. Financiación: un modelo económico por construir……. 419
   5.1. Editorial de libros y *ebooks*…… 419

5.2. Eventos……..... 425
5.3. Publicidad y patrocinios……..... 427
5.4. *Dropcoin*, microdonaciones voluntarias…….. 428
5.5. Ideas de futuro……. 429

CONCLUSIONES……..... 435

REFERENCIAS……..... 449

ANEXOS…… 479

1. Índice de tablas y figuras……..... 481
   1.1. Tablas……..... 481
   1.2. Figuras……. 481

2. Listado de medios que publican piezas de periodismo literario.. 483
   2.1. Hispanoamérica……... 483
   2.2. Estados Unidos…… 484
   2.3. España……. 485
   2.4. Publicaciones destacadas de otros territorios……486

3. Metodología: herramientas de análisis……487
   3.1. Sitios web…… 487
   3.2. Etnografía: observación directa sistemática…….. 490

4. Material de *Anfibia*……..... 496
   4.1. Arte poética (o manifiesto anfibio) de la política gráfica…… 496
   4.2. Presupuesto: año 2016……..... 498

5. Material de *Narratively*……..... 501
   5.1. Directrices generales: documento de estilo…….. 501
   5.2. *Staff*: documento trabajado el 3 de diciembre de 2014..506
   5.3. Contrato de publicación…….. 512

6. Material de *FronteraD*……..... 520

6.1. Redes sociales: plan de acción……. 520
6.2. Contrato de publicación…….. 523
6.2.1. Libros impresos…… 523
6.2.2. *Ebooks*……..... 526

INTRODUCCIÓN

Contar historias ha sido mi pasión desde pequeñito. A los cinco años, frente a la estufa de leña que calentaba el hogar de mi pueblo, amenizaba las tertulias familiares –dicen– con entusiastas narraciones: recogía la última noticia de la pastora, lo que había escuchado en el mercadillo de la plaza, la escena vista a través del ventanuco de la cuadra o las hazañas sobre mi primera bicicleta, una Akimoto blanca y roja que llevo tatuada en la cicatriz de mi barbilla.

La calle era, ya en esa época, mi laboratorio. Disfrutaba desgastando suela de zapato y llanta de bici, observando, escuchando… y contando. Me movía un ardor que, desde entonces, intento mantener. Porque la receta es imperecedera: estar (a veces donde no te dejan), moverse, curiosear, dejarse sorprender, indagar, empatizar con el otro; en definitiva, mirar el mundo con los ojos de ese niño que fuimos.

Quizás por ello, como periodista, nunca me he sentido cautivado por la rigidez de la pirámide invertida, ni por un oficio practicado –solo– entre las paredes y pantallas de una redacción. Vibro ante la posibilidad de dar voz a los que no la tienen; al denunciar con rostros las desigualdades que camuflan los números; al sumergirme en una selva o monasterio para descubrir cómo viven sus gentes; al captar el estilo de vida de un panadero, carpintero o de una tribu juvenil; o al desgranar cómo es la vida corriente de las celebridades, que como seres de carne y hueso, también aman y sufren.

Ahondar en la condición humana mediante este tipo de relatos exige lo que hacía de pequeño sin saberlo: reportear. En el siglo XXI, donde para comprar una pizza o aprender a fabricar un explosivo basta con unos pocos clics, el arte de contar historias reales está más vivo que nunca. Pese a mi interés por el *storytelling*, cuando en noviembre de 2011 la Universidad San Jorge (USJ) me concedió una beca de Formación de Personal Investigador para realizar el doctorado (reemplazada en 2012 por una ayuda de Formación de Profesorado Universitario –FPU– del Ministerio de Educación español), me encaminé hacia el área de las Relaciones Públicas. En parte, porque la beca de la USJ conllevaba cursar su Máster Oficial en Marketing y Comunicación Corporativa. Ello me condujo, en un primer momento, a proyectar una tesis doctoral centrada en la comunicación estratégica de las organizaciones en la cultura digital.

La propuesta del entonces vicedecano del Grado de Periodismo, Jorge Miguel Rodríguez, que me ofreció integrarme en el grupo de

investigación "El periodismo como espacio creativo en Aragón, del papel a la web 2.0"[1], supuso un punto de inflexión en mi trayectoria. La actividad del grupo, que en ese entonces abordaba las relaciones entre el periodismo y la literatura en todas las modalidades discursivas y soportes, me llevó a estudiar el macrogénero del periodismo literario. Yo no tenía los conocimientos suficientes para idear una tesis en este ámbito, pero, poco a poco, junto con la tutela del profesor Rodríguez, comencé a adentrarme en la disciplina.

El camino estuvo plagado de altos y bajos, pues tuve que partir casi de cero. De especial utilidad resultaron las Jornadas de Periodismo y Literatura impulsadas por el grupo de investigación, en el que se adscribió la tesis. En esos encuentros, de carácter anual, se convoca a periodistas, escritores y académicos de España, Latinoamérica y Europa para reflexionar sobre la vigencia del periodismo narrativo. Gracias a estas reuniones científicas, que en los últimos años vienen insistiendo en la necesidad de abordar análisis rigurosos sobre cómo atraviesan los modelos periodístico-literarios el cambio de paradigma tecnológico, advertí una creciente hornada de revistas digitales que ofrecen historias largas, de consumo reposado, entre la rapidez del territorio *online*.

Muy pronto me entusiasmé con los relatos de no ficción de varias de esas publicaciones contemporáneas: en *Orsai, FronteraD* y *Anfibia*, por citar

[1] Tras su fusión con el grupo "Medios de comunicación y campañas electorales en Aragón", desde septiembre de 2014 se denomina "Comunicación, Periodismo, Política y Ciudadanía", reconocido como grupo consolidado por el Gobierno de Aragón. Cfr. http://periodismoypolitica.com, consultado el 10 de diciembre de 2015.

tres ejemplos destacados, encontré las crónicas y perfiles que a mí, como periodista, me gustaría publicar. Al haber trabajado previamente en la edición electrónica de *Heraldo de Aragón*, donde la prioridad por la última hora y la escasa plantilla hacían casi imposible pisar la calle en busca de historias, al menos en horario laboral, me empecé a interesar por el funcionamiento de los modelos de periodismo literario, y me pregunté si eran viables económicamente.

Así, el proyecto para la obtención del Máster en Marketing y Comunicación Corporativa lo planteé, guiado por el profesor Rodríguez, director de esta tesis doctoral, como una aproximación al modelo editorial y de negocio de cinco de esas publicaciones: las impresas *Orsai* (2011) y *Panenka* (2011), y las digitales *FronteraD* (2009), *Jot Down* (2011) y *Anfibia* (2011). El objetivo era analizar las claves de sus rutinas redaccionales y estrategias de márquetin para, en función de los resultados, plantear un estudio de mayor envergadura.

La elección de dos medios hispanoamericanos –*Anfibia* y *Orsai*[2]– tuvo lugar porque la fuente de inspiración de las cabeceras españolas se encontraba en los modelos referentes de América Latina y Estados Unidos. Ello me obligó a emprender, paralelamente, una primera revisión bibliográfica sobre la naturaleza del periodismo literario[3], con la finalidad de

[2] Si bien uno de sus fundadores, Hernán Casciari, estaba afincado en España, se trata de un medio argentino.

[3] El rastreo bibliográfico comenzó con revistas científicas de impacto, entre las destacan "Journalism Studies", "Literary Journalism Studies", "Journal of Communication",

conocer su historia en España, Hispanoamérica y Estados Unidos, por una parte, y, por otra, de revisar las principales reflexiones sobre la relación entre periodismo y literatura en el ámbito español. Buscaba así obtener unas nociones fundamentales sobre el objeto de estudio. Asimismo, vi necesario aplicar una metodología cualitativa mixta a los medios detallados (análisis descriptivo de los productos y entrevistas en profundidad a sus directores), que me permitieron llegar a dos primeros puntos de partida (Rodríguez y Albalad, 2012, 2013):

a) La sociedad digital está marcada por la sobreabundancia informativa –*infoxicación*–, fruto de la publicación continua que posibilita la Red. Por ello, y dado que los ciclos de producción 24/7 (veinticuatro horas al día, siete días a la semana) no hacen ciudadanos mejor informados, han surgido iniciativas de periodismo literario que aprovechan las bajas barreras de entrada de internet para abrirse camino contando historias de producción lenta y consumo reposado. Aunque se trate de proyectos con versión impresa, todos están presentes en el ciberespacio –de un modo u otro– para aprovechar el abaratamiento de las cuatro variables clásicas del *marketing mix*: precio, producto, distribución y promoción.

"Question/Cuestión", "Revista de Jornalismo ESPM", "Science Communication", "New Media & Society", "Doxa Comunicación", "Revista Latina de Comunicación Social", "El profesional de la información", "Ámbitos", "Comunicación y Sociedad", "Anàlisi", "Textual & Visual Media", "Telos", "Trípodos", "Zer", "Comunicar", "Estudios sobre el Mensaje Periodístico", "Historia y Comunicación Social", "Icono14", "Revista Mexicana de Comunicación" y "Cuadernos de literatura". El acceso se vio facilitado por varias bases de datos: "Dialnet", "EBSCO", "Google Scholar" y "Latindex", y se completó, en una segunda fase, en las bibliotecas de la Universidad de Navarra y de la *New York University*.

b) Las revistas emblemáticas del *literary journalism* anglosajón surgidas en el siglo XX –*The New Yorker* (1925), *Esquire* (1933), *Rolling Stone* (1967), *Mother Jones* (1976), etc.– inspiraron la creación de los medios de referencia latinoamericanos de periodismo narrativo: *El Malpensante*, 1996; *The Clinic*, 1999; *Letras Libres*, 1999; *Gatopardo*, 1999; o *Etiqueta Negra*, 2002. A su vez, estas publicaciones impresas, de una y otra tradición, constituyeron ejemplos a imitar –por su calidad periodística– para los medios digitales surgidos en América Latina y Estados Unidos en el siglo XXI. Pero además, los proyectos del continente americano tienen una influencia directa en España, un país en el que el periodismo literario se ha practicado históricamente, sobre todo, en el articulismo/columnismo (León Gross, 2005; López Pan, 2011) y no han existido antecedentes de calado como los señalados en las otras dos áreas geográficas. De ahí que los nuevos medios digitales españoles (anexo 2.3.), a la hora de plantear una cabecera centrada en narración periodística, pongan sus ojos en las apuestas editoriales del otro lado del Atlántico.

Partiendo de los resultados de este estudio preliminar, la tesis se proyectó sobre una sólida base documental y experiencial. Tras consultar a varios expertos, entre los que destacan los profesores de la Universidad de Navarra Fernando López Pan y Miguel Ángel Jimeno (2014), tuve claro no confundir el modelo real de las publicaciones con el ideal; y ello exigía reducir los casos de estudio para emprender una rigurosa disección. Dado el panorama descrito, vi conveniente abordar tres medios nativos digitales de ámbitos geográficos distintos: uno de España, por el florecimiento del

periodismo narrativo al albur de internet, y dos de América Latina y Estados Unidos, porque es en estos territorios, por la influencia de la crónica latinoamericana y del *New Journalism* anglosajón, donde se inspiran las nuevas cabeceras españolas.

Fue entonces cuando me decanté por dos de las revistas analizadas primeramente en el proyecto final de máster: *FronteraD* (2009, Madrid) y *Anfibia* (2012, Buenos Aires). Y sumé una tercera del mundo anglosajón: *Narratively* (2012, Nueva York), para completar el derrotero que me exigía la lógica secuencia de la tesis (España, Latinoamérica y Estados Unidos). Configuré así una selección que encarna diferentes prácticas culturales, lingüísticas y periodísticas, al tiempo que facilita un diálogo entre tradiciones (están representados los tres ámbitos apuntados líneas arriba). ¿Por qué estos casos y no cualquiera de los medios digitales cocinados a fuego lento que recopilo en el anexo dos?

a) *FronteraD* marcó un punto de inflexión en la oferta editorial española al intentar replicar en España la fórmula del semanario *The New Yorker*, con una oferta editorial centrada en el periodismo literario de tipo narrativo, lejos de la hegemonía del articulismo/columnismo. Si bien la publicación de reportajes, crónicas y perfiles ha tenido lugar en periódicos y revistas a lo largo de los siglos XX y XXI, y es frecuente en dominicales como *XL Semanal* (grupo Vocento), *Crónica* (*El Mundo*) o *El País Semanal*, antes del nacimiento de *FronteraD* no encontré manifestaciones –ni en papel ni en la web– equiparables a las del continente americano. Ello a pesar de

que, como indico en el segundo capítulo, hubo un intento con *Lateral*, en los años noventa[4]. El cambio de tendencia lo reflejan las numerosas *start-ups* surgidas a partir de 2009 con la premisa de apostar por los géneros principales del periodismo narrativo[5], y que, ante la ausencia de precedentes autóctonos, se fijan en las cabeceras latinoamericanas y estadounidenses de referencia[6]. Aunque existen otros medios análogos con resultados favorables desde el punto de vista económico, como *Jot Down Magazine* (Rodríguez y Albalad, 2013), he elegido *FronteraD* por sus cuidados contenidos, fruto de una edición que no encontré en *Jot Down*, por ejemplo, en el estudio piloto. Aun con una estructura precaria, *FronteraD* se ha convertido en un *site* "seguido y valorado" por la Fundación Nuevo Periodismo Iberoamericano (FNPI)[7], y responde con mayor fidelidad a los rasgos esenciales del periodismo literario expuestos en la primera parte de la tesis.

b) *Anfibia* sorprendió en mayo de 2012 con un proyecto que lleva a internet la rica tradición latinoamericana de periodismo narrativo y aporta un sello propio: la *anfibiedad*, término utilizado para referirse a las piezas elaboradas –a cuatro manos– entre periodistas y académicos. Esta característica implica la creación de duplas, parejas de narradores e investigadores, académicos o expertos que generan piezas periodísticas

[4] Cfr. http://goo.gl/Up1rQK, consultado el 6 de febrero de 2016.
[5] En el anexo dos se recopilan los principales proyectos surgidos desde el año 2009.
[6] Sirvan de ejemplo *El Malpensante*, *Gatopardo* o *Etiqueta Negra*, entre otras revistas de América Latina, y las estadounidenses *The New Yorker*, *Esquire* o *Rolling Stone*. El capítulo dos, enmarcado en la primera parte de la tesis, recoge una lista exhaustiva.
[7] El respaldo de la FNPI se extrae de un correo electrónico remitido por Natalia Algarín, coordinadora de proyectos de la fundación, al director de *FronteraD*. El envío tuvo lugar el 10 de mayo de 2015.

atractivas –con gancho narrativo– sin descuidar el sustento teórico. Además, incardina su modelo en una universidad pública que respalda la iniciativa del mismo modo que financia investigaciones experimentales en laboratorios. De esta manera, a diferencia de los proyectos emergentes que nacen sin auspicios, el medio tiene garantizados los recursos económicos necesarios para desempeñar su actividad: 230.000 euros. Prueba de ello es que, siguiendo el estilo de las revistas emblemáticas de papel (como *Etiqueta Negra*, en Latinoamérica, y *The New Yorker,* en Estados Unidos), cuenta con exigentes editores *online* que aseguran la calidad de los contenidos mientras despliegan una labor formativa –de investigación y escritura– entre sus autores.

c) *Narratively*, lanzada en septiembre de 2012, consiguió reunir más de 50.000 dólares en una campaña de *crowdfunding* para contar historias de la ciudad de Nueva York. Desde marzo de 2013 funciona con una mirada internacional, pero mantiene el espíritu primigenio: abordar un tema a la semana a través de cinco piezas (una por día, de lunes a viernes, en diferentes formatos). Con esta filosofía, ocupó en 2013 la sexta posición del ranquin que la revista TIME elabora cada año con las mejores webs del mundo. Asimismo, aporta un punto novedoso en cuanto a la financiación. En Estados Unidos, como se precisa en el capítulo dos, el *literary journalism* lleva consolidado más de 50 años, por lo que allí no se discute la vigencia del género, como en el ámbito hispanoamericano: su batalla está en hacer rentable el modelo de negocio. Para ello, este medio ha creado *Narratively Creative Group*, una vía de negocio paralela –con auspiciosos resultados– que

presta servicios de comunicación a medios, empresas, organizaciones sin ánimo de lucro y ONGs; y que pretende dar el salto a industrias como la del libro, el cine y la televisión adaptando los contenidos de la revista.

Llegado este punto, reforcé las nociones básicas de la disciplina[8] y acometí un segundo rastreo bibliográfico centrado en el ámbito digital. Esta fase reveló que los estudios sobre cibermedios, habituales desde el origen de internet (Díaz Noci, 1997; García Santamaría, 2014; Salaverría 2016), no se han orientado a los *sites* que "pasan" de la última hora. Sin embargo, el auge del periodismo literario en línea, antídoto contra la inmediatez, ha despertado el interés académico: Reinoso, 2013; Hiatt, 2014; Lassila-Merisalo, 2014; Neveu, 2014; Rosique-Cedillo y Barranquero-Carretero, 2015; Albalad y Rodríguez, 2015, además de otros proyectos en curso[9].

Elegidos los tres casos, y confirmada la existencia –solo– de estudios aproximativos a sus correspondientes modelos[10], encontré un método para la

[8] A las obras de partida, entre las que destacan Acosta Montoro (1973), Wolfe (1977), Bernal y Chillón (1985), Sims (2008a, 2008b), Chillón (1999), Hartsock (2000), Boynton (2005), Rotker (2005), León Gross (2005) y López Pan (2005), se sumaron otras como Connery (1990), Saavedra (1994), Eloy Martínez (1996, 1997), Hoyos (2003, 2009), Villoro (2005), Falbo (2007), Centeno (2007), Chiappe (2010), Garza (2010), Puerta (2011), Berning (2011) y Calvi (2011). La bibliografía final incluye la lista completa.

[9] La periodista catalana Alba Sabaté desarrolla una tesis doctoral sobre la figura del periodista narrativo en el siglo XXI: estudia las prácticas de varios profesionales hispanos y anglosajones. Por otro lado, el ecuatoriano Jeovanny Benavides, dirigido por Albert Chillón, analiza en su doctorado "El periodismo literario contemporáneo en América Latina". Otro proyecto destacado es el que capitanea el profesor de la Universidad de Navarra, Ramón Salaverría, con el apoyo del Ministerio de Economía español: "Innovación y desarrollo de los cibermedios en España. Modelos de negocio y coordinación multiplataforma".

[10] Además de los estudios piloto realizados por el autor de la tesis para su proyecto final de máster (Rodríguez y Albalad, 2012, 2013), se encontraron otras aproximaciones posteriores

evaluación de medios *online* que podía ajustarse a los intereses: "Periodismo de calidad versus nuevos formato periodísticos digitales. Diseño de una herramienta de validación". La pista la hallé en el libro "La calidad periodística. Teorías, investigaciones y sugerencias profesionales" (2013), donde aparecía citado. Al no encontrarlo en ningún catálogo, contacté con la editora: la profesora García Gordillo, de la Universidad de Sevilla, quien explicó que el instrumento no llegó a completarse por falta de financiación.

La inexistencia de procedimientos estandarizados para el estudio de medios digitales de periodismo literario me llevó a diseñar una herramienta propia a partir del método VAP –Valor Agregado Periodístico– (Gómez Mompart, Gutiérrez Lozano y Palau Sampio, 2013; Pellegrini y Mujica, 2006). La idea era conocer cada modelo mediante un corpus representativo de textos. En mi afán de hacer un estudio exhaustivo, trabajé durante tres meses en la elaboración de un código integrado por cinco categorías, con sus correspondientes indicadores: (1) unidad de análisis; (2) análisis de contenido; (3) análisis narratológico; (4) análisis estilístico; y (5) análisis formal: diseño.

Al realizar un *pretest*, advertí que limitar el estudio a un corpus de artículos puede resultar de gran utilidad para ahondar en el contenido, pero entendí que, antes de plantear una profundización semejante, conviene disponer de una visión panorámica de las estructuras. En busca de ese

sobre *Anfibia* (Reinoso, 2013), *Narratively* (Hiatt, 2014) y *FronteraD* (Rosique-Cedillo y Barranquero-Carretero, 2015).

contexto, decidí reservar la herramienta para un análisis posdoctoral[11] y planteé las siguientes preguntas de investigación: ¿cómo surgieron las revistas? ¿con qué motivaciones? ¿cuáles son sus recursos, humanos y financieros? ¿cómo es el proceso de producción? ¿y la distribución y promoción? ¿qué problemas afrontan? ¿cuál ha sido su evolución? ¿son autosuficientes? ¿qué expectativas tienen?

De esta manera, aposté por un estudio descriptivo que ofreciera una mirada poliédrica de las organizaciones, retratara las *newsroom* con una visión integradora (fundación, cadena de valor, figuras contractuales, rutinas periodísticas, etc.) y diera respuesta a los cinco objetivos de la tesis:

1) Conocer la fundación y puesta en marcha de los tres medios seleccionados: orígenes, filosofía y problemas encontrados.

2) Averiguar la incidencia del periodismo literario clásico en las publicaciones escogidas. ¿Qué aspectos heredan de la crónica latinoamericana y del *New Journalism*? ¿Introducen novedades?

3) Mostrar las singularidades de cada modelo: personal, redacción, sitios web o alcance[12] (puntos en común y divergencias).

[11] La idea es validar la herramienta una vez defendida la tesis. Pensamos que puede interesar aplicarla a los contenidos tras estudiar los medios con una perspectiva global e integradora.
[12] Aunque se valoró consultar a los usuarios mediante encuestas o grupos de discusión, se descartó para no desviar el objeto de estudio. Esta acotación lleva a finalizar el análisis en la promoción, sin tener en cuenta la audiencia (podría ser el foco de un estudio posterior).

4) Descubrir si existe intención de adaptar la plasticidad del periodismo literario a la versatilidad del lenguaje multimedia. Aunque no se plantea un análisis de contenido, como se ha visto, interesa conocer el grado de mentalidad digital en las rutinas periodísticas de cada redacción (apuestas, limitaciones, etc.).

5) Conocer la situación financiera de las iniciativas: evolución, fórmulas ideadas, expectativas y planes de futuro, para ver si el periodismo literario es un modelo de negocio rentable tanto para los medios como para sus autores.

A partir de estos objetivos, y teniendo en cuenta la dinámica de los modelos abordados en el proyecto final de máster (Rodríguez y Albalad, 2012, 2013), partí de tres hipótesis:

1) Los sitios web diseccionados son fruto del empuje de periodistas que, insatisfechos con la fugacidad informativa del ciberespacio, deciden fundar revistas periodístico-literarias sin conocimientos empresariales ni de márquetin avanzados.

2) Los tres medios reproducen las pautas de escritura de diarios y revistas convencionales, de tal modo que no se adaptan al lenguaje multimedia de la web. Ello hace hablar de "papelización de la web".

3) Los proyectos analizados atraviesan una precaria situación económica: lejos de un modelo de financiación estable, sobreviven mediante colaboraciones gratuitas de escritores y fotógrafos *freelance*, o de una escasa inversión publicitaria.

Para alcanzar los objetivos y comprobar o refutar las hipótesis, me apoyé en la combinación de dos procedimientos cualitativos que promueve la teoría del Newsmaking[13]: la etnografía –observación directa sistemática– y la entrevista en profundidad. Ponía así el acento en el sentido de los procesos, mediante un análisis interpretacional, no estadístico, útil para captar los matices. ¿Por qué estas dos técnicas, y en este orden? La observación directa sistemática permite conocer lo que hacen los trabajadores, "que como cualquier etnógrafo descubre, a menudo varía de lo que dicen que hacen" (Paterson y Domingo, 2008: 2). Por su parte, las entrevistas aportan contexto y ayudan a entender "las actitudes y motivaciones de los sujetos" (Berger, 2000: 113).

¿Cómo se aplicó la metodología? Antes de todo, tuve que contactar con los directores de los medios para garantizar el acceso. Tras explicar la investigación con detalle (vía *Skype* y correo electrónico), los responsables compartieron la utilidad de su desarrollo y me abrieron las puertas de sus redacciones. Comenzó entonces un largo recorrido que me llevó a Buenos Aires, Nueva York y Madrid para trabajar sobre el terreno. La buena

[13] En los estudios de *newsmaking* (rutinas de producción de las noticias) predomina el método etnográfico, estrategia de investigación cualitativa que "es desarrollada, esencialmente, mediante las técnicas de entrevista y observación" (Acosta Peña, 2013: 74).

disposición de las cabeceras facilitó la planificación de los desplazamientos, que obligaban a cuadrar las fechas ajustándose a los tiempos de la beca FPU (el total de cada estancia no podía superar los tres meses y marcaba el 31 de octubre de 2016 como fecha límite para defender la tesis).

En diciembre de 2013 recibí la autorización del Ministerio de Educación del Gobierno de España (y de la Universidad San Jorge, centro de adscripción de la ayuda) para viajar a Buenos Aires, entre el 1 de junio y el 1 de agosto de 2014, y a Nueva York, entre el 15 de septiembre y el 15 de diciembre del mismo año. El trabajo en Madrid lo programé entre enero y junio de 2015: la proximidad geográfica facilitó la realización de un viaje mensual (de dos días), en lugar de una estancia como la realizada en las ciudades extranjeras, que me resultaba imposible al estar impartiendo clases de "Comunicación Escrita" en la USJ (febrero-junio de 2015). Sobre esta hoja de ruta, empleé los meses previos al periplo internacional a adaptar el aparato metodológico a las características de cada estructura:

a) **Análisis descriptivo de los sitios web**

En primer lugar, para afrontar la observación con un conocimiento previo, analicé los espacios virtuales: secciones, contenidos, equipos, interfaces, apuesta visual, publicidad, patrocinios, peso de las redes sociales, frecuencia de las actualizaciones, problemas técnicos, etc. Los resultados mostraron patrones comunes: la atemporalidad de los artículos, su larga extensión (más de 1.500 palabras de media), la escasez de recursos

multimedia, la cobertura de temas que se salen de la agenda mediática, la reducida presencia de anunciantes y la existencia de equipos de no más de quince personas que se apoyan en amplias redes de colaboradores.

Este análisis lo apliqué a los tres casos durante los meses de febrero y marzo de 2014 mediante el método de la semana construida, un muestro aleatorio y estratificado que permite la generalización del comportamiento[14] (Teramo, 2006). Con este planteamiento se distingue lo puntual, cualquier apuesta extraordinaria, de lo habitual. El estudio lo condujo la guía disponible en el anexo 3.1.: diseñada a partir de los parámetros identificados en los estudios previos (proyecto final de máster), supuso una útil orientación.

b) **Etnografía: observación directa sistemática**

La información obtenida de las páginas web, junto con la facilitada por los directores en la toma de contacto, reveló la necesidad de implementar una doble etnografía: presencial y virtual. Dado el peso que soporta actualmente el trabajo en línea, la observación no puede limitarse a las redacciones físicas (Soriano, 2011). Pese a la libertad de la técnica –"tiene un carácter libre que permite comenzar prácticamente con un diario de

[14] "La semana construida consiste en seleccionar un día de la primera semana del período elegido, luego el segundo día de la segunda semana y así consecutivamente hasta cumplir una semana del calendario. El monitoreo a través de semanas construidas permite obtener una muestra aleatoria de la información de los medios ampliando el rango de su selección. Esto evita distorsiones propias de un momento informativo reducido, al mismo tiempo que suele conservar las marcas de la pauta editorial" (Teramo, 2006: 61).

campo en blanco" (Iglesias García, 2012: 11)–, diseñé una ficha técnica con códigos para la observación presencial y virtual (anexo 3.2.).

Esta herramienta, que incluye parámetros como las rutinas de producción, de la comunicación y del silencio, las conductas (espontaneidad, versatilidad, motivación, estrés, etc.) o los programas utilizados para la interacción *online*, pretendía garantizar la sistematicidad en el registro. Realicé la observación siguiendo las unidades de análisis de un código elaborado a partir de varias obras: "Can journalism survive? An inside look at american newsroom" (Ryfe, 2012), "Rutinas productivas de un cibermedio nativo digital" (Iglesias García, 2012), "Las nuevas reglas de la etnografía de la comunicación" (Soriano, 2011), "Making online news. The Ethnography of New Media Production" (Domingo, 2008) y "Análisis de contenido y etnografía en el estudio de la producción de noticias" (Cervantes Barba, 1994). Estos trabajos me ayudaron a establecer las áreas observables[15] y a desenvolverme sobre el terreno con cierta destreza, teniendo en cuenta que nunca antes había aplicado esta técnica de investigación. Sus consejos y orientaciones me hicieron desplegar la observación presencial, por ejemplo, con un diario de campo, donde fui anotando la información relevante con especial discreción. Esta prudencia resultó decisiva para no condicionar comportamientos ni generar desconfianzas.

Veamos brevemente, por caso, los pormenores de la observación, pues hubo que adaptar la etnografía a las particularidades de cada medio:

[15] Para más información, véase el anexo 3.2., donde se encuentra la ficha completa.

El periodo de observación presencial en *Anfibia* fue de tres semanas. Entre el 1 y el 18 de julio de 2014, permanecí en el espacio de trabajo desde las 9.00, hora en la que llegaba el primer empleado, hasta las 16.00, cuando marchaba el último. Al ser una redacción pequeña –el *staff* lo integran ocho personas–, bastó ese tiempo para conocer su funcionamiento. Durante el intervalo que duró el análisis *in situ*, realicé el seguimiento virtual: formé parte de la cadena de correos del equipo y tuve acceso tanto a *Google Analytics* como a emails y chats antiguos que solicité sobre la elaboración de ciertas coberturas. También recibí materiales que el jefe de redacción o los editores creyeron de mi interés: interacciones pasadas con colaboradores, agenda, política visual, contrato que firman los autores y presupuesto[16].

En el caso de *Anfibia*, al ser un proyecto promovido por una institución académica y fondos públicos, la observación se completó con un testeo en el campus de la Universidad Nacional de San Martín para conocer la percepción de los estudiantes. La acción se realizó los días 4, 11 y 18 de julio, de 16.30 a 19.30, a la entrada del recinto: se preguntó a 150 alumnos si conocían la revista y, de ser así, cuál era su opinión (el desconocimiento fue mayoritario con independencia del perfil –ciencias o letras–, pues el 89% no supo responder).

Narratively, en cambio, precisó de tres meses de observación presencial. ¿Por qué? Aunque disponía de un espacio de trabajo físico, el *staff*

[16] El acceso a las cuentas no se consiguió en esta fase. El presupuesto lo remitió el jefe de redacción vía correo electrónico, ante la insistencia del doctorando, cuando estaba a punto de cerrarse la tesis. En el capítulo tres se facilita la información al respecto.

se reunía solo los lunes por la tarde: acumular catorce jornadas exigió un seguimiento de los encuentros celebrados entre el 15 de septiembre y 15 diciembre (de 2014). De nuevo, encontramos un grupo reducido –la cifra de asistentes no superó las diez personas en ninguna ocasión–, por lo que el tiempo compartido fue suficiente para descubrir la dinámica de las sesiones y el proceder de los participantes. Asimismo, durante esos tres meses desarrollé la observación virtual: tuve acceso a la agenda que *Narratively* actualiza en *Google Drive* y al grupo privado de *Facebook* que emplea para mantener conectado a su equipo, colaboradores y simpatizantes de otras cabeceras o universidades. Este seguimiento *online* aportó gran riqueza al análisis, que se vio complementado con envíos específicos de los editores por correo electrónico, como en *Anfibia*, y dos elementos más: un documento de estilo y los contratos que firman todos los autores de la plataforma neoyorkina.

Caso distinto fue también el de *FronteraD*, con "sede" en la nube y un único encuentro presencial al mes –denominado "mesa de redacción"– que tiene lugar en un bar de Madrid. Esto me llevó a plantear la observación durante medio año, lo equivalente a seis reuniones (enero-junio de 2015). Estos encuentros se complementaron con dos eventos: la presentación de una antología editada con motivo del quinto aniversario, que tuvo lugar el 6 de marzo de 2015 en la Casa del Lector de la capital de España, y la sesión celebrada tres días después, en el CaixaForum de la misma ciudad, dentro de un Ciclo de Cine y Periodismo organizado en marzo y abril de 2015. En paralelo, a lo largo de esos meses, el medio introdujo mi dirección de correo

electrónico junto a la del resto de colaboradores, por lo que recibí los envíos semanales del director y otros esporádicos con mensajes puntuales (petición urgente de artículos ante la ausencia de material en la "nevera", solicitud de difusión de publicaciones concretas, etc.). Además, tuve acceso a los contratos que firman los autores de libros y *ebooks*, y al plan de acción en redes sociales.

Las disquisiciones anteriores advierten cómo el *cloud computing*[17] ayudó a equilibrar los periodos de análisis: *FronteraD*, la revista con menos trabajo presencial contemplado, recibió el estudio *online* más extenso (seis meses); y en el otro extremo, *Anfibia* –la de mayor seguimiento en persona– acumuló tres semanas de estudio virtual. No obstante, conviene dejar constancia que la profunda inmersión lograda en *Narratively* y *Anfibia* aportó una riqueza mayor que en *FronteraD*, y eso se pone de manifiesto en el análisis. La ausencia de una redacción física en este proyecto, junto a la fugacidad de las reuniones en persona y el escaso capital humano, motivan un análisis más superficial, en comparación con la potencia de los dos anteriores.

c) **Entrevistas en profundidad**

A medida que avanzaba la observación, planteé las entrevistas para entender los porqués de las prácticas y obtener explicaciones complementarias: ¿por qué no dispone *Anfibia* de un libro de estilo? ¿qué

[17] El *cloud computing* o computación en la nube es una forma de trabajo que sustenta su infraestructura en internet (Hofstadter, 2014).

errores llevaron a *FronteraD* a prescindir del espacio de trabajo presencial? ¿por qué *Narratively* apenas interacciona con la audiencia? ¿cuál es la causa de que la agenda de *Anfibia* busque cada vez más una percha con la actualidad? ¿a qué se debe la ausencia de recursos multimedia en *FronteraD*? ¿qué contenidos de *Narratively* son los más visitados? ¿cuál es el presupuesto?, etc.

Adapté las cuestiones al medio y al cargo (de ahí que no se presente en los anexos un cuestionario base), y en ningún caso pregunté por algo que pudiera comprobar por mis propios medios en la observación. Así, omití interrogantes del tipo: ¿cómo transcurren las reuniones? ¿cuántas veces se editan los textos? ¿qué tal ambiente hay en el equipo? ¿cómo es el proceso de producción? En cuanto a la retribución económica, por ejemplo, confirmé la versión de los directores con la experiencia de los colaboradores.

Si bien el número de entrevistados varió ligeramente en función de la cabecera (osciló entre las 15 personas de *FronteraD* y las 22 de *Anfibia*, con un *staff* más amplio), el perfil fue el mismo: conversé con los miembros del equipo, colaboradores (escritores, fotógrafos e ilustradores) y dirección o cúpula empresarial. Es decir, hablé con representantes de todas las áreas para alcanzar el prisma multifocal deseado. Salvo en ocasiones aisladas que utilicé *Skype* o *FaceTime*, las entrevistas las realicé *face to face* en busca de una comunicación más empática y efectiva. Esta cercanía fue decisiva a la hora de acceder a *Google Analytics* o de conseguir datos financieros (campos de difícil acceso, blindados a priori).

La metodología, planteada como un aparejo versátil capaz de responder a las singularidades de cada medio, proporcionó un vasto y valioso material sobre el cual se sustenta esta tesis. El cruce de los datos conseguidos en el análisis descriptivo de las webs, en la observación y en las entrevistas en profundidad otorgó una visión transversal y panorámica de las organizaciones. Los resultados se presentan agrupados por temática, en vez de por método, para dotar de coherencia al estudio y facilitar su asimilación.

La monografía se estructura en dos partes: "Panorama informativo en el ecosistema digital. Una aproximación desde el periodismo literario" y "Estudios de caso":

La primera está integrada por dos capítulos: "Periodismo lento frente a urgencia informativa" y "Apuntes sobre el periodismo literario en América Latina, Estados Unidos y España". Se trata de un bloque introductorio, con una finalidad aproximativa, que aporta el marco sobre el que se asienta la posterior investigación de *Anfibia, Narratively* y *FronteraD*. Por un lado, describe el panorama de medios digitales que, ajenos a la última hora, luchan contra la celeridad de internet con ritmos sosegados de investigación y escritura. Por otro, distingue la tradición en la que se enmarca cada revista y sintetiza los rasgos comunes del periodismo literario al margen de acervos (la propuesta recopila las características tradicionales y sugiere una serie de atributos digitales para adaptar el contenido al continente). Así, los estudios de caso se exponen sabiendo (a) la naturaleza de su actividad periodística y (b) unas notas básicas de la corriente en que se enmarcan.

La segunda parte se divide en tres capítulos, uno por publicación, respetando el orden cronológico del trabajo de campo: "*Anfibia*, simbiosis entre periodistas y académicos", "*Narratively*, historias humanas contadas con audacia" y "*FronteraD*, un semanario digital para estimular la inteligencia". Sus títulos aluden al lema de las cabeceras y soportan el peso de la tesis: es aquí donde se entra al meollo del estudio, para dar respuesta a los objetivos de la investigación. A diferencia del primer bloque, donde aproximarse a la naturaleza del periodismo literario me obligó a salvar el reto de quien aterriza de la disciplina de las Relaciones Públicas, en el análisis de los casos –con un enfoque más práctico– me sentí como pez en el agua.

Las tres iniciativas presentan cinco apartados de idéntica naturaleza, de lo general a lo específico para facilitar la comprensión (los nombres y el número de subapartados se adaptan a cada proyecto). El primer epígrafe recoge los orígenes, la puesta en marcha y el ADN de las iniciativas, lo que permite conocer el espíritu primigenio, las motivaciones de los fundadores y la fórmula de lanzamiento. Con la perspectiva que da el repaso de la historia, el segundo apartado se centra en la infraestructura, clave para comprender los procesos de producción: personal, redacción (de haberla), oferta periodística y sitio web. Sobre estos cimientos, el tercer bloque explica las rutinas productivas, desde la configuración de la agenda hasta la publicación de los temas, haciendo especial hincapié en el trabajo de los editores mediante un análisis de caso representativo. Ello ilustra cómo se traduce, en la práctica, la filosofía corporativa. El cuarto ítem alude a la fase de promoción y conecta con la audiencia: público objetivo, comunidad virtual y

alcance (tráfico web). Por último, dado que el buen periodismo exige inversión económica, se concluye con un quinto epígrafe destinado al modelo de negocio: las fuentes de ingresos y los gastos muestran cómo afecta la situación financiera a las prácticas periodísticas.

Al abordar un objeto de análisis en constante transformación, acoté el estudio al periodo transcurrido desde el nacimiento de cada medio hasta junio de 2015, cuando comencé la fase de escritura definitiva. Con independencia del tiempo que duró la observación, las entrevistas en profundidad sirvieron para reconstruir la trayectoria completa; y el seguimiento realizado a través de las páginas web, redes sociales y vía email con los directores hasta principios de 2016 me permitió incluir novedades acaecidas tras el trabajo de campo (por ejemplo, los números en papel de *Anfibia* y *Narratively* o el cambio de sede de los encuentros presenciales de *FronteraD* por el cierre del Café Comercial, punto de reunión hasta entonces).

Durante el estudio, utilicé el registro fotográfico y en vídeo tanto para almacenar las entrevistas como para captar imágenes de la redacciones. Ello ayudó sobremanera en la fase de análisis e interpretación de los resultados, pues posibilitó una nueva visualización de las rutinas, espacios y conversaciones que la memoria ya no recordaba con precisión. Por este motivo, he construido un sitio web que convierte la tesis en una investigación multimedia. La amigabilidad del espacio virtual –interactivo y

adaptado a todos los soportes– facilita la consulta de este volumen, que se edita en papel para satisfacer los requisitos del programa de Doctorado[18].

Dadas las limitaciones del formato, este ejemplar no incluye el enriquecimiento audiovisual del *site* y restringe las alusiones a fuentes electrónicas. No obstante, reúne los enlaces más relevantes[19], cuyo acceso he tratado de facilitar reduciendo los links más largos con el programa "Google URL Shortener". Las referencias hipertextuales completan el rastreo mencionado de libros y artículos científicos, y su abundancia viene motivada por la naturaleza del estudio: al abordar una realidad digital, en continua evolución, me ha parecido oportuno recoger investigaciones recientes, ejemplos y declaraciones de expertos que han visto la luz en cibermedios y blogs profesionales.

Las citas directas sin número de hoja han sido extraídas de documentos electrónicos sin paginar o de entrevistas personales. Al final de la tesis, en el apartado "Referencias", distingo entre "Fuentes bibliográficas" y "Fuentes orales y testimonios". No sucede así en el cuerpo del trabajo, donde para agilizar la lectura he optado por simplificar este andamiaje y no diferenciar. Tan solo la primera vez que se citan entrevistas recurrentes incluyo una nota al pie con la atribución completa y un breve comentario que evita repetir la alusión en sucesivas ocasiones.

---

[18] La versión electrónica está disponible en el *site* http://jmalbalad.com.

[19] La recuperación de algunos links ha sido posible gracias a *archive.org*, que permite acceder a contenidos *online* que han dejado de estar disponibles. Cfr. https://web.archive.org, consultado el 11 de diciembre de 2015.

Por su parte, los materiales obtenidos en lengua inglesa los presento en español: la traducción, mía salvo donde se indique lo contrario, ha permitido adaptar el estudio a un mismo código lingüístico. Una muestra del material original está disponible en la versión digital de esta monografía, sobre todo en el caso de *Narratively* (manual de estilo, agenda, contrato de publicación y declaraciones).

Una alusión específica merece la reflexión mantenida en torno al uso del sintagma "periodismo literario" que aparece en el título de la tesis. Aunque en el primer capítulo se mencionan otras posibles denominaciones, como "periodismo narrativo", "novela de no ficción" o "periodismo literario narrativo", utilizo "periodismo literario" a secas por ser un término aceptado internacionalmente. Es la denominación empleada por *The Association for Literary Journalism Studies* (IALJS), entidad que, sin embargo, está abierta al uso de los vocablos que introducen los acervos de todo el mundo. Entrar en distinciones conceptuales –no todo periodismo literario es narrativo ni todo el periodismo narrativo es literario– exigiría un estudio profundo que excede los objetivos de la tesis. Por eso, aun sabiendo que ello puede llevar a una estrechez de concepto, me acojo a la flexibilidad promovida por la IALJS y, en esta monografía, empleo indistintamente "periodismo literario" y "periodismo narrativo" (términos relacionados pero no sinónimos).

***

Los estudios sobre periodismo literario *online* se encuentran en fase embrionaria, dada su incipiente emergencia. Deseo que estos resultados

animen a otros investigadores a completarlos y perfeccionarlos. Es, en parte y contra mi voluntad, un análisis parcial; porque los modelos análogos –con su pluralidad de fórmulas– merecen también una disección específica. Espero proseguir este abordaje y disminuir la injusticia en la etapa posdoctoral.

Llegar al término de esta investigación no ha sido fácil, más para una persona acostumbrada a los ritmos y el estilo periodístico que se inicia en la producción académica. Especial esfuerzo ha reclamado la coordinación y desarrollo del trabajo de campo: por un lado, lograr el acceso y la confianza que requieren las relaciones humanas ha sido un proceso laborioso sin el que no se hubieran obtenido estos resultados; por otro lado, entrevistar en persona ha exigido largos desplazamientos por megalópolis como Buenos Aires, Nueva York y Madrid. En sus calles, metros y autobuses he tenido la oportunidad de contrastar culturas y crecer como persona.

Mención aparte reclama el tratamiento de la ingente cantidad de datos. Solo con las entrevistas y reuniones acumulé más de 100 horas de grabaciones. No fue sencillo poner en orden los materiales ni vislumbrar la clasificación temática ofrecida, en particular con el caso neoyorkino, que obligó a salvar la barrera idiomática del universo angloparlante.

El año 2015 fue, sin duda, el más exigente. Durante los seis primeros meses combiné los viajes a Madrid con la tarea docente en la Universidad San Jorge. Los encuentros de *FronteraD*, que a menudo empalmaba con

entrevistas que se extendían hasta más allá de las 23.00, obligaron a viajar de noche para llegar de madrugada a Zaragoza e impartir clase a las 9.00. A ello se sumó la tarea como responsable del Comité de Prensa y Comunicación del XXI Congreso Internacional de la Sociedad Española de Periodística, celebrado los días 19 y 20 de junio en la USJ. Desde que finalicé mi labor en este evento, ya con el curso terminando, comencé una carrera contrarreloj para la escritura final de la tesis que se prolongó de julio a diciembre (de 2015) durante once horas al día.

Esta investigación no hubiese sido posible sin la Universidad San Jorge, que creyó y confió en mí otorgándome una beca FPI cuando era un recién licenciado. Mención individual merece mi admirada profesora Nerea Vadillo, entonces decana de la Facultad de Comunicación de la USJ. Sin el apoyo de esta institución, me habría embarcado en otros proyectos y nunca hubiese recibido la posterior ayuda de Formación de Profesorado Universitario del Ministerio de Educación español, cuyas privilegiadas condiciones me han permitido optar al Doctorado Internacional y plantear la tesis que soñé.

Un reconocimiento especial requieren la Universidad Nacional de Córdoba y la Universidad Nacional de San Martín, ambas de Argentina, la *New York University* y la Universidad de Navarra. Gracias a estos centros se ha abierto mi mente como nunca imaginé: he tenido la oportunidad de conocer formas distintas de hacer las cosas (cada cultura tiene su riqueza) y de aprender la receta de profesionales con aspiraciones elevadas. Será difícil

olvidar los viajes en "subte" por el conurbano bonaerense, los días (y noches) en la biblioteca de la *New York University* –acondicionada al ritmo de la ciudad que nunca duerme– y el sprint decisivo que libré en Pamplona.

Guardo gratitud y cariño a mis compañeros de este intenso viaje. Están diseminados por el mundo, pero todos confluyen en mi corazón:

✓ **Argentina**. No puedo dejar de mencionar a Alejandro Álvarez y María Belén Barroso (y a sus familias): me acogieron como a un hijo. Tampoco me perdonaría omitir a Paulina Brunetti, Mauro Orellana y Jeovanny Benavides, que guiaron mis búsquedas bibliográficas por las cautivantes librerías porteñas. Gracias a mis amigos de *Los Aleros* (Juanpi, Luciano, Agustín, Padre Pi, Don Adolfo, Santi, Nico) por hacer de una sencilla residencia un hogar edificante, y a los de *Home Abroad* (Jesi, Gustavo, Flor, Juan y Fer, la infatigable patrona) por sus ingeniosas conversaciones. Y, cómo no, mi agradecimiento al personal de *Anfibia* que me regaló su tiempo: Cristian Alarcón, Martín Ale, Federico Bianchini, Sonia Budassi, Tomás Pérez, Ezequiel Fernández, Eduardo Carrera y Sol García, entre otros.

✓ **Estados Unidos**. En el otro extremo de América mantengo una deuda con Robert Boynton, quien me brindó accesos imposibles a medios y profesionales establecidos en Nueva York. Mi reconocimiento se extiende a Roberto Herrscher, sin el que no hubiera conocido a Boynton, y al equipo de *Narratively*, capitaneado por Noah Rosenberg y Brendan Spiegel con un entusiasmo admirable. No me olvido del resto de personas que me

concedieron unos minutos de su sobrecargada agenda para regalarme su saber. Tengo un recuerdo imborrable del profesor John Hartsock, que me recibió en Cortland bajo copos de nieve y durante veinticuatro horas me dio lecciones impagables. Los ratos libres por la siempre agitada Gran Manzana se hicieron familiares gracias al suizo Sascha y al japonés Takuma, compañeros de equipo para visitar monumentos, devorar pizzas y confiar sentimientos.

En casa, debo agradecer a toda la comunidad de la USJ y a su grupo de investigación "El periodismo como espacio creativo en Aragón, del papel a la web 2.0", con el que empezó todo. Mi reconocimiento engloba al grupo "Comunicación, Periodismo, Política y Ciudadanía", reconocido como consolidado por el Gobierno de Aragón y que ha financiado parte de mi actividad investigadora. También al apasionado Alfonso Armada, ejemplo de integridad periodística, y a sus compañeros de *FronteraD*. Además, mi gratitud se extiende a Fernando López Pan y Javier Gómez Ramos, por su huella indeleble. También a mis vecinos de *Alemanes*, que hicieron llevaderos los meses en el "búnker" donde escribí estas líneas: Joaquín, Godfrey, Efrén, Juan Carlos, Michel, Justo, Martín, Primitivo, Pucho, Jordi, Juan Mari y los Fernandos.

Infinitas gracias a mis amigos de siempre, por esperarme.

El más justo reconocimiento se lo debo a mi familia, por forjarme como soy. Por su paciencia, cariño y ánimo constante. Por enseñarme a

disfrutar del trabajo bien hecho y el deber cumplido. Sobre todo a mis padres, Javier y Mercedes, quienes con su amor, guía y cuidado me han abierto puertas desde que llegué al mundo. Ellos me enseñaron a perdonar y ser agradecido, a desarrollar la vida en todas sus dimensiones junto con mis inseparables hermanos, Rafa y Javier.

Dejo para el final mi eterna gratitud con Jorge Miguel Rodríguez, más que un director de tesis, maestro al estilo de la olvidada mayéutica de Sócrates. Ha ejercido de *personal trainer* en esta aventura intelectual. Una andadura que inicié como un barco a la deriva, sin apenas conocimiento de las reglas de navegación. Jorge ha sido el capitán sapiente que me ha conducido a puerto enseñándome los entresijos de la mar, con la generosa misión de darme autonomía en futuras navegaciones. Su inconfundible humanidad ha conseguido que la tesis, por encima de un estudio científico, se haya convertido en un aprendizaje integral que me acompañará siempre.

Primera parte

PANORAMA INFORMATIVO EN EL ECOSISTEMA DIGITAL: UNA APROXIMACIÓN DESDE EL PERIODISMO LITERARIO

La primera parte de esta monografía ofrece un panorama que sirve de base para comprender el marco sobre el que se asienta la posterior investigación de *Anfibia, Narratively* y *FronteraD*: la fundación de las tres revistas está condicionada tanto por el paradigma informativo global del siglo XXI, marcado por la revolución digital, como por sus respectivas tradiciones culturales y periodísticas.

Dado que la tesis pone en relación las tres corrientes, lejos de aproximaciones aisladas, resulta preciso contextualizar: las revistas emblemáticas del *literary journalism* anglosajón surgidas en el siglo XX –*The New Yorker* (1925), *Esquire* (1933), *Rolling Stone* (1967), *Mother Jones* (1976), etc.– inspiraron la creación de los medios de referencia latinoamericanos de periodismo narrativo (*El Malpensante*, 1996; *The Clinic*, 1999; *Letras Libres*,

1999; *Gatopardo*, 1999; o *Etiqueta Negra*, 2002). A su vez, estas publicaciones impresas, de una y otra tradición, constituyeron ejemplos a imitar –por su calidad periodística– para los medios digitales surgidos en América Latina y Estados Unidos en el siglo XXI, y de los que *Anfibia* y *Narratively* son una manifestación. Pero además, los proyectos del continente americano tienen una influencia directa en España, un país en el que el periodismo literario se ha practicado históricamente, sobre todo, en el articulismo/columnismo y no han existido antecedentes de calado como los señalados en las otras dos áreas geográficas. De ahí que *FronteraD*, a la hora de plantear una cabecera centrada en reportajes, crónicas y perfiles, pusiera (y ponga) sus ojos en las apuestas editoriales del otro lado del Atlántico.

Este bloque inicial se divide en dos capítulos, que van de lo general a lo particular para facilitar la aproximación al panorama informativo en el ecosistema digital. El primero, "Periodismo lento frente a urgencia informativa", describe la celeridad dominante en la era internet y cómo nuevas iniciativas –entre las que se encuentran las abordadas en la segunda parte– funcionan al margen de la dictadura de la última hora, con informaciones atemporales. En este recorrido, se muestra la confluencia de dos factores decisivos: la crisis económica general, destructora de miles de puestos de trabajo e impulsora de empresas alternativas, y la coyuntural de la prensa, motivada –en gran medida– por un cambio de paradigma tecnológico que ha revolucionado (y abaratado) las cuatro variables clásicas del *marketing mix*: precio, producto, distribución y promoción.

El capítulo uno concluye con una breve reflexión sobre el periodismo *slow*, una etiqueta moderna –vinculada a la naturaleza de internet– que designa una vieja práctica: la del profesional que investiga en profundidad y narra con intencionalidad estilística; y que se le conoce de distinta manera según las manifestaciones culturales de cada país. Este esbozo desemboca en el capítulo dos, "Apuntes sobre el periodismo literario en América Latina, Estados Unidos y España", que especifica la tradición en la que se enmarca cada revista: el periodismo narrativo latinoamericano (*Anfibia*), el *literary journalism* en Estados Unidos (*Narratively*) y el periodismo literario de España (*FronteraD*).

Cierra el segundo capítulo una compilación de los rasgos comunes del periodismo literario a partir de las aproximaciones a las características del género, propuestas por autores como Mark Kramer, Norman Sims, Tom Wolfe, Alberto Salcedo Ramos, Tomás Eloy Martínez y Albert Chillón, entre otros. Después, se ensaya una propuesta propia de los atributos digitales que pueden enriquecer la práctica. Esta caracterización actualiza la identidad del género con las particularidades del ciberespacio y ofrece unas últimas claves para entender la actividad periodística de los modelos presentados a continuación.

Capítulo I

Periodismo lento frente a urgencia informativa

En la corta historia de internet, la información de los medios digitales se ha asociado con cantidad más que con calidad. La última hora ha prevalecido sobre los contenidos reposados (Mesa, 2013). Una tendencia que ha llevado a vincular el mundo *online*, como apuntaron Espada y Hernández Busto en 2009, con textos breves, apresurados y, en definitiva, poco cuidados. Hasta tal punto que Mercedes Ortiz, especialista en entornos virtuales, habla de la existencia de un McDonalds de la información:

> ¡Urgente! ¡Noticia de última hora! Te lo contamos minuto a minuto… Resumen en titulares, noticias de alcance a golpe de tuit, canales 24 horas... De un tiempo a esta parte, el periodismo se ha convertido (…) en una suerte de McDonalds de la información donde a los *fast* media les urge *fabricar* (noticias) lo más rápido posible para que esas historias sean consumidas –también– en el menor tiempo posible, distribuidas a través de medios sociales, tuiteadas, posteadas, convertidas en vídeos de *YouTube* para que la cadena de producción no se pare nunca (Ortiz, 2012).

Esta apuesta por el *breaking news* (noticias de última hora) ha sido llevada al extremo por los periodistas digitales, atestigua David Domingo, profesor de la Universidad Rovira i Virgili, quien en 2005 alertaba ya de la merma de esta práctica en la calidad periodística: "Las agencias son la principal (y casi única) fuente; y la escasez de los equipos humanos y la cultura de las actualizaciones inmediatas desalientan a los periodistas a salir a la calle o llamar a las fuentes de primera mano" (Domingo, 2005). Salaverría, en 2010, añadía los errores de estilo redaccional, visibles en "erratas, anacolutos y errores ortotipográficos de todo pelaje[1]" (243).

Si bien la publicación continua que posibilita el ciberespacio es uno de los aspectos más destacados por las audiencias (Chung y Yoo, 2008), el mercado informativo presenta "demasiada repetición y muy poca explicación" (Espada y Hernández Busto, 2009: 65). A la lucha por ser los primeros en informar, se suma la creencia de que la *civilización del espectáculo* (Vargas Llosa, 2012) demanda textos breves y superficiales. Así, se elabora un producto de consumo elemental destinado a *infoentretener* a un público con escasa –o nula– capacidad de concentración (Carr, 2011).

Por otro lado, la sobreabundancia informativa –*infoxicación*– se ha convertido en una enfermedad propia de la sociedad digital. Nunca antes había proliferado tanta información, ni se había recibido con la

[1] La importancia de cuidar la corrección lingüística y el estilo de los textos escritos en un escenario con ritmos cada vez más acelerados llevó al periodista Álex Grijelmo a publicar en 1997 "El estilo del periodista. Consejos lingüísticos, profesionales y éticos para escribir en los medios". Al redactar estas líneas, la obra había alcanzando la decimoctava edición (Grijelmo, 2014).

simultaneidad actual. ¿En qué cifras se traduce esta realidad? En 2012, Hernández Cufré recogió una estimación a nivel global:

> En un día se consume la suficiente información para llenar más de 168 millones de DVDs, se escriben dos millones de posts en blogs que llenarían revistas *Time* por 770 años, se actualizan 532 millones de estados en redes sociales y se suben a *YouTube* 864 mil horas de vídeo (Hernández Cufré, 2012).

La conexión permanente conlleva tantos impactos que provoca desórdenes en el plano social, afectivo e incluso cognitivo[2] (Serrano-Puche, 2014; Carr, 2011; Fanjul, 2011). Hay tanta información que se ha instaurado la política del picoteo, es decir, la de "resumir un libro en un tuit, un disco en una canción y la información en un titular" (Prado, 2011). Los esfuerzos no son suficientes. La imposibilidad de consultar –y menos aún procesar– todos los datos que la tecnología pone a nuestro alcance conduce a lo que los expertos denominan síndrome de Diógenes 2.0, una epidemia de la sociedad de la información por la que se acumulan descargas, correos electrónicos, artículos, fotografías, etc. de manera compulsiva (Dans, 2014; Soler, 2015).

Una cosa es acumular datos y otra adquirir conocimientos sobre una materia. De hecho, el periodismo de titulares no hace ciudadanos mejor informados, pues esa dieta es insuficiente para comprender un mundo complejo, lleno de cambios abrumadores (Hartsock, 2009). Asimismo, la réplica de contenidos a la que conduce la trituradora de la inmediatez ha convertido al corta-pega, al *rewrite*, como apuntó el fundador de Amazon,

[2] Con el objetivo de evitar las secuelas de la exposición permanente, algunos estudios proponen la práctica de una "dieta informacional" (Brabazon, 2013; Sieberg, 2011).

Jeffrey Bezos, al adquirir *The Washington Post*, en uno de los mayores problemas del sector (Mufson, 2013).

Sin embargo, la celeridad no es un signo nuevo en el ámbito de la comunicación. Rosique-Cedillo y Barranquero-Carretero (2015) recuerdan que la búsqueda de herramientas para sobrepasar las barreras espacio-temporales ha sido recurrente a lo largo de la historia:

> La invención del telégrafo en el siglo XIX, o la extensión de la radio y la televisión en el XX (…) facilitaron el seguimiento al minuto de la actividad noticiosa, pero el periodismo se fue asimilando cada vez más al "valor noticia" de la inmediatez y a la narración descontextualizada del presente más cercano. Esta tendencia alcanzó su cénit con la invención del directo televisivo en la década de los 50, con la que los medios aceleraron su carrera imparable por la primicia (452).

Cierto es que, con la llegada de internet, la vertiginosidad ha ido en aumento. A los flujos informativos 24/7 (veinticuatro horas al día, siete días a la semana), los ordenadores, tabletas y, más aún, los teléfonos inteligentes han añadido la posibilidad de informarse al instante –desde cualquier lugar con conexión– a través de múltiples plataformas: páginas web, aplicaciones de diarios, redes sociales, correo electrónico, canales *RSS*, *WhatsApp*… La opción de recibir alertas y notificaciones personalizadas ha incrementado la actualización a tiempo real con píldoras informativas que llegan allí donde se encuentren los usuarios (Serrano-Puche, 2014).

En este escenario, ¿hay espacio para la profundidad, el análisis y el contexto que exige la búsqueda de los porqués, de la lectura crítica?

1. Nuevos medios contra la desinformación

Desde 2009, proliferan medios nativos digitales que ofrecen historias con paciencia y reflexión cuando los acontecimientos dejan de ser noticia[3] (Lassila-Merisalo, 2014). Esta apuesta, señala Ramón Salaverría, "parece ganar enteros y promete interesantes desarrollos en el futuro" (2014: 18). Ante el "torrente mediático" (Gitlin, 2005), practican lo que Juan Antonio Giner, presidente de *Innovation Media Consulting Group*, denomina "periodismo caviar" (Garcimartin, 2014). Proyectos de producción lenta y consumo reposado que contrarrestan el periodismo rápido que se elabora para ser consumido como la comida chatarra:

> Frente a la inmediatez, ligereza e incluso vacuidad por falta de tiempo de las comidas que preparan los medios *fast food* con noticias de ciclo de vida 24/7, en internet también hay sitio para profusos y ricos guisos cocinados a fuego lento. Un periodismo lento dedicado a las historias personales, a los relatos cuidados, a los detalles, a los adjetivos... (Ortiz, 2012).

Este tipo de iniciativas marcan una corriente alternativa en los acelerados ritmos del ciberespacio y demuestran falsa "la ecuación que equiparaba periodismo en internet con instantaneidad" (Salaverría, 2014: 18). ¿A qué se debe esta irrupción? En primer lugar, identificamos un punto de inflexión en la publicación de dos manifiestos a favor del desenfreno informativo: "Not So Fast", redactado por un editor de la revista *Granta* (Freeman, 2009) y "The Slow Media Manifesto", elaborado por tres

[3] El anexo dos incluye una tabla con medios de diferentes territorios y lenguas que publican piezas de periodismo *slow*. El listado no se limita a los medios nativos digitales surgidos con asiduidad a partir de 2009, sino que incluye revistas nacidas en papel, antes también de ese año, que ahora forman parte del ciberespacio.

blogueros alemanes (Sabria David, Jörg Blumtritt y Benedikt Köhler, 2010). Ambas publicaciones dieron resonancia a las demandas similares de otros cibernautas. Entre ellos, destaca la profesora estadounidense Jennifer Rauch, cuya pionera contribución académica sobre el origen del término *slow media* (Rauch, 2011) partió de un blog en el que compartía sus inquietudes en torno a la rapidez de la vida moderna[4].

El movimiento lento, antes de aterrizar en la industria periodística como "fuerza cultural" en 2009, acumuló un amplio recorrido en otros sectores (Barranquero-Carretero, 2013). Honoré (2012) explica que el *slow movement* nació en 1986 contra la expansión de los restaurantes de comida rápida –*slow food*– y, desde entonces, se ha trasladado al urbanismo –*slow cities*–, la educación –*slow schooling*– y el trabajo –*slow working*–, por citar algunos de los sectores más representativos.

El movimiento no defiende lo lento en toda circunstancia, sino que reivindica el control de la persona para que esta pueda elegir en cada situación el ritmo adecuado (Honoré, 2012). La distinción adquiere especial relevancia en el ámbito que nos ocupa, porque también se precisa un periodismo *fast* (rápido)[5]. Por un lado, no todas las informaciones exigen un gran reporterismo (Benton, 2014). Por otro, los ciudadanos precisan de la

[4] Cfr. http://slowmedia.typepad.com/, consultado el 3 de noviembre de 2015.

[5] Boynton asegura que el periodismo del futuro será corto o largo, sin cabida para lo intermedio (2015). En esta línea, Pérez Colomé explica que la extensión adecuada se sitúa por debajo de las quinientas palabras o por encima de la ochocientas, porque "lo que no puede decirse en tres o cuatro párrafos necesita de una profundidad que supera las ochocientas palabras" (2014).

selección, jerarquización y síntesis del profesional para limitar los *inputs* y prevenir la *infoxicación*. ¿Acaso sería posible mantenerse informado, únicamente, con textos de largo recorrido (*longform journalism)*? Aunque quizás el lector aprendería mucho sobre algunos temas, no tendría una visión panorámica de lo noticioso (Conover, 2014). Es decir, la combinación *fast-slow* ayuda al público a encontrar un equilibrio en su dieta informativa.

Junto al rechazo de lo instantáneo como forma de comunicación hegemónica, materializado en los manifiestos de Freeman (2009) y Sabria David et al. (2010), en el auge de estas iniciativas se identifican dos factores transversales que han favorecido la creación de medios en los últimos años: la crisis de las empresas periodísticas tradicionales y las bajas barreras de entrada de internet, catalizador del emprendimiento al reducir los costes de producción, promoción y distribución (*marketing mix*). Veamos brevemente ambos elementos (epígrafes 1.1. y 1.2.), antes de ahondar en la naturaleza del periodismo lento y en las causas específicas de su desarrollo (2.).

1.1. Crisis económica y cambio de paradigma tecnológico

Los medios de comunicación –al igual que las organizaciones de otros entornos– han sufrido la crisis económica y financiera mundial desatada en Estados Unidos en el año 2008, inicio de una "debacle" para los mercados internacionales (Mora Toscano, 2009). Las empresas periodísticas –y especialmente las de alto contenido informativo, como la prensa– han

sufrido con crudeza esta recesión, dado el desplome de su principal vía de financiación: la inversión publicitaria (Farias Batlle y Roses, 2009).

Este hecho se ha visto amplificado por el cambio de paradigma al que han conducido las nuevas tecnologías de la información, transformadoras del papel de los productores y consumidores en la industria cultural (Salvat y Serrano, 2011). La distinción clásica entre emisor y receptor ha quedado obsoleta: los "prosumidores", capaces de consumir y producir al mismo tiempo, se han convertido en los principales actores comunicativos de una sociedad marcada por su ubicuidad (Islas-Carmona, 2008).

Esta metamorfosis ha multiplicado las fuentes de acceso a la información y ha terminado con el monopolio informativo de los medios (López García, 2005). Además, los hábitos de consumo, cada vez más cercanos a las ediciones *online*, las tabletas y los *ebooks* (Morley, 2008), han reducido la cifra de lectores analógicos. La caída ha sido mayor entre los jóvenes, que se informan a través de las redes sociales en lo que constituye ya un nuevo ecosistema (Díaz Nosty, 2013). Al margen de la edad, Casero-Ripollés demuestra cómo las rutinas informativas se han fragmentado por la distribución multiplataforma (2012).

El cambio ha sorprendido a empresarios y editores, sin una hoja de ruta clara para reaccionar (Cebrián Herreros, 2010). Ante la confluencia de ambas crisis (la económica global y la estructural de los medios), el mercado se ha reajustado con la desaparición de productos ruinosos o "sobrantes"

(Farias Batlle y Roses, 2009: 16) y las grandes corporaciones han reducido sus plantillas para contrarrestar la caída de ingresos. En España, la Asociación de la Prensa de Madrid (APM) revela que el cierre de 284 medios entre 2008 y 2013 produjo la pérdida de 11.151 puestos de trabajo (Palacio Llanos, 2013), y la Sociedad Americana de Editores de Noticias contabilizó, solo en 2014, la destrucción de 3.800 empleos (Doctor, 2015).

De manera paralela, en busca de alternativas, se han creado proyectos emprendidos por periodistas con un doble perfil: jóvenes que no logran su inclusión en el mercado laboral y veteranos que han perdido su empleo tras una dilatada carrera profesional (Palacio Llanos, 2013). ¿Qué tienen en común la mayoría de estos promotores? La necesidad de encontrar un trabajo y la dificultad de conseguirlo por cuenta ajena, lo que les lleva a experimentar a punta de ensayo y error mediante un "periodismo de átomos"[6] que se desliga de los grandes grupos mediáticos (Abad, 2012).

En España, un registro de la APM revela la creación de 451 medios (o similares) entre el 1 de enero de 2008 y el 21 de mayo de 2015[7]. La tendencia no es exclusiva. El Pew Research Center refleja la explosión de contrataciones de las nuevas plataformas anglosajonas en el año 2013 (Mitchell, 2014), y la Fundación para el Nuevo Periodismo Iberoamericano confirma el auge del emprendimiento en esta región en los albores del tercer

[6] Mar Abad (2012), cofundadora de *Yorokobu*, utiliza el sintagma "periodismo de átomos" para explicar la realidad actual del sector, con multitud de pequeños medios difuminados por la industria.
[7] Cfr. http://goo.gl/DOYmF9, consultado el 4 de noviembre de 2015.

milenio (Serrano, 2011). Pese a que estas iniciativas destacan por la amplia variedad de fórmulas editoriales y empresariales, tienen una nota en común: su asentamiento en el ciberespacio.

1.2. Internet como aliado. Conversión del *marketing mix*

La eclosión de medios descrita no se entiende sin internet y sus bajas barreras de entrada (Penichet, 2013; Tirzo, 2013). La Red ha transformado las cuatro variables clásicas del *marketing mix* –precio, producto, distribución, promoción–, lo que permite renovar estructuras (Pavlik, 2008) y salir al mercado sin apenas presupuesto (Cervera, 2014). ¿Cuáles son los cambios más significativos?

a) El soporte digital elimina los gastos de papel, tinta y distribución, de manera que los costes se mantienen fijos con independencia del número de receptores (Meso Ayerdi, 2006). Funcionar *online* permite dirigirse a audiencias lejanas y reducidas: desaparecen las barreras geográficas –es posible llegar, al instante, a cualquier parte del mundo– y el público potencial no condiciona la distribución, como sí ocurría –por el principio de economía de escala– cuando había que poner en marcha las rotativas (Vargas Cera, 2011). En este sentido, López García (2005) añade dos características: la edición permanente que impedía la imprenta (enviado un número, no podían introducirse modificaciones) y el almacenamiento ilimitado.

b) Las redes sociales permiten promocionarse a coste cero o muy reducido, lejos de las inversiones que suponían las campañas de publicidad convencional[8]. *Facebook, Twitter, Pinterest, Google Plus, YouTube, Instagram, LinkedIn* o *Snapchat* ayudan a los medios emergentes a conectar con su *target group* y, poco a poco, a conformar su propia comunidad de lectores mediante estrategias de márquetin digital (Chaffey y Ellis-Chadwick, 2012). La interacción continua medio-audiencia que facilitan estos canales potencia la vinculación de los cibernautas, quienes determinan con su apoyo o rechazo el éxito de las *start-ups*[9].

c) El carácter multimedia, hipertextual e interactivo del nuevo formato ofrece la oportunidad de enriquecer las informaciones con enlaces, vídeos, audios, mapas y animaciones (Canavilhas, 2014). Los periodistas cuentan con recursos de expresión "aparentemente ilimitados" (Edo, 2002), pues quedan al servicio de los rasgos sustanciales del periodismo: respeto a la verdad, rigor, pluralismo, responsabilidad social y compromiso deontológico (Cebrián Herreros, 2010; Núñez Encabo, 2011). Con todo, los elevados costes de producción de estos materiales aboca en muchos casos a "papelizar la web": son pocas las organizaciones que consiguen reunir el

[8] Se indica a "coste cero o muy reducido" porque algunas redes sociales como *Facebook*, pese a ser gratuitas, dan la posibilidad de pagar para afinar el impacto de la promoción. Sobre todo, en el perfil de usuarios que reciben el mensaje, como se explica con *Anfibia* en el capítulo tres (epígrafe 3.1.5.).

[9] Un ejemplo que refleja la capacidad de las redes sociales es *Jot Down Magazine*, que ha sido capaz de construir en apenas cuatro años (2011-2015) una comunidad de casi 200.000 seguidores en *Twitter*. Para más información sobre el modelo, véase el estudio piloto realizado por el autor y el director de esta tesis (Rodríguez y Albalad, 2012).

tiempo y la cualificación necesaria para exprimir el lenguaje digital (Rodríguez y Albalad, 2013).

Las facilidades a la hora de emprender han derivado en un aumento de la competencia y en la fragmentación de los mercados (Hiatt, 2014). El público, al moverse por distintas plataformas, no constituye una masa uniforme y consulta más fuentes, fruto de una libertad inusitada (Costa, 2014). "En internet ya no se navega, solo se surfea. El usuario se ha vuelto promiscuo y al menor indicio de decepción, cambia de ola", ilustra el guionista Fernando León de Aranoa (en Prado, 2011).

Por todo ello, para ser viables, resulta imprescindible ofrecer un producto distinto que aporte valor a grupos específicos (Bruno y Kleis Nielsen, 2012; Galán, 2011). ¿Cómo lograrlo? En la cultura de la inmediatez y contribución ciudadana, gana fuerza la diferenciación profesional mediante la calidad expositiva y explicativa, fuera del reino de la noticia[10] (Torrecillas y Cabezuelo, 2012). Esto desacelera los ritmos de producción e impulsa el periodismo cocinado a fuego lento que anticipaba Ortiz líneas arriba (2012). Pero, ¿qué engloba exactamente el término *slow journalism*?

[10] En busca de valor agregado, Jill Abramson, exdirectora del *New York Times*, prepara un proyecto centrado en la narrativa de no ficción de formato largo. Publicará una sola crónica al mes: el coste de producción alcanzará los 100.000 dólares, pero ofrecerá un planteamiento exclusivo y una completa adaptación al formato digital que supondrá meses de duro trabajo (García Mongay, 2015).

2. Sobre el periodismo *slow*: etiqueta moderna, vieja práctica

Los proyectos de periodismo lento –herederos de las señas de identidad del movimiento *slow*– incluyen rasgos comunes: desafían el ciclo informativo 24/7 con un menor número de actualizaciones (priorizan el rigor frente a la cantidad), contrarrestan la superficialidad de la inmediatez con análisis, datos e investigación, configuran sus agendas fuera de la esclavitud de la agenda diaria, recurren a relatos mayormente narrativos y ofrecen historias *longform* (Greenberg, 2012; Le-Masurier, 2015).

Atendiendo a estas características, Rosique-Cedillo y Barranquero-Carretero denominan periodismo *slow* a aquel que

> emerge como reacción a la tendencia periodística dominante a la novedad, la brevedad y la instantaneidad, y que invita a repensar los tiempos necesarios para producir y consumir una información rigurosa, creativa y de calidad. El periodismo lento evita la competición extrema por la primicia y pone en entredicho géneros y formatos (como la propia noticia, la prensa gratuita, el periodismo en redes sociales, etc.), que de alguna manera están abocados a una concisión extrema, con lo que esto conlleva simplificación, descontextualización y fragmentación de realidades más complejas (2015: 453).

Este periodismo recurre al reporteo exhaustivo y a la escritura de alta calidad estética[11] para ayudar a comprender la realidad[12] (Beccaria y Saint-Exupéry, 2013; Angulo, 2014). Ajenos al "paradigma objetivista" de la

[11] La búsqueda de la excelencia en la escritura no es nueva. Martín Vivaldi, en 1973, incluía la preocupación estilística dentro de las obligaciones del periodista, que no puede "contentarse con la simple comunicación de hechos o sucesos más o menos noticiosos" (1973: 245).

[12] "Entender el presente –explica Herrscher (2012: 49)– es muchísimo más que certificar el día y la hora de los acontecimientos".

pirámide invertida (Hartsock, 2007), ensalzan la mirada y voz de autor[13]. Recogen las acciones humanas a través de una actitud "más personal" (Garza, 2010: 48). La práctica no se restringe a algunos de los nuevos medios digitales, sino que llega a los diarios metropolitanos de todo el globo (Johnston y Graham, 2012; Kramer, 2000).

¿A qué se debe este impulso del *storytelling*? Llop (2014) apunta a la "enfermedad del algoritmo", responsable de un automatismo que, frente a la producción de noticias con robots[14], demanda la rehumanización de los contenidos. Es decir, volver a lo clásico. Salir de las redacciones y gastar suela de zapato en busca de historias ordinarias parece una propuesta razonable para dar respuesta al "hambre de realidad"[15], como razona Norman Sims:

> Nuestra existencia diaria está llena de drama, ambición, metas, frustraciones, amor, desesperanza. ¿El periodismo no debería hablar de eso? Escribir sobre la vida cotidiana puede ser más atractivo para los

[13] Tomás Eloy Martínez, al abordar en 1997 los retos del periodismo en el siglo XXI, aludió al lenguaje como una solución ética, según la cual "el periodista no es un agente pasivo que observa la realidad y la comunica; no es una mera polea de transmisión entre las fuentes y el lector sino, ante todo, una voz a través de la cual se puede pensar la realidad, reconocer las emociones y las tensiones secretas de la realidad, entender el por qué y el para qué y el cómo de las cosas con el deslumbramiento de quien las está viendo por primera vez" (Eloy Martínez, 1997).

[14] Salaverría apunta hacia el aumento de "las noticias escritas por robots, vídeos grabados desde drones, escenas informativas generadas mediante técnicas de realidad virtual..." (2014: 18). Aunque en los países anglosajones denominan a esta práctica *robo-journalism*, el profesor de la Universidad de Navarra recomienda referirse a él en castellano como "periodismo de alta tecnología" (*hi-tech*). Para más información, puede consultarse "The First News Report on the L.A. Earthquake Was Written by a Robot". Cfr. http://goo.gl/5NRZeT, consultado el 7 de noviembre de 2015.

[15] David Shields (2015) postula que, en la cultura actual, obsesiona la "realidad" porque apenas se experimenta.

> lectores que escribir sobre los poderosos o los famosos. El periodismo que habla de la vida diaria crea una conexión más fuerte (…) Algo que el *periodismo literario*[16] puede responder mejor que el periodismo típico es cómo es la vida de las personas. ¿Cómo es vivir en un tugurio? ¿Qué es ser un ejecutivo, un profesor, un carpintero? Estas historias nos dan acceso a las vidas de gente que el periodismo estándar no nos da (Sims, en Paulina Ortiz, 2009).

Acaparar la atención de los lectores es el desafío de siempre, pero resulta más difícil que nunca "debido al picoteo rápido y distraído de pequeños fragmentos de información de muchas fuentes" que fomenta la Red (Carr, 2011). ¿Están preparadas las mentes de los cibernautas para leer y pensar con profundidad? En el libro "Superficiales. ¿Qué está haciendo internet con nuestras mentes?" (2011), el escritor estadounidense Nicholas Carr sostiene que no, y alerta de las graves consecuencias intelectuales y culturales que está provocando la ruptura del pensamiento lineal. Ante esta situación, el arte de contar historias se ha convertido en un antídoto, porque "la buena narración involucra, activa numerosos circuitos cerebrales y ayuda a atrapar a la gente" (Hartsock, 2014).

Estos relatos han encontrado un aliado en los móviles y las tabletas[17], ya que su portabilidad libera de las ataduras físicas de los ordenadores (Lewis DVorkin, 2012). Joshua Benton, director del Nieman Lab, asegura que son los dispositivos que más encajan con el formato largo: "Te puedes tumbar en el sofá, en la cama, donde quieras… Es lo más parecido a leer un papelito" (Benton, 2014). Ello hace que su utilización aumente año tras año

[16] Véase el capítulo dos de esta primera parte, titulado: "Apuntes sobre el periodismo literario en América Latina, Estados Unidos y España".
[17] El lanzamiento del iPad, en 2010, promovió el consumo desde tabletas.

(Newman, Levy y Kleis Nielsen, 2015). Por ejemplo, el 40% del tráfico de *Longform.org*, un recopilador de artículos bien investigados y excelentemente escritos, procedía de soportes móviles en el último trimestre de 2014, frente al 2% que suponían los teléfonos cuatro años antes (Albalad, 2015).

La expansión se ha visto favorecida por la creación de aplicaciones que ayudan a almacenar los artículos que no podemos leer sobre la marcha cuando tropezamos con ellos, casi siempre, en las redes sociales: *Pocket*[18], *Instapaper*[19] o *Readability*[20] permiten descargar archivos, clasificarlos y volver a ellos más adelante sin necesidad de estar en línea (González, 2013). La adaptabilidad de la tecnología, remarca Benton, augura un futuro próspero a los medios que aporten valor añadido:

> Los teléfonos móviles cuentan con giroscopios y acelerómetros con los que se puede saber cómo una persona está usando su dispositivo. Datos como si está acostado o en movimiento, el clima, el momento del día o la ubicación permiten ofrecer a los medios el contenido más adecuado, bien sean informaciones de formato largo, si el usuario se encuentra relajado en casa, o noticias de última hora de camino al trabajo. Incluso si se detecta que el lector ha pasado de estar en reposo a caminar, la tecnología posibilita que el texto *longform* pase a ser radiado (Benton, 2014).

Por otro lado, el auge del periodismo lento multimedia no se explica sin las historias que han visto la luz en las versiones electrónicas de algunos de los diarios más importantes del mundo, y que han mostrado las

[18] Cfr. https://getpocket.com, consultado el 10 de noviembre de 2015.
[19] Cfr. https://www.instapaper.com/hello2, consultado el 10 de noviembre de 2015.
[20] Cfr. https://readability.com, consultado el 10 de noviembre de 2015.

potencialidades de la Red a grandes audiencias. "Snow Fall"[21], lanzado por *The New York Times* a finales de 2012, es la publicación que estableció un nuevo estándar para la narración en internet[22]: ganador del Premio Pulitzer 2013 en la categoría de redacción de reportajes especiales, cuenta la historia de un grupo de esquiadores sepultado por una avalancha de nieve en el estado norteamericano de Washington, y ofrece a los usuarios la posibilidad de sumergirse en el relato con un flujo narrativo integrado por vídeos, galerías de imágenes, gráficos animados, etc.

El alcance mediático de "Snow Fall"[23] generó una oleada de experimentos similares en otros diarios que se prolonga hasta hoy: *The Washington Post*, en febrero de 2013, relató de forma parecida el perfil de Joe Dombrowski, una de las jóvenes promesas del ciclismo estadounidense[24]; a los pocos meses, el italiano *Corriere della Sera* hizo lo propio con una de las favelas más grandes de Río de Janeiro[25]; en marzo de 2014, los españoles *El País* y *El Mundo* publicaron sendos especiales sobre el décimo aniversario de

[21] Cfr. http://www.nytimes.com/projects/2012/snow-fall/, consultado el 8 de noviembre de 2015.
[22] La Sociedad Americana de Editores de Noticias (ASNE, por sus siglas en inglés), le otorgó el "Punch Sulzberger Award for Online Storytelling 2012", que reconoce la excelencia en la narrativa digital. Cfr. http://asne.org/blog_home.asp?Display=1568, consultado el 1 de septiembre de 2015.
[23] En apenas una semana, acumuló casi tres millones de visitas, más de 100.000 retuits y 1.142 comentarios (Romenesko, 2012).
[24] "Cycling's road forward. Can Joe Dombrowski ride out of Lance Armstrong's shadow?". Cfr. http://goo.gl/dXDz9j, consultado el 1 de septiembre de 2015.
[25] "Rocinha. Un cambiamento difficile". Cfr. http://goo.gl/F7T5P4, consultado el 1 de septiembre de 2015.

los atentados del 11-M en Madrid[26]; y en julio de ese mismo año, *The Guardian* conmemoró los cien años del inicio de la Primera Guerra Mundial con un documental interactivo en seis idiomas[27]. El despliegue de estas producciones contribuye a la "alfabetización digital mediática" reivindicada por Berning (2011).

Llegado este punto, y volviendo a la naturaleza del *slow journalism*, cabe preguntarse por su novedad. ¿Aporta algún elemento distintivo? Boynton (2014), Conover (2014) y Hartsock (2014) coinciden en que se trata de una nueva etiqueta que designa una vieja práctica: la del periodismo que investiga en profundidad y narra con intencionalidad estilística, y que se le conoce de distinta manera según las manifestaciones culturales de cada país[28]. ¿Cuáles son las denominaciones habituales?

Marsh (2010) recuerda siete nombres para la narrativa de no ficción moderna, aunque precisa que no son los únicos[29]: nuevo periodismo –*new journalism*– (Wolfe, 1973), novela de no ficción[30] –*nonfiction novel*– (Capote,

[26] Cfr. http://goo.gl/dGiEOg (*El País*) y http://goo.gl/ERSwAQ (*El Mundo*). Consultas realizadas el 3 de septiembre de 2015.
[27] Bajo el título "A global guide to the first world war", fue publicado en inglés, francés, alemán, italiano, español y portugués. Cfr. http://goo.gl/kH1V89, consultado el 3 de septiembre de 2015.
[28] Conviene matizar que no todos los medios de *slow journalism* practican un periodismo literario. El periodismo de datos, por citar un ejemplo representativo, podría considerarse *slow* por el tiempo de análisis e interpretación que exige y, sin embargo, no es literario. Pese a ello, como aseguran Boynton (2014), Conover (2014) y Hartsock (2014), asociar "periodismo lento" con "narración periodística" es habitual en nuestros días.
[29] El autor cita a Whitt (2008: 1-2), que llegó a proponer veintitrés sinónimos.
[30] Como se explica en el capítulo dos, el término fue introducido por Truman Capote, en 1965, al publicar "A sangre fría".

1965), relato corto (o cuento) de no ficción –*nonfiction short story*– (Franklin, 1986), periodismo literario –*literary journalism*– (Sims, 1990), periodismo narrativo –*narrative journalism*– (Franklin, 1996), periodismo de formato largo –*longform journalism*– (Kirtz, 1998), periodismo literario narrativo –*narrative literary journalism*– (Hartsock, 2000) y nuevo nuevo periodismo –*new new journalism*– (Boynton, 2005).

Aunque cada uno de estos términos encierra particularidades e introduce matices, el apelativo más extendido en el ámbito anglosajón, *literary journalism,* se considera sinónimo de la expresión española –de origen latinoamericano– "periodismo narrativo" (Gutiérrez Palacio, 2009; López Pan 2010). La relación es tan directa que la Universidad de Harvard, aun siendo norteamericana, habla de "narrative journalism"[31]. ¿Por qué se usan indistintamente si, como argumentan Rodríguez y Angulo (2010) o López Pan (2010), el periodismo literario es un macrogénero que incluye textos no narrativos[32]? La causa, aclara Gutiérrez Palacio, es que el "periodismo literario [en EE.UU.] solo designa a la narración periodística"[33] (2009: 33). Existe, además, otra confluencia: el relato de lo noticioso –en ambos casos–

[31] Conviene señalar que, hasta hace poco (siglo XXI), los sintagmas más utilizados en Estados Unidos han sido "literary journalism", "non-fiction" y "creative nonfiction", entre otros. Cfr. http://goo.gl/YoESIf, consultado el 9 de noviembre de 2015.

[32] López Pan (2010) alude a un macrogénero que aúna, por un lado, "géneros con más tradición y presencia en el periodismo español: la crónica (…), la entrevista, el artículo de opinión, de naturaleza anecdótica o ensayística, y la columna" (98). Por otro, habla de "géneros con menor presencia en España, y dominantes en el periodismo anglosajón: el reportaje-novelado, la novela-reportaje o novelas de no ficción y el perfil" (98).

[33] En este sentido, Kramer precisa que "la mayor parte del periodismo literario es principalmente narrativo, cuenta historias, construye escenas" (2001).

evoca una cierta atemporalidad y ahonda en la condición humana (Rodríguez[34], 2007; López Pan, 2010).

La Asociación Internacional de Estudios de Periodismo Literario (IALJS, por sus siglas en inglés) no solo da por válidas estas acepciones, sino que deja la puerta abierta a vocablos desconocidos que pueden existir en otras culturas[35]. De hecho, desde su fundación en 2006, el reto de la IALJS es conocer los atributos del género en todo el planeta[36] (Sims, 2009).

Vista la necesidad de distinguir por tradiciones, pues bajo paraguas sintagmáticos diversos se agrupan varios acervos, en el segundo capítulo se ofrecen unas breves notas de las corrientes que enmarcan los estudios de caso: el periodismo narrativo latinoamericano, el *literary journalism* de Estados Unidos y el periodismo literario de España. El contexto ofrecido en este primer bloque permite establecer dichas distinciones sabiendo la revolución que internet ha ocasionado al panorama informativo global. Un cambio de paradigma sin el que no se entiende esta tesis doctoral, porque en su análisis se ha descubierto cómo frente a los flujos informativos 24/7 predominantes en la Red, existen medios destinados a contar historias con las herramientas de investigación y escritura que promueve el periodismo literario. Unas

[34] La aportación es de Fernando López Pan. Jorge Miguel Rodríguez entrevista al profesor de la Universidad de Navarra para la revista *Nuestro Tiempo*, que titula con la siguiente cita: "El periodismo literario ahonda en la condición humana".
[35] Cfr. http://ialjs.org/about-us/, consultado el 8 de noviembre de 2015.
[36] Con el objetivo de facilitar la tarea, la IALJS edita desde 2009 "Literary Journalism Studies", una publicación científica para el estudio internacional del periodismo literario. Cfr. http://ialjs.org/publications/, consultado el 18 de noviembre de 2015.

técnicas universales que, junto al recorrido histórico señalado, también se abordan en el capítulo que sigue.

Capítulo II

Apuntes sobre el periodismo literario en América Latina, Estados Unidos y España

A lo largo del primer capítulo, se ha descrito la emergencia de un periodismo lento digital que insufla ritmos reposados –de investigación y escritura– en un paisaje comunicativo marcado por las prisas derivadas de la urgencia informativa. Todo ello en un escenario de crisis económica y de cambio de paradigma tecnológico, que ha motivado la transformación del *marketing mix* y propiciado la irrupción de numerosos proyectos periodísticos. Tras confirmar que el término *slow journalism* es una etiqueta empleada en la era de internet para referirse –por lo general– al periodismo literario clásico que se publica, sobre todo, en la Red, o se sirve de ella, este segundo capítulo plantea un acercamiento a dicha práctica mediante un objetivo general y otro específico.

El conjunto pretende condensar las distintas tradiciones en las que se enmarcan las revistas seleccionadas. Si bien existen patrones comunes,

Hispanoamérica, Estados Unidos y España han recorrido caminos diferentes. Conocer las particularidades de cada territorio resulta imprescindible para comprender la repercusión de *Anfibia*, *Narratively* y *FronteraD* en sus respectivas áreas geográficas. El epígrafe uno de este capítulo, "Las huellas de la historia: distinción por tradiciones", se ocupa de esta tarea. No obstante, emprender un análisis exhaustivo de las relaciones entre el periodismo y la literatura nos desviaría del objeto de esta investigación, que –recordemos– es ahondar en tres medios contemporáneos. Por esta causa, dado que existe suficiente bibliografía al respecto, los casos se apuntalan en este bloque con un somero recorrido que invita a la profundización mediante autores y obras de referencia.

El objetivo específico está delineado en el epígrafe dos: "Rasgos comunes del periodismo literario en internet". Como indica el propio título, este apartado recoge los atributos de esta modalidad discursiva en el siglo XXI, y lo hace de la mano de expertos internacionales: Mark Kramer, Tom Wolfe, Norman Sims, Alberto Salcedo Ramos, Tomás Eloy Martínez, Juan José Hoyos, Gabriel García Márquez y Albert Chillón, entre otros. A la compilación de las características tradicionales, se suma una propuesta inédita con las cualidades que incorpora la Red. La finalidad de este contexto es completar la vista panorámica trazada en los dos primeros capítulos. De esta forma, lejos de un análisis deslavazado, los casos de la segunda parte se exponen sabiendo (a) la naturaleza de su actividad periodística y (b) unas notas básicas de la tradición en que se enmarcan.

1. Las huellas de la historia: distinción por tradiciones

Una lejana y prolífica tradición de periodismo literario la encontramos en la prensa de España e Hispanoamérica en la segunda mitad del siglo XIX, "de acuerdo a contextos culturales propios" (Rodríguez y Albalad, 2012: 293). La española se forjó por medio del articulismo (León Gross, 2005; López Pan, 2011), mientras que la crónica fue el máximo exponente en Latinoamérica (Salas Andrade, 2009; Eloy Martínez, 2001). Por su parte, el germen del *literary journalism* norteamericano se sitúa en la narrativa realista y social de los siglos XVIII y XIX (Connery, 1990, 1992), aunque su esplendor lo alcanzó en los años 60 y 70 del siglo XX con el Nuevo Periodismo (Chillón, 2014).

Precisamente, el *New Journalism* constituyó el primer fenómeno global en el ámbito de la literatura periodística: atrajo la mirada de periodistas literarios de diferentes lenguas y exportó unos modelos que fueron determinantes para el surgimiento de paradigmas editoriales en todo el mundo. En España y Latinoamérica, pese a su larga tradición, no hubo publicaciones equiparables a las anglosajonas *The New Yorker* (1925), *Esquire* (1933), *Rolling Stone* (1967) o *Mother Jones* (1976), y ello provocó que la práctica en estos ámbitos se convirtiese en la "vanguardia silenciosa o el prólogo discreto" del movimiento Norteamericano (Carrión, 2012: 24). Sin una arrolladora maquinaria editorial, el periodismo narrativo en español no alcanzó la resonancia y proyección internacional de firmas-marca como Tom Wolfe, Gay Talese o Norman Mailer (Rodríguez y Albalad, 2012).

Las revistas emblemáticas estadounidenses tuvieron su réplica en Latinoamérica varias décadas después, a finales del siglo XX y principios del XXI: la colombiana *El Malpensante* abrió el camino en 1996, seguida tres años después –en 1999– por la chilena *The Clinic*, la mexicana *Letras Libres* y las también colombianas *Gatopardo* y *SoHo*. Luego llegaron la peruana *Etiqueta Negra* (2002) y la mexicana *Replicante* (2004). Por tanto, los cibermedios de periodismo literario surgidos en el ámbito anglosajón y latinoamericano, entre los que están *Narratively* y *Anfibia*, respectivamente, cuentan con antecedentes analógicos de calado. La influencia de estos, y de sus correspondientes tradiciones, resulta imprescindible para comprender la esencia de las apuestas electrónicas.

Caso distinto es el de España, donde no existen manifestaciones previas en papel semejantes a las del continente americano. Si bien ha habido periodismo literario en periódicos y revistas a lo largo de los siglos XX y XXI, no encontramos cabeceras dedicadas exclusivamente a ello, como en Estados Unidos y América Latina. Esta orfandad explica que las nuevas iniciativas españolas pongan sus ojos al otro lado del Atlántico y encuentren su inspiración tanto en los modelos editoriales de la crónica latinoamericana como en el *literary journalism* anglosajón (por esta razón se ha seleccionado una revista de cada área). No obstante, conviene señalar que antes de *FronteraD* hubo un intento con *Lateral*[1], en los años noventa, y que la publicación de reportajes, crónicas y perfiles es constante en suplementos

[1] Cfr. http://goo.gl/Up1rQK, consultado el 6 de febrero de 2016.

dominicales como *XL Semanal* (grupo Vocento), *Crónica* (*El Mundo*) o *El País Semanal.*

Las bajas barreras de entrada de internet y la necesidad de proyectos que combatan el flujo continuo de noticias que impera en el ciberespacio ha impulsado el periodismo *slow* (Salaverría y Desideri, 2015). Aunque Estados Unidos fue pionero en cuanto a paradigmas editoriales clásicos, el continente digital ofrece un amplio abanico de cabeceras en los tres ámbitos estudiados. De hecho, el periodismo narrativo en español –fruto de la fuerza de un idioma hablado por más de 500 millones de personas[2]– vive uno de sus mejores momentos de la historia (Jaramillo Agudelo, 2012), a pesar de que no se puede hablar de bonanza económica[3] ni número masivo de lectores[4] (Tirzo, 2014).

Tras esta visión general, repasamos sucintamente los aspectos más significativos de cada corriente.

1.1. El periodismo narrativo latinoamericano

Una explicación detallada del periodismo narrativo latinoamericano exigiría distinguir por países y emprender varias investigaciones específicas, ya que la diversidad de culturas en este territorio hace difícil generalizar

[2] Cfr. http://goo.gl/Xbbfml, consultado el 9 de noviembre de 2015.
[3] Aunque hay revistas que pagan dignamente, "los cronistas latinoamericanos suelen llevar a cabo sus proyectos personales gracias a los malabares del multiempleo" (Guerriero, 2012a).
[4] Según el cronista argentino Martín Caparrós, los artículos de periodismo narrativo se han dirigido siempre a una minoría: por tanto, "la crónica será marginal o no será" (2012).

(Chillón, 2014). Con todo, hay una base común "por la idiosincrasia de los pueblos, los problemas semejantes o comunes que viven y las similares necesidades que afrontan" (Salas Andrade, 2009: 66). Es por ello que, en este apartado, se ofrece una radiografía general: el periodismo narrativo en Latinoamérica viene de la mano de la crónica, un género que, si bien como discurso periodístico se remonta a las primeras publicaciones periódicas del siglo XVIII[5], había sido precedido por la crónica histórica con intención literaria. Esta, también denominada crónica de indias, engloba escritos muy variados

> sobre el descubrimiento, la conquista y la colonización del Nuevo Mundo. Las narraciones históricas pueden ser diarios, cartas, crónicas, comentarios, relatos, historias; de carácter autobiográfico, histórico, literario o legendario; generales o particulares; estar escritas por españoles, por mestizos o por indígenas; por quienes vivieron la experiencia o por quienes escribieron de "oídas"; entre la historiografía popular y la erudita; sobre la historia de la evangelización, la naturaleza etnográfica o de carácter político" (Serna Arnaiz, 2005: contraportada).

El encumbramiento de la crónica periodística, sostiene Rotker, se produjo a finales del siglo XIX y principios del XX con el movimiento modernista, que asentó un "antecedente directo" del Nuevo Periodismo anglosajón (2005: 230). ¿Qué engloba el término "crónica"? En la acepción latinoamericana, acoge una multitud de géneros de autor, como el reportaje,

[5] La crónica periodística, desgrana Rotker, "tiene como antecedente el cuadro de costumbres francés e inglés. Sus mejores exponentes hispanoamericanos son el peruano Ricardo Palma y el español Mariano José de Larra (…) Tiene otro antecedente no menos importante: la *chronique* periodística francesa de mediados del siglo XIX, especialmente el *fait divers* de *Le Figaro* de París (…) Es decir, que la crónica viene del periodismo, de la literatura y de la filología [y de la historia]" (2005: 123).

el perfil y, en ciertos casos, la columna literaria, según la tradición española (Rodríguez y Albalad, 2012). Tanto es así que Juan Villoro (2005) habla del "ornitorrinco de la prosa", al entender que condensa las cualidades de la novela, el reportaje, la entrevista, el teatro y el ensayo. Por tanto, la palabra "crónica" en esta región

> no se constriñe a las pautas y normas que para este género imponen los manuales y libros de estilo españoles[6]. Denota, en definitiva, una voluntad narrativa que implica la mirada excepcional del periodista, una elevada calidad literaria, una rigurosa inmersión en la realidad y la aspiración de los autores a que las historias permanezcan en la memoria de los lectores (Rodríguez y Albalad, 2012: 288).

La etapa decimonónica estuvo marcada por un periodismo político e ideológico (López Pan y Rodríguez, 2007). La incipiente narración periodística llegó a finales del siglo XIX con obras como "El crimen de Aguacatal" (1873), en la que Francisco de Paula Muñoz cuenta la historia del asesinato de varios miembros de una misma familia a cinco kilómetros de la localidad colombiana de Medellín[7]. El autor, entonces fiscal, tuvo acceso a los detalles del crimen y lo reconstruyó de manera pormenorizada con una gran riqueza de escenas, detalles, declaraciones, etc. (Hoyos, 2002). La estrategia narrativa del texto es similar a la adoptada casi noventa años después por el norteamericano Truman Capote en "A sangre fría" (1966), que, como se indica en el epígrafe siguiente, introdujo el término "novela de

[6] Carrión (2012) explica que en España resulta frecuente utilizar el término reportaje para aludir a la crónica latinoamericana, cuando en América Latina el término reportaje no es sinónimo de crónica sino, por ejemplo, de entrevista. Téngase en cuenta esta distinción.

[7] La historia es colombiana, pero ilustra la tendencia latinoamericana (López Pan y Rodríguez, 2007).

no ficción" para referirse a su trabajo sobre el asesinato de un matrimonio y sus dos hijos en las inmediaciones de Kansas.

Durante la primera mitad del siglo XX, como explica Hoyos (2009) al abordar el caso colombiano, se produjo el nacimiento de los *repórters*, "periodistas que desempeñaban su oficio no solo en los escritorios de las redacciones de los diarios sino en las calles de las ciudades" (386). La crónica continuó su evolución en los periódicos y revistas de cada país pese a la irrupción del periodismo pragmático, "de *lead"*, que llegó a América Latina y Europa por influencia estadounidense (Salas Andrade, 2009: 65). Entre los reporteros que desafiaron la retórica objetivista, Hoyos (2009) resalta a José Luna, José Joaquín Jiménez 'Ximénez' y Felipe González Toledo. Asimismo, en las antologías de Jaramillo Agudelo (2012) y Carrión (2012) queda patente la influencia de plumas como las de Rubén Darío (Nicaragua), José Martí (Cuba), Enrique Gómez Carrillo (Guatemala), Manuel Gutiérrez Nájera (México) o José Enrique Rodó (Uruguay) en los cronistas que luego llegaron en la segunda mitad del siglo XX –generación de Gabriel García Márquez–.

En los años 50, el género experimentó un impulso decisivo gracias a autores que alternaron la práctica periodística con la literaria: junto a García Márquez, encontramos a Mario Vargas Llosa y otros escritores del *boom* de las letras latinoamericanas (Centeno Maldonado, 2007[8]). Durante más de tres

[8] Más recientemente, en un breve pero conciso estudio, Benavides sintetiza el "Origen, evolución y auge del periodismo literario latinoamericano: desde las crónicas de indias y el modernismo hasta las revistas especializadas" (2015).

décadas (1950-1980), la crónica se fue consolidando en los periódicos (Rodríguez y Albalad, 2012). Unos diarios que, en los años 70 y 80, publicaron historias por entregas –como a finales del XIX en Europa– con

> especial preponderancia de la crónica roja y marginal, cuyo argumento solía tratar sobre la violencia del narcotráfico y el terrorismo, y los efectos de la migración del campo a las grandes ciudades, fenómeno que dio origen a una explosión contracultural en toda Latinoamérica, con visibles consecuencias en la economía, la arquitectura, la seguridad, la gastronomía, la religión, la música, la vestimenta, el habla... las costumbres y la concepción de la vida en general. Las crónicas de ese tiempo reflejan una radiografía de ese magma social en el que se convirtieron las metrópolis hispanoamericanas (Rodríguez y Albalad, 2012: 294).

Los años 70 y 80 estuvieron marcados en América Latina por las dictaduras. Un hecho que, según Fabricio Mejía (en González Veiguela, 2012), hizo imprescindible la crónica "para contar lo que estaba pasando en un continente oprimido". La persecución político-ideológica que sufrieron los periodistas queda encarnada en la figura del argentino Rodolfo Walsh, desaparecido en 1977 en Buenos Aires durante la dictadura militar. Tras este periodo de abusos, el género volvió a ganar prestigio en los noventa con el nacimiento de las revistas emblemáticas del periodismo narrativo latinoamericano moderno (Rodríguez y Albalad, 2012).

De hecho, asegura Leila Guerriero (2012a), no fue hasta la década de 1990 cuando el término crónica dejó de ser un cajón de sastre en el que a menudo se incluían los "despachos urgentes, las notas policiales, las columnas" y pasó a designar lo que el término refleja en nuestros días:

"historias de no ficción que requieren largos trabajos de campo y que se narran utilizando recursos formales de la literatura de ficción"[9] (Guerriero, 2012a). ¿Qué impulsó esta progresión? Varios autores aluden a un nuevo fulgor de la narrativa periodística latinoamericana que comenzó en 1994 con (a) la puesta en marcha de la Fundación para un Nuevo Periodismo Iberoamericano –FNPI– y que continuó (b) con la creación de publicaciones inspiradas en los exitosos modelos del *New Journalism* (Poblete Alday, 2014; Rodríguez Albalad, 2012).

a) Fundación Nuevo Periodismo Iberoamericano

La FNPI, fomentada por Gabriel García Márquez en Cartagena de Indias (Colombia), ofrece un programa de seminarios y talleres[10] que enseña a contar historias a las nuevas generaciones de periodistas: fomenta la excelencia narrativa, el riguroso reporterismo, el ejercicio ético y la innovación[11]. Entre sus maestros, despuntan el colombiano Alberto Salcedo Ramos, la mexicana Alma Guillermoprieto, los argentinos Martín Caparrós, Josefina Licitra y la citada Guerriero, los chilenos Juan Villoro y Cristian Alarcón, los españoles Álex Grijelmo, Gumersindo Lafuente y Gervasio

[9] La crónica se sitúa a medio camino entre la institución periodística y la literaria, lo que le ha obligado a superar el desprecio de ambas disciplinas (Aguilar, Darrigrandi, Méndez y Viu, 2014).
[10] La página web de la FNPI contiene, clasificadas por años, todas las actividades formativas organizadas desde su creación (cfr. http://www.fnpi.org/actividades/2015/). A ellas hay que sumar el macroencuentro "Nuevos Cronistas de Indias", que ha celebrado ya dos ediciones –Bogotá, 2008; México, 2012– (cfr. http://nuevoscronistasdeindias.fnpi.org).
[11] Cfr. http://www.fnpi.org/fnpi/mision-y-valores/, consultado el 10 de junio de 2015.

Sánchez, el californiano Jon Lee Anderson y el brasileño Rosental Calmón Alvés[12]. No se concibe, pues, "la vigorosidad de la prosa periodística de altos vuelos sin la existencia de la FNPI, la «ONU» del viejo-nuevo periodismo hispanoamericano"[13] (Rodríguez y Albalad, 2012: 296).

b) Nacimiento de publicaciones especializadas

Hasta finales del siglo XX, pese a la larga data del periodismo narrativo en Latinoamérica, esta región no dispuso de publicaciones equiparables a las anglosajonas *The New Yorker* (1925), *Esquire* (1933), *Rolling Stone* (1967) o *Mother Jones* (1976). Fruto de la influencia de los modelos norteamericanos, y de que el género comenzó a desaparecer de las páginas de los diarios ante la búsqueda de la primicia por el contagio de la radio y la televisión, entre otras razones (Hoyos, 2009), vieron la luz varias revistas emblemáticas. El grupo de publicaciones emergentes lo encabezó, en 1996, *El Malpensante*[14] (Colombia). En 1999, se sumaron cuatro referentes: la chilena *The Clinic*[15], la mexicana *Letras Libres*[16] y las también colombianas *Gatopardo*[17] y *SoHo*[18]. En el nuevo siglo llegaron *Etiqueta Negra*[19] (2002, Perú), *Replicante*[20] (2004, México) y *Marcapasos*[21] (2007, Venezuela).

---

[12] La lista completa de maestros está disponible en la web de la FNPI. Cfr. http://www.fnpi.org/maestros/, consultado el 10 de noviembre de 2015.

[13] Desde enero de 2010, la FNPI comparte misión con la Fundación Tomás Eloy Martínez (TEM), que promueve el periodismo y la literatura entre los jóvenes de América Latina. Las dos instituciones se apoyan mutuamente: Gabriel García Márquez formó parte del primer órgano consultivo de la Fundación TEM, con sede en Buenos Aires.

[14] Cfr. http://www.elmalpensante.com, consultado el 15 de noviembre de 2015.

[15] Cfr. http://www.theclinic.cl, consultado el 15 de noviembre de 2015.

[16] Cfr. http://www.letraslibres.com, consultado el 15 de noviembre de 2015.

[17] Cfr. http://www.gatopardo.com, consultado el 15 de noviembre de 2015.

Todas ellas nacieron en papel, aunque poco a poco han ido aterrizando en el ciberespacio para reducir costos. La revista cultural mexicana *Replicante* editó veintiún números en formato impreso de 2004 a 2009 y, desde entonces, publica solo en su *website*[22]; y la venezolana *Marcapasos* adoptó la misma decisión tras imprimir sus diez primeros números y darse un año de reflexión al no conseguir cuadrar las cuentas[23]. Incluso las cabeceras que continúan distribuyéndose *offline* sustentan la producción y promoción en la nube, y ofrecen en sus *sites* versiones más completas de las crónicas (Tirzo, 2013): *Etiqueta Negra*, por ejemplo, "no existiría sin internet", asegura su director, Julio Villanueva Chang (en García Mongay, 2005).

La influencia de estas cabeceras y las bajas barreras de entrada de internet, como se ha explicado en el capítulo anterior, han provocado un nuevo florecimiento del periodismo narrativo. En este caso, se trata de un fenómeno digital: *La Silla Vacía*[24] (2009, Colombia), *Cosecha Roja*[25] (2010, Red de Periodistas Judiciales de Latinoamérica), *Revista Sole*[26] (2010, Colombia),

---

[18] Conviene señalar que la revista, presentada con una oferta "solo para hombres", financia el periodismo narrativo con la publicación de contenido erótico. Cfr. www.soho.com.co, consultado el 15 de noviembre de 2015.
[19] Cfr. http://www.etiquetanegra.com.pe, consultado el 15 de noviembre de 2015.
[20] Cfr. http://revistareplicante.com, consultado el 15 de noviembre de 2015.
[21] Cfr. http://revistamarcapasos.com, consultado el 15 de noviembre de 2015.
[22] Cfr. http://revistareplicante.com/quienes-somos/, consultado el 15 de junio de 2015.
[23] Cfr. http://revistamarcapasos.com/acerca/, consultado el 15 de noviembre de 2015.
[24] Cfr. http://lasillavacia.com, consultado el 23 de noviembre de 2015.
[25] Cfr. http://cosecharoja.org, consultado el 23 de noviembre de 2015.
[26] Cfr. http://revistasole.com, consultado el 15 de noviembre de 2015.

El Puercoespín[27] (2010, Argentina), *Diez4*[28] (2010, México), *Sala Negra*[29] (2011, El Salvador), *Cometa*[30] (2012, Perú), *Radio Ambulante*[31] (2012, Perú-EE.UU.) y *Anfibia*[32] (2012, Argentina) forman parte de esta reciente oleada de medios, que tienen en los precedentes analógicos –*El Malpensante*, *Gatopardo*, etc.– a sus principales fuentes de inspiración (Alarcón, 2014).

Si bien el ADN virtual apenas supone prácticas y objetivos diferentes a los utilizados por los *mass media* tradicionales (Harlow y Salaverría, 2015), la precariedad económica de este tipo de proyectos les impediría cubrir los gastos de papel, tinta y distribución, y estarían abocados al cierre (Alarcón, 2014). Prueba de ello es que *Pie Izquierdo*[33] (2010), la primera revista de crónicas impulsada desde Bolivia, solo aguantó ocho meses en el mercado al no poder costear la impresión de cada tirada[34] (su promotor, el español Álex Ayala, quería emular a las analógicas del cambio de siglo).

Debido al empuje experimentado por internet, Jaramillo Agudelo (2012) considera que existe un nuevo boom de las letras latinoamericanas gracias a la crónica, porque "es la prosa narrativa de más apasionante lectura y mejor escrita hoy día" (6). Una tesis compartida con Leila Guerriero –"la

[27] El medio cerró en 2014 al no lograr un modelo de negocio rentable. Cfr. http://goo.gl/5XKlIf, consultado el 15 de noviembre de 2015.
[28] Cfr. http://diez4.com, consultado el 15 de noviembre de 2015.
[29] El proyecto, que narra la violencia en Centroamérica, se enmarca dentro del diario digital *El Faro*. Cfr. http://www.salanegra.elfaro.net, consultado el 15 de noviembre de 2015.
[30] Cfr. http://cometacomunicacion.com, consultado el 15 de noviembre de 2015.
[31] Cfr. http://radioambulante.org, consultado el 15 de noviembre de 2015.
[32] Cfr. http://www.revistaanfibia.com, consultado el 15 de noviembre de 2015.
[33] Cfr. http://goo.gl/tdFf9y, consultado el 15 de noviembre de 2015.
[34] Cfr. http://goo.gl/tdFf9y, consultado el 15 de noviembre de 2015.

no ficción hispanoamericana produce, ahora, formas y relatos más interesantes que la ficción" (2012a)–, y Roberto Herrscher, quien piensa que parte del mejor periodismo narrativo en español se hace en América Latina, "donde ha surgido un puñado de muy buenas revistas que trabajan sin dinero pero con mucho talento y esfuerzo" (2012: 79). El estudio de *Anfibia* –capítulo tres– ofrece las claves de uno de estos medios contemporáneos, respaldado por la FNPI y heredero de la trayectoria descrita.

El auge del periodismo narrativo en la región se manifiesta, paralelamente, en tres líneas: (a) la convocatoria de premios, (b) la publicación de antologías y (c) la proliferación de reflexiones, manifiestos, etc. que "delimitan el corpus, y la práctica, de lo que los mismos periodistas consideran crónica narrativa" (Poblete Alday, 2014: 1173):

a) **Convocatoria de premios**, que reconocen la labor de los cronistas más destacados. En 2001, la FNPI lanzó la primera edición del Premio Nuevo Periodismo Cemex, con el que distinguió –hasta 2010– los mejores trabajos periodísticos, en lengua española y portuguesa, de América Latina, Estados Unidos, Canadá, España y Portugal[35]. A partir de 2013, el galardón pasó a denominarse Premio de Periodismo Gabriel García Márquez, conocido también –por su creciente prestigio– como el "Pulitzer español"[36]. A menor escala, cabe destacar el premio Las Nuevas Plumas,

[35] Los trabajos más destacados aparecen en "Lo mejor del periodismo de América Latina" (VV. AA., 2006) y "Lo mejor del periodismo de América Latina II" (VV. AA., 2011).
[36] Cfr. http://premioggm.org, consultado el 15 de noviembre de 2015.

dirigido desde 2010 a los jóvenes periodistas (menores de 35 años)[37], y el Premio Crónicas Interiores (2014), focalizado en Argentina[38].

b) **Antologías.** La industria editorial ha explotado el apogeo de la crónica –su número "supera la capacidad de cualquier ávido lector" (Darrigrandi, 2013: 126)– y circulan antologías que compilan la obra de numerosos autores y publicaciones. Una muestra del nuevo milenio: "Enviados especiales. Antología del nuevo periodismo latinoamericano" (México, 2003), "Lo mejor de *Gatopardo*" (Colombia, 2005), "Lo mejor del periodismo en América Latina" (México, 2006), "La Argentina crónica. Historias reales de un país al límite" (Argentina, 2007), "*SoHo* Crónicas" (Colombia, 2008), "Crónicas de otro planeta" (México, 2009), "Historias de una mujer bomba y otras crónicas de América Latina" (2009), "Frutos extraños" (Colombia, 2009) y "Domadores de historias. Conversaciones con grandes cronistas de América Latina" (Santiago de Chile, 2011).

c) **Reflexiones en torno a la crónica.** Estas aportaciones son de muy diversa índole, por lo que resulta difícil categorizarlas bajo una misma etiqueta. Encontramos distinciones pragmáticas sobre el género y la escritura, meras aproximaciones, alguna reivindicación de la crónica y de los cronistas, manifiestos, etc. Una pequeña selección de este cajón de sastre podría ser: "El mejor oficio del mundo"[39] (García Márquez, 1996), "Defensa

[37] Cfr. http://www.nuevasplumas.udg.mx, consultado el 15 de noviembre de 2015.
[38] Cfr. http://www.cronicasinteriores.com, consultado el 15 de noviembre de 2015.
[39] Discurso pronunciado el 7 de octubre de 1996 en la LII Sociedad Interamericana de Prensa. Cfr. http://goo.gl/JlJgpK, consultado el 2 de diciembre de 2015.

de la utopía" (Eloy Martínez, 1996), "Periodismo y narración: desafíos para el siglo XXI" (Eloy Martínez, 1997), "Escribiendo historias. El arte y el oficio de narrar en el periodismo" (Hoyos, 2003), "Sobre algunas mentiras del periodismo"[40] (Leila Guerriero, 2007), "La crónica, una mirada extrema"[41] (Caparrós, 2007), "Por la crónica"[42] (Caparrós, 2007), "Contra los cronistas"[43] (Caparrós, 2008), "Quince reflexiones sobre periodismo narrativo para compartir con los estudiantes"[44] (Salcedo Ramos, 2009), "El periodismo narrativo o una manera de dejar huella de una sociedad en una época" (Puerta, 2011), "Mutación de la crónica"[45] (Mancini, 2012), "Zona de obras" (Guerriero, 2014) y "Lacrónica" (Caparrós, 2015).

Este fulgor se vive también en Estados Unidos, donde los sitios digitales de periodismo *slow* se han multiplicado en los últimos años (Lassila-Merisalo, 2014). A continuación, se repasa la corriente norteamericana de *literary journalism*, indispensable para comprender el marco en el que surgieron sus influyentes modelos editoriales. No olvidemos que estos

[40] Revista *El Malpensante*, número 75. Cfr. http://goo.gl/hoXIPz, consultado el 16 de noviembre de 2015.
[41] Prólogo del libro "La Argentina crónica. Historias reales de un país al límite". Cfr. http://goo.gl/yqa9Tt, consultado el 16 de noviembre de 2015.
[42] Ponencia impartida en el IV Congreso de la Lengua Española, en Cartagena de Indias (Colombia). Cfr. http://goo.gl/8AzXS, consultado el 16 de noviembre de 2015.
[43] Incluido en el número 63 de la revista *Etiqueta Negra*. Cfr. https://goo.gl/94cvIJ, consultado el 16 de noviembre de 2015.
[44] Propuesta presentada en el taller de crónica cultural del Festival de Tambores y Tradiciones Populares de Palenque (Colombia). Cfr. http://goo.gl/CYXYrX, consultado el 16 de noviembre de 2015.
[45] Disertación en el encuentro "Nuevos Cronistas de Indias 2". Cfr. http://www.amphibia.com.ar/la-mutacion-de-la-cronica/, consultado el 9 de junio de 2015.

fueron el espejo en el que se miraron las revistas analógicas de América Latina, inspiradoras, a su vez, de las apuestas electrónicas –*Anfibia* incluida–.

1.2. El *literary journalism* en Estados Unidos

El periodismo literario en Estados Unidos se inspira en las novelas y cuentos de los siglos XVIII y XIX (Connery, 1990, 1992). Tom Wolfe (1973) afirma que procede de la literatura realista del XIX, y compara a los profesionales contemporáneos del género con los referentes de ese periodo –Dickens, Balzac, Fielding, etc.–, "escritores que retrataron con precisión su época siguiendo los patrones de una narrativa realista y social" (Weingarten, 2013: 22). ¿Cuándo emerge el nuevo estilo? Para John Hartsock, autor de "A History of American Literary Journalism: The Emergence of a Modern Narrative Form" (2000), uno de los estudios más completos de esta modalidad, comienza en las décadas siguientes a la Guerra Civil estadounidense, a partir de 1865, cuando Stephen Crane, Lafcadio Hearn y otros periodistas desafiaron la retórica objetivista e introdujeron formas de escritura basadas en la *realistic novel* (2001).

Las novedades de aquellos años, explica Chillón, hicieron que el poeta inglés Matthew Arnold introdujera –a finales de 1880– la etiqueta *new journalism* "para designar, en un sentido genérico, las espectaculares transformaciones que empezaba a experimentar la prensa escrita británica y norteamericana" (1999: 221). De este modo, en 1890 constituía una forma

de escritura alternativa[46] lo que a partir de los sesenta del siglo XX proliferó como *literary journalism* (Hartsock, 2000). Ya entonces, destacaba el espíritu de denuncia social y el deseo de profundizar (Boynton, 2009).

Pese a esta temprana emergencia, el periodismo literario anglosajón no alcanzó su plenitud hasta 1960 (Calvi, 2011). La novela encerraba las aspiraciones de los jóvenes escritores, que veían en ella el "sueño americano" y utilizaban las redacciones de periódico como una escuela de paso (Wolfe, 1977). Prueba de esta mentalidad, recuerda Calvi (2011), es que los premios Pulitzer incluyeron la categoría de *non fiction* para el libro en 1962, y el National Book Award no hizo lo propio hasta 1984. ¿Por qué la década de los 60 fue determinante? La efervescencia del término "Nuevo Periodismo" se produjo ochenta años después de la propuesta de Arnold debido al aumento de "trabajos periodísticos escritos mediante técnicas tomadas de la literatura de ficción" (Chillón, 1999: 221) y por el debate sobre el uso de esta narrativa que popularizó Wolfe con "The New Journalism" (Royal, 2000).

En esta obra, publicada en 1973, Tom Wolfe convirtió la etiqueta en sintagma publicitario, desgranó las claves del *literary journalism* e ilustró sus razonamientos con artículos de Rex Reed, Terry Southern, Nicholas

[46] El número de periódicos en el mercado, explica Boynton, se cuadriplicó entre 1870 y 1900: "Una de las principales causas del aumento fue la forma en que los nuevos periódicos transmitían la información a sus lectores. Se descubrió que las noticias que se difundían a través de historias atraían a un mayor número de lectores que la combinación de opinión editorial e información financiera que había predominado hasta ese entonces en los periódicos estadounidenses" (2009: 34-35).

Tomalin, Barbara L. Goldsmith, Norman Mailer y Joe McGinnis, entre otros autores. "The New Journalism" reclamaba un estilo personal que conjugara la exactitud del periodismo y la fuerza narrativa de la ficción[47]. La novedad no era la escritura creativa, sino el acceso a los detalles de intimidad de los personajes (Rodríguez, 2012). Así, se reivindicaba –fuera de la literatura– la recreación de escenas, el diálogo prolongado, el punto de vista en tercera persona (una manera de relatar poniendo rostro), el monólogo interior y la reconstrucción de personajes, aunque se advertía de la necesidad de anteponer un minucioso trabajo de campo para captar

> la relación de gestos cotidianos, hábitos, modales, costumbres, estilos de mobiliario, de vestir, de decoración, estilos de viajar, de comer, de llevar la casa, modos de comportamiento frente a niños, criados, superiores, inferiores, iguales, además de las diversas apariencias, miradas, pases, estilos de andar y otros detalles simbólicos que pueden existir en el interior de una escena[48] (Wolfe, 1977: 51)

Detrás de todo, se encontraba la incapacidad del periodismo convencional –pirámide invertida[49]– de reflejar los cambios culturales y

[47] El término *periodismo personal* hace referencia, en palabras de Eloy Martínez, a que "el periodista no es un agente pasivo que observa la realidad y la comunica; no es una mera polea de transmisión entre las fuentes y el lector sino, ante todo, una voz a través de la cual se puede pensar la realidad, reconocer las emociones y las tensiones secretas de la realidad, entender el por qué y el para qué y el cómo de las cosas con el deslumbramiento de quien las está viendo por primera vez" (1996: 2).

[48] Además, Wolfe se caracterizó por alterar los patrones de escritura tradicionales mediante el uso indiscriminado de guiones, cursivas, interjecciones, onomatopeyas, pleonasmos, etc. Lo explica el mismo autor: "Descubrí una gran cantidad de signos de puntuación y tipografía que yacían durmientes cuando yo empecé (…) Descubrí que cosas como los signos de exclamación, las cursivas y los cambios bruscos contribuían a crear la ilusión de que una persona no solo hablaba sino también de que una persona pensaba" (1977: 36).

[49] Rodríguez (2012) traza una descripción del cambio de la retórica objetivista al periodismo literario en "Contar la realidad. El drama como eje del periodismo literario" (9-37).

sociales de la sociedad estadounidense. "La guerra, los asesinatos, el *rock*, las drogas, los *hippies,* los Yippies, Nixon: ¿cómo podía un reportero tradicional, que se ajustaba tan solo a los hechos, proporcionar un orden claro y simétrico a semejante caos?", se pregunta Weingarten (2013: 17). En "La banda que escribía torcido" (2013), este autor muestra la irrupción de una cuadrilla de escritores que reflejaba ese estilo de vida en textos insólitos. El propio Wolfe, Jimmy Breslin, Gay Talese, Hunter S. Thompson, Joan Didion, John Sack, Michael Herr y los veteranos Truman Capote y Norman Mailer "cambiaron la forma de ver el mundo de sus lectores (…) en una vorágine creativa sin precedentes" (Weingarten, 2013: 17).

El Nuevo Periodismo carecía de manifiestos o documentos que regularan su práctica (Wolfe, 1977), por lo que –para Chillón (1999: 223)–, más que una "*escuela* periodística", fue "una *tendencia* o *corriente"* heterogénea con dos atributos comunes:

> Por un lado, el rechazo abierto de las técnicas, rutinas y formas dominantes en la prensa escrita de los Estados Unidos durante la década de los sesenta; y por otro, la incorporación de procedimientos de escritura propios de la novela realista y, en menor grado, de otros género literarios, tanto testimoniales como de ficción (Chillón, 1999: 223).

Si bien el esplendor de esta corriente se vivió entre 1962 y 1977, el auge se fraguó durante más de medio siglo (Weingarten, 2013). Desde que Arnold habló por primera vez de *new journalism* a finales del XIX, se pusieron en marcha revistas emblemáticas y se publicaron obras de no ficción que sirvieron de calvo de cultivo (una vez más, la tradición de la práctica

precedió a la especulación académica). *Harper's*[50] (1854), *The Atlantic Monthly*[51] (1857) y *Vanity Fair*[52] (1913), ejemplos de "escritura luminosa, pensamiento potente e investigación en profundidad" (Herrscher, 2012: 78), dieron paso al medio estrella del *literary journalism*: *The New Yorker*[53] (1925), "la cumbre del periodismo creativo, el modelo para escribir crónicas de calidad" (Weingarten, 2013: 63). Este semanario, que combina en un número semanal información local e internacional con ilustraciones, poesía y humor,

> paga entre uno y dos dólares por palabra por artículos de más de 10.000 palabras, da un promedio de tres meses para hacer cada artículo y espera un texto superlativo, que explique, haga viajar, despierte la curiosidad y haga pensar al lector. Y una vez presentado el artículo, un ejército de editores, correctores y chequeadores de datos (los temidos *fact-checkers)* caen sobre cada palabra y cada coma, para asegurarse de que lo que sale cada semana en sus páginas sea el mejor periodismo literario posible (Herrscher, 2012: 78).

Tras estos referentes, surgieron *Esquire*[54] (1933), *Rolling Stone*[55] (1967), *New York*[56] (1968) y *Mother Jones*[57] (1976). La ausencia por aquel entonces de revistas equiparables en otros países –se ha visto líneas arriba con la corriente hispanoamericana– situó a estos modelos en el mapa mundial como exponentes editoriales a imitar (Carrión, 2012).

---

[50] Cfr. http://harpers.org, consultado el 17 de noviembre de 2015.
[51] Cfr. http://www.theatlantic.com/world/, consultado el 17 de noviembre de 2015.
[52] Cfr. http://www.revistavanityfair.es, consultado el 17 de noviembre de 2015.
[53] Cfr. http://www.newyorker.com, consultado el 17 de noviembre de 2015.
[54] Cfr. http://www.esquire.com, consultado el 17 de noviembre de 2015.
[55] Cfr. http://www.rollingstone.com, consultado el 17 de noviembre de 2015.
[56] *New York* nació en 1963 como suplemento dominical del diario *New York Herald Tribune.* Al cerrar el periódico, *New York* fue refundado en 1968 como semanario independiente (Weingarten, 2013). Cfr. http://nymag.com, consultado el 17 de noviembre de 2015.
[57] Cfr. http://www.motherjones.com, consultado el 17 de noviembre de 2015.

El periodismo literario encontró un cauce de expresión en estas cabeceras y en la prensa *underground,* un término que alude a los centenares de medios –periódicos y revistas–, autodefinidos como "subterráneos", que surgieron en los años 60 del siglo XX para difundir las ideas, modos de vida, etc. surgidos en torno a la contracultura (Calamandrei, 1970). Los textos eran "más bien extensos, acusadamente personales, escritos con estilos de inspiración literaria, centrados en aspectos palpitantes de la actualidad inmediata" que los periódicos confinaban a espacios secundarios (Chillón, 1999: 223). Esta marginación llevó a los diarios

> a absorber las innovaciones nuevo-periodísticas sin modificar en esencia ni sus rutinas productivas, ni las secciones básicas –política, economía, internacional, cultura, deportes, servicios, opinión, sociedad–, ni tampoco la tradicional distinción anglosajona entre géneros informativos y de opinión. El sagrado dogma periodístico resumido en la famosa sentencia "Facts are sacred, comments are free" –"Los hechos son sagrados, las opiniones son libres"– (Chillón, 1999: 222-223).

¿Qué obras alcanzaron un mayor impacto mediático? El primer gran referente lo constituye "Hiroshima", un reportaje en el que el norteamericano John Hersey narra la historia de seis supervivientes a la bomba atómica que asoló la ciudad japonesa de Hiroshima en 1945. El relato, publicado por *The New Yorker* un año después en un número monográfico de 150 páginas, plantó las semillas del moderno Nuevo Periodismo al reconstruir el momento de la explosión recurriendo a técnicas literarias poco exprimidas hasta la fecha:

> La utilización de la trama (introducción, nudo y desenlace), uso de escenas, punto de vista de los personajes, suspenso, lenguaje descriptivo, simbolismo, montaje paralelo en un mismo espacio temporal o la incorporación de textos no tradicionales al interior del reportaje –como las cartas del Sr. Tanimoto o los telegramas confidenciales entre Japón y Estados Unidos– (Muslera, 2011).

Hersey investigó durante semanas sobre el terreno, vio, preguntó, entrevistó y evitó los dos principales errores de algunos de sus seguidores: el excesivo protagonismo del escritor, que adquirió en ocasiones un "estatus de celebridad" (Muslera, 2011), y la invención deliberada de objetos, diálogos o escenas en el que incurrieron parte de los *nuevos periodistas*[58] (Tijeras, 2011).

En 1960 triunfó en *Esquire* "Supermán va al supermercado", un perfil de John Kennedy para el que su autor, Norman Mailer, compartió seis meses con el personaje[59]. Dos años después (1962), en la misma revista, veía la luz "Joe Louis: The King as a Middle-aged Man"[60], el artículo de Gay Talese que, según Wolfe (1973), inspiró "The New Journalism" gracias a su lograda apuesta:

---

[58] Por ejemplo, la apuesta de Wolfe (1973) de entrar en la mente de los personajes y utilizar el monólogo interior tiene sus riesgos, como razona Chillón: "Aunque una parte importante de la información conseguida por el reportero sea verídica –esto es: documentable–, aquella relativa a la mente de los personajes solo puede ser conjetural: los pensamientos y los sentimientos apenas pueden ser inferidos por el reportero a partir de los indicios y señales de que dispone. Y solo dispone de lo que los personajes dicen que piensan y sienten, no de sus pensamiento y sentimientos genuinos" (1999: 271).

[59] Cfr. http://goo.gl/grYa17, consultado el 18 de noviembre de 2015.

[60] Prueba de esta influencia es que, tan solo un año después (1963), Tom Wolfe publicó en *Esquire* su primera obra de este tipo: "The Kandy-Kolored Tangerine-Flake Streamline Baby", traducida, al español, como "El coqueto aerodinámico rocanrol color caramelo de ron". Cfr. http://goo.gl/xadmQI, consultado el 18 de noviembre de 2015.

> Un texto con el tono y disposición de un cuento, una pieza que combinaba la intimidad de la ficción con un reporteo periodístico extraordinario. Wolfe quedó impactado: la jerarquía había sido derribada. Los periodistas ahora podrían "utilizar cualquier técnica literaria (…) para entusiasmar al lector tanto intelectualmente como emocionalmente"[61] (Boynton, 2009: 26).

Pese a su reconocida influencia, Talese nunca se sintió identificado con el movimiento –señala Boynton (2009)– porque frente al "bombo retórico" que abundaba entonces, se ceñía a lo netamente periodístico. Por este motivo, Boynton asegura que Gay Talese constituye una corriente paralela del fenómeno:

> Su legado es doble. En primer lugar, él es el reportero infatigable cuyos artículos son el producto de una extensa investigación. Puede pasar años con sus personajes, tratando de convertirse en su compañero, de "viajar a través del tiempo con ellos hasta ver lo que ellos ven". Para Talese, la exactitud es la meta principal. En segundo lugar, él es el poeta de los lugares comunes, el escritor que demostró que se puede escribir excelente no ficción literaria sobre lo "normal y corriente", ya fuera sobre personas corrientes que se encuentran en circunstancias extraordinarias o sobre las vidas corrientes de personas extraordinarias (Boynton, 2009: 355).

Siguiendo esta línea, Jimmy Breslin escribió en 1963 otro de los textos canónicos: "Cavar la tumba de JFK fue un honor"[62]. Cuando el *New York Herald Tribune* lo envió a cubrir el entierro de Kennedy, en vez de centrar su mirada en los líderes mundiales que acaparaban la atención de los medios, decidió contar la historia de Clifton Pollard, el enterrador del

[61] Boynton se sirve de las palabras que utiliza Wolfe en "The New Journalism".
[62] Cfr. http://goo.gl/DuLELZ, consultado el 18 de noviembre de 2015.

expresidente: Breslin detestaba el "periodismo en manada" (Weingarten, 2013: 139).

Casi dos décadas después de "Hiroshima", a finales de 1965, *The New Yorker* publicó por entregas "A sangre fría", de Truman Capote, quien denominó "novela de no ficción" a su profunda investigación sobre el asesinato de un matrimonio y sus dos hijos en una pequeña localidad de Kansas (Ruiz Abreu, 2006). También en 1965, Random House editó "Los ángeles del infierno, una extraña y terrible saga", que inauguró el periodismo *gonzo* –participativo, de inmersión[63]– con el que Hunter Thompson conoció la vida cotidiana de esa tribu de motoristas nómadas. Su particular apuesta, materializada en otros trabajos como "Miedo y asco en las Vegas", se difundió –sobre todo– en *Rolling Stone*, con altos índices de ventas (Weingarten, 2013).

Tras la fogosidad mencionada del *New Journalism* en la década de los setenta, el Nuevo Periodismo pervivió durante los años ochenta y noventa con dos grupos de profesionales claramente diferenciados. En primer lugar, muchos de los *nuevos periodistas* –Wolfe, Didion, Talese o Thompson– continuaron la tradición "escribiendo piezas de estimable calidad" (Chillón, 1999: 287). Por otro lado, como explica Sims (1984), emergió una generación más joven de escritores que, si bien no pensaban igual que sus

[63] *Gonzo journalism* es la etiqueta con la que Thompson resumió su práctica habitual: "Un tipo de reporterismo consistente en sumergirse hasta la coronilla en los hechos y situaciones que el periodista quiere desentrañar (…) Se convierte en un verdadero *participante observador*" (Chillón, 1999: 231).

predecesores, encontraron "en la inmersión, la voz, la exactitud y el simbolismo las señas de identidad de su trabajo" (4). En cualquier caso, unos y otros continuaron

> cultivando los ingredientes clásicos de la tendencia: de un lado, la esmerada y exhaustiva búsqueda de información, por medio de diversos procedimientos de indagación, observación *participante* e inmersión en los hechos; y de otro, la deliberada incorporación de recursos de composición y estilo tomados de la novela, la *short-story* y los géneros literarios testimoniales (Chillón, 1999: 288).

Entre la nueva generación de periodistas, a los que Norman Sims (1984) denomina "literary journalists", se encuentran Jane Kramer, Mark Kramer, Richard West, Ron Rosenbaum, Bill Barich, Linda Wolfe y Sidney Kirkpatrick, entre otros muchos (Chillón, 2014). Sobre esta base se produjo la maduración del *literary journalism*, que llevó a Robert Boynton a hablar en 2005 de "nuevo Nuevo Periodismo", en referencia a una generación emergente de reporteros que, además de aprovechar las formas narrativas de Wolfe y sus coetáneos, se involucran al máximo en la investigación. "Los logros de este movimiento son más reporteriles que literarios", asegura Boynton (2009: 19-20). De los diecinueve periodistas[64] que aparecen en "The new New Journalism" (Boynton, 2005), el único superviviente del Nuevo Periodismo es Gay Talese, debido a su apego a la realidad. Si "Wolfe entró en la mente de sus personajes, los *nuevos nuevos periodistas* llegaron a ser parte

[64] Ted Conover, Richard Ben Cramer, Leon Dash, William Finnegan, Jonathan Harr, Alex Kotlowitz, Jon Krakauer, Jane Kramer, William Langewiesche, Adrian Nicole LeBlanc, Michael Lewis, Susan Orlean, Richard Preston, Ron Rosenbaum, Eric Schlosser, Gay Talese, Calvin Trillin, Lawrence Weschler y Lawrence Wright. Cfr. http://www.newnewjournalism.com/index.htm, consultado el 18 de noviembre de 2015.

de sus vidas", provocando el avance más notorio en la historia de la no ficción literaria de Estados Unidos (Boynton, 2009: 20-21).

En la era de internet, el género atraviesa un momento de apogeo bajo el fenómeno *slow*: a los medios emblemáticos del siglo XX –ahora también en la web– se suman proyectos electrónicos o mixtos que tratan de adaptarse al escenario digital (Hiatt, 2014). Esta proliferación responde al contexto descrito en el primer capítulo: la inmediatez dominante en el ciberespacio abre un nicho de mercado a las iniciativas de periodismo lento y el abaratamiento del *marketing mix*, junto a las bajas barreras de entrada de la web, facilita la creación de medios. Entre estos, y en orden de aparición, sobresalen *Colors Magazine*[65] (1991), *Creative Nonfiction*[66] (1993), *The Morning News*[67] (1999), *Guernica*[68] (2004), *Nowhere*[69] (2008), *Homicide Watch*[70] (2010), *Inmersive Journalism*[71] (2010), *Atavist*[72] (2011), *Vela*[73] (2011), *Narratively*[74] (2012), *Aeon*[75] (2012), *Symbolia*[76] (2012), *Roads & Kingdoms*[77] (2012), *The Appendix*[78] (2012), *Retro Report*[79] (2013), *Nautilus*[80] (2013), *Epic*[81] (2013), *Matter (Medium)*[82]

65 Cfr. http://www.colorsmagazine.com, consultado el 18 de noviembre de 2015.
66 Cfr. https://www.creativenonfiction.org, consultado el 18 de noviembre de 2015.
67 Cfr. http://www.themorningnews.org, consultado el 18 de noviembre de 2015.
68 Cfr. https://www.guernicamag.com, consultado el 18 de noviembre de 2015.
69 Cfr. http://nowheremag.com, consultado el 18 de noviembre de 2015.
70 Cfr. http://homicidewatch.org, consultado el 18 de noviembre de 2015.
71 Cfr. http://www.immersivejournalism.com, consultado el 18 de noviembre de 2015.
72 Cfr. https://magazine.atavist.com, consultado el 18 de noviembre de 2015.
73 Cfr. http://velamag.com, consultado el 18 de noviembre de 2015.
74 Cfr. http://narrative.ly/, consultado el 18 de noviembre de 2015.
75 Cfr. https://aeon.co, consultado el 18 de diciembre de 2015.
76 Cfr. http://www.symboliamag.com, consultado el 18 de noviembre de 2015.
77 Cfr. http://roadsandkingdoms.com, consultado el 18 de noviembre de 2015.
78 Cfr. http://theappendix.net, consultado el 18 de noviembre de 2015.
79 Cfr. http://www.retroreport.org, consultado el 18 de noviembre de 2015.

(2013), *Unmapped*[83] (2013), *The Big Roundtable*[84] (2013), *Schwa Fire*[85] (2014) y *Deca*[86] (2014). Dentro de sus particularidades, todos comparten enfoque: se alejan de la última hora y apuestan por el binomio investigación-narración que impulsaron sus antecedentes analógicos.

La producción es tan vasta que *Longform.org*, un agregador de piezas de periodismo literario de largo formato, es capaz de encontrar en el ciberespacio material suficiente en lengua inglesa para recomendar más de 30 artículos periodísticos por semana (Albalad, 2015). Asimismo, las estadísticas de este *site* revelan la existencia de un público sediento de historias bien contadas: en 2014, las 1.642 piezas enlazadas –correspondientes a 1.362 autores de 417 cabeceras distintas– acumularon más de 10 millones de visitas[87]. El formato digital no supone, pues, un obstáculo para leer largo y tendido. Al contrario, los *consumidores de pantalla* disfrutan de la tradición narrativa del (nuevo) Nuevo Periodismo en un entorno multimedia e interactivo.

El análisis de *Narratively* (capítulo cuatro) ilustra uno de estos modelos contemporáneos y pone de manifiesto la influencia de las revistas

---

80 Cfr. http://nautil.us, consultado el 18 de noviembre de 2015.
81 Cfr. http://epicmagazine.com, consultado el 18 de noviembre de 2015.
82 Cfr. https://medium.com/, consultado el 18 de noviembre de 2015.
83 Cfr. http://www.unmappedmag.com, consultado el 18 de noviembre de 2015.
84 Cfr. http://www.thebigroundtable.com, consultado el 18 de noviembre de 2015.
85 Cfr. https://schwa-fire.com, consultado el 18 de noviembre de 2015.
86 Cfr. http://www.decastories.com, consultado el 18 de noviembre de 2015.
87 Cfr. http://longform.org/lists/best-of-2014, consultado el 10 de mayo de 2015.

clásicas de papel en el panorama actual estadounidense. La ausencia de estos paradigmas editoriales en España, como se describe en el apartado siguiente, hace que los sitios digitales españoles –con *FronteraD* a la cabeza; capítulo cinco– se inspiren en publicaciones exitosas del otro lado del Atlántico.

1.3. El periodismo literario de España

Literatura y periodismo han mantenido una estrecha relación desde el nacimiento de los periódicos en el siglo XVIII (Acosta, 1980), ya que publicaron piezas literarias y se produjo una "fecunda simbiosis" entre ambas disciplinas (Cruz Seoane, 2003: 14). La prensa dio refugio a muchos literatos –a quienes proporcionaba "nombre, fama y dinero" (Tuñón, 2003: 53)–, mientras que los periódicos se beneficiaron del incremento de ventas que suponía la firma de escritores consagrados[88] (Rodríguez, 2007).

Fuera de la literatura publicada en los diarios, los orígenes y el desarrollo del periodismo literario español está vinculado al articulismo (García de León, 1998; León Gross, 2005; López Pan, 2011). En concreto, Vivaldi remonta el origen a los artículos de costumbres de Mariano José de Larra, "periodista-escritor [siglo XIX] de auténtica fibra, muchos de cuyos artículos (…) siguen teniendo actualidad y vigencia" (1973: 243). No obstante, Chillón muestra que esta figura decimonónica es solo el inicio de una prolífica tradición:

[88] Esta vinculación inicial es la causa, según Montesa (2003), de que no haya unanimidad a la hora de asignar un nombre a los profesionales que dan vida a los medios: periodistas, escritores, periodistas literarios, etc.

> Se puede recorrer una ruta irregular que parte del gran Mariano José de Larra y de costumbristas como Mesonero Romanos y Estébanez Calderón; pasa por el periodismo diverso cultivado por escritores y pensadores como Leopoldo Alas, Pedro Antonio de Alarcón, Miguel de Unamuno, Gabriel Miró, Azorín, Pío Baroja, Ramón Pérez de Ayala, Ramón Gómez de la Serna, José Bergamín, José Ortega y Gasset, Wenceslao Fernández Flórez, Julio Camba, César González Ruano, Manuel Chaves Nogales o *Corpus Barga*; y desemboca en el periodismo literario de autores contemporáneos como Eduardo Haro Tecglen, Manuel López Montalván, Francisco Umbral, Manuel Vicent, Ricardo Cid Cañaveral, Juan José Millás, (…) Maruja Torres, Manuel Leguineche, (…) Rosa Montero, (…) Antonio Muñoz Molina, Javier Pérez Andújar o Manuel Rivas (2014: 424).

Los periodistas literarios españoles "han tendido a exhibir sus dotes estilísticas practicando los géneros tradicionales del periodismo de opinión y ensayo", donde las ideas prevalecen sobre los hechos (Chillón, 1999: 356). ¿A causa de qué? Por un lado, el columnista goza en España del "mayor de los prestigios" (Rodríguez, 2012: 28). Por otro, los medios no han tendido a financiar investigaciones necesitadas de "tiempo, talento y largo aliento narrativo"[89] (Chillón, 1999: 358). Y es que, como argumenta Rodríguez (2012), estos trabajos requieren "un reporterismo de inmersión que implica días o semanas, lo cual significa liberar a un periodista para que se dedique a una sola historia y las empresas no están dispuestas a ello" (26).

Pese a esta realidad, en la segunda mitad del siglo XX, algunos de los periodistas literarios –Francisco Umbral, Rosa Montero, Maruja Torres, Manuel Vicent o Manuel Vázquez Montalbán– potenciaron la investigación

[89] Esta tendencia, como se explica a continuación, está cambiando en el siglo XXI gracias a la aparición de nuevas publicaciones especializadas.

y los reportajes (Cantavella, 2012). Con un estilo diferente al de la prensa convencional, asegura Montero (en Bernal y Chillón, 1985: 165), exploraron nuevas formas de contar la realidad años antes de la explosión del *New Journalism*. Si bien las herramientas de la literatura han estado presentes en el articulismo español desde el siglo XIX, en el caso de los reportajes hay un trasvase cultural entre las distintas tradiciones (Rodríguez y Albalad, 2012).

Debido a estas influencias, y al panorama digital expuesto en el capítulo anterior, España vive un cambio de paradigma desde finales de la primera década del 2000. Hasta entonces, exceptuando el trabajo de una minoría de reporteros, el periodismo literario se había practicado, sobre todo, en el articulismo. A partir de ese momento irrumpió con fuerza en géneros como la crónica, el reportaje y el perfil (Rodríguez y Albalad, 2012). La novedad ha venido de la mano de nuevas publicaciones que se sustentan en internet e inspiran en los medios referentes de Hispanoamérica y Estados Unidos. De este modo, la etapa dorada que comienza la crónica latinoamericana a mediados de los 90, llega a España quince años después (Rodríguez y Albalad, 2012). La tendencia queda reflejada en dos áreas diferentes: (a) modelos editoriales y (b) reflexión académica.

a) Modelos editoriales

En los últimos años, las piezas de periodismo narrativo han pasado de las ediciones diarias de los periódicos de papel a las semanales, ello por una cuestión de tiempo –como se ha indicado líneas arriba– y espacio:

> Los periódicos han limitado el espacio por exigencias del diseño, que se ha adaptado a las tendencias cada vez más visuales de la información. Los textos se han reducido a la mínima expresión y ya no es posible publicar una crónica o un reportaje a la vieja usanza. Si el relato sobrepasa las mil palabras (la cifra depende del formato del diario), se corta o bien la historia encaja mejor en el suplemento del fin de semana (Rodríguez, 2012: 26).

Así, encontramos semanarios que publican los textos de largo recorrido que "ya no tienen cabida en los ejemplares convencionales" (Rodríguez y Albalad, 2012: 296). Entre ellos, destacan *El País Semanal* (Prisa), *Crónica* (Unidad Editorial) y *XL Semanal* (Vocento). Pero junto a estas revistas, encartadas en la prensa dominical y pertenecientes a conglomerados empresariales, encontramos nuevos proyectos digitales y mixtos centrados en la narración periodística. *FronteraD*[90], con la idea de exportar la fórmula de *The New Yorker*, y *Yorokobu*[91] sirvieron de disparadero en 2009. Luego llegaron *Periodismo humano*[92] (2010), *Jot Down Magazine*[93] (2011), *Panenka*[94] (2011), *El Estado Mental*[95] (2011), *Orsai*[96] (2011) y un amplio grupo de *start-ups* que aumenta año tras año con la máxima de contar

[90] Cfr. http://www.fronterad.com, consultado el 21 de noviembre de 2015.
[91] Cfr. http://www.yorokobu.es, consultado el 27 de noviembre de 2015.
[92] Cfr. http://periodismohumano.com, consultado el 21 de noviembre de 2015.
[93] Cfr. http://www.jotdown.es, consultado el 21 de noviembre de 2015.
[94] Cfr. http://www.panenka.org, consultado el 21 de noviembre de 2015.
[95] Cfr. http://www.elestadomental.com, consultado el 21 de noviembre de 2015.
[96] La revista *Orsai*, ya desaparecida, requiere una mención especial: su creador, el escritor argentino Hernán Casciari –afincado en España–, desafió a la industria editorial con una publicación en papel de un kilo de peso, sin publicidad, que enviaba sin intermediarios a cualquier país del mundo (su objetivo era "matar al intermediario"). El proyecto se mantuvo durante tres años (2011-2013) y cerró con pérdidas cercanas a los cien mil euros (Rodríguez y Albalad, 2013). Los números editados están disponibles en la Red desde el momento de su publicación, pues podían leerse gratis en línea sin necesidad de comprarlos en formato analógico. Cfr. https://issuu.com/revista_orsai, consultado el 11 de febrero de 2016.

historias y emocionar al público: *Cuadernos de Basket*[97] (2012), *Líbero*[98] (2012), *Materia*[99] (2012), *La Marea*[100] (2012), *Buscando historias*[101] (2012), *Fiat Lux*[102] (2013), *Alternativas Económicas*[103] (2013), *93 metros*[104] (2013), *Luzes*[105] (2013), *Negratinta*[106] (2014), *Altaïr Magazine*[107] (2014), *Ballena Blanca*[108] (2014), *Contexto y Acción*[109] (2015) y *5W*[110] (2015). A estos medios emergentes hay que sumar una fundación: *porCausa*, que promueve una información de servicio público centrada en temas de pobreza y desigualdad[111].

La transformación se aprecia también en las editoriales. La barcelonesa Anagrama (1969), que siempre ha apostado por el periodismo narrativo de calidad en "Crónica Anagrama"[112], ha asistido en los últimos cinco años a un aumento de la competencia: en 2011, Random House Mondadori, vía Debate, presentó la colección "Crónicas. La ficción real" con tres clásicos del género: "La mujer de tu prójimo", de Gay Talese; "Desde el país de nunca jamás", de Alma Guillermoprieto; y "Torres de

97 Cfr. http://www.cuadernosdebasket.com, consultado el 21 de noviembre de 2015.
98 Cfr. www.revistalibero.com, consultado el 21 de noviembre de 2015.
99 Cfr. http://esmateria.com, consultado el 21 de noviembre de 2015.
100 Cfr. http://www.lamarea.com, consultado el 21 de noviembre de 2015.
101 Cfr. http://buscandohistorias.com, consultado el 21 de noviembre de 2015.
102 Cfr. http://revistafiatlux.com, consultado el 21 de noviembre de 2015.
103 Cfr. http://alternativaseconomicas.coop, consultado el 21 de noviembre de 2015.
104 Cfr. http://93metros.com, consultado el 21 de noviembre de 2015.
105 Revista editada en gallego. Cfr. http://www.revistaluzes.com,
106 Cfr. http://negratinta.com, consultado el 21 de noviembre de 2015.
107 Heredera de la tradicional *Revista Altaïr*, la publicación de los viajeros españoles entre 1991 y 2013. Cfr. http://www.altairmagazine.com, consultado el 21 de noviembre de 2015.
108 Cfr. http://www.ballenablanca.es, consultado el 21 de noviembre de 2015.
109 Cfr. http://ctxt.es, consultado el 21 de noviembre de 2015.
110 Cfr. http://www.revista5w.com, consultado el 21 de noviembre de 2015.
111 Cfr. http://porcausa.org, consultado el 21 de noviembre de 2015.
112 Cfr. http://goo.gl/oyN91k, consultado el 21 de noviembre de 2015.

piedra", del polaco Wojciech Jagielski. Por su parte, Alfaguara ha contribuido con la proyección de obras de Talese (2010, 2011 y 2012), Guerriero (2012b) y Jaramillo Agudelo (2012).

Asimismo, han surgido editoriales independientes –como *Libros del K.O.*[113] (2011) o *eCícero*[114] (2012)– con el foco puesto en la no ficción de formato largo, que aportan una significativa novedad: dan vida a sus catálogos no solo con crónicas extranjeras, sino con la fecunda producción de autores contemporáneos españoles: Enric González, Ramón Lobo, Ander Izaguirre, Jordi Pérez Colomé, Mayte Carrasco, Mónica Bernabé, Nacho Carretero, Pedro Simón o Álex Ayala.

En esta eclosión editorial, que ha roto la predominancia del articulismo vigente desde el siglo XIX, conviene remarcar la influencia del continente americano. En efecto, las bajas barreras de entrada de la Red y la crítica situación económica del sector periodístico tradicional ha potenciado dichos emprendimientos (capítulo uno), pero la naturaleza de estos guarda una estrecha relación con la de los proyectos emblemáticos de Latinoamérica. De hecho, se aprecia un continuo trasvase de relatos: las mejores plumas de esa región (Leila Guerriero, Martín Caparrós, Juan Villoro, Alberto Salcedo Ramos, etc.) firman en las cabeceras españolas, y

113 *Libros del K.O.* recupera el formato libro, aunque edita en papel y *ebook* sin una extensión predefinida. Cfr. http://www.librosdelko.com, consultado el 21 de noviembre de 2015.
114 *eCícero* es una editorial electrónica en la que se publican textos de entre 5.000 y 30.000 palabras (trabajos "que no caben en un periódico o en una revista, pero que se pueden leer de una sentada"). Cfr. http://www.ecicero.es, consultado el 21 de noviembre de 2015.

estas, a su vez, intercambian materiales con las publicaciones extranjeras para enriquecer a sus lectores. La situación se repite, como se muestra a continuación, en el ámbito académico.

b) Reflexión académica

A pesar del crecimiento, el peso de este tipo de periodismo literario no es equiparable al del continente americano. Nousiainen (2013) concluye que la menor popularidad –en toda Europa– se debe a las lagunas de los sistemas de enseñanza: si en Estados Unidos y América Latina es común que las universidades promuevan la narración periodística, esto no resulta habitual en la UE, donde –en general– se ha "devaluado el periodismo como una profesión creativa" (Nousiainen, 2013: 27).

En el ámbito que nos ocupa, esta situación ha comenzado a revertirse: los programas de máster, tesis doctorales, talleres y seminarios de periodismo narrativo se abren camino, en buena medida, por la influencia de profesionales de otras latitudes que se han afincando en el país. El argentino Roberto Herrscher, formado en la Universidad de Columbia, dirige el Máster en Periodismo BCN_NY[115], que prepara a los estudiantes para contar historias en cualquier formato, y el peruano Jorge Miguel Rodríguez coordina desde 2008 las Jornadas de Periodismo y Literatura de la Universidad San Jorge[116]. Otros ejemplos destacados son los también

[115] Cfr. http://ediciones.la22.org, consultado el 22 de noviembre de 2015.
[116] Cfr. http://goo.gl/I244Aj, consultado el 22 de noviembre de 2015.

latinoamericanos Leonardo Faccio, profesor de Fotoperiodismo en el máster liderado por Herrscher en Barcelona y autor de "Messi, el chico que siempre llegaba tarde (y hoy es el primero)"; Hernán Casciari, fundador de la extinta revista *Orsai,* reconvertida en un espacio multitemático digital[117]; Miguel Roig, director del espacio cultural Hotel Kafka –entidad organizadora de un Máster de Escritura Creativa que acumula diez ediciones[118]–; y Toño Angulo, periodista de *El Estado Mental* y profesor del Máster de Periodismo de la Universidad Complutense de Madrid.

En cualquier caso, el interés académico por estudiar las relaciones entre periodismo y literatura en España se hizo visible a mediados de los ochenta del siglo pasado, "cuando el periodismo narrativo anglosajón se consolidó como un género maduro, que irradió sus influencias en el mundo hispanohablante" (Rodríguez y Albalad, 2012). No obstante, el pionero de estos trabajos interdisciplinares –afirma Rodríguez (2010)– fue Antonio Gómez Alfaro en 1960[119]. Acosta Montoro, en los 70, prosiguió las reflexiones con "Periodismo y Literatura" (1973). En los 80, Sebastián Bernal y Albert Chillón introdujeron el término "Periodismo informativo de

[117] Cfr. http://editorialorsai.com, consultado el 22 de noviembre de 2015.
[118] Cfr. http://goo.gl/fCBrJ4, consultado el 22 de noviembre de 2015.
[119] Antes, dada la imagen de vulgaridad y degradación moral que acumulaba la prensa periódica de finales del siglo XVIII y principios del XIX, varios escritores que ejercían el periodismo y la literatura –José Francisco Pacheco (1845), Eugenio Sellés (1895), Isidoro Fernández Flórez (1898) y Juan Valera (1898)– lucharon por demostrar en la Real Academia Española que el tan menospreciado Periodismo podía aspirar a convertirse en arte literario (Rodríguez, 2010). Son antecedentes primigenios, pues, como se ha dicho, la reflexión interdisciplinar empieza con Gómez Alfaro (1960).

creación" (1985) para referirse a los trabajos que fusionan la función referencial o informativa del lenguaje con la estética o poética. Ya en los 90, María Pilar Palomo publicó "Movimientos literarios y periodismo en España" (1997), y en 1999, el propio Chillón elaboró su investigación de referencia en esta área: "Literatura y Periodismo: una tradición de relaciones promiscuas", que propuso el comparatismo periodístico-literario como herramienta de análisis, apoyándose en la Lingüística, la Antropología, etc.

En el siglo XXI han aparecido más obras de referencia: "De Azorín a Umbral. Un siglo de periodismo literario español" (Gutiérrez Palacio, 2009), "Periodismo literario: naturaleza, antecedentes, paradigmas y perspectivas" (Rodríguez y Angulo, 2010), "Contar la realidad. El drama como eje del periodismo literario (Rodríguez, 2012), "Periodismo narrativo. Cómo contar la realidad con las armas de la literatura" (Herrscher, 2012), "Crónica y mirada" (Angulo Egea, 2013) y una actualización –con cambio de título– del principal estudio citado de Chillón: "La palabra fáctica. Literatura, periodismo y comunicación", en el que aborda las narrativas facticias –y su hibridación con las ficticias– que estimula la posmodernidad[120] (2014).

[120] Chillón explica que el "hambre de realidad" de nuestro tiempo encuentra dos formas narrativas, "diversas pero emparentadas" (2014: 185): la de tenor ficticio y la de tenor facticio. La primera, apunta, "elabora y propone (…) representaciones verosímiles de la vida social de la época, en su diversidad y complejidad: es el caso de la novela y el relato breve realistas, como también del drama realista cinematográfico y teatral" (2014: 185). Las facticias, por su parte, proponen "representaciones verídicas de la misma vida social" que dan lugar "a la escritura periodística propiamente dicha, con su creciente diferenciación de géneros y estilos; (…) y a las diversas modalidades que conforman la prosa literaria testimonial, incluidas las historias de vida elaboradas por las nuevas ciencias sociales en ascenso" (2014: 185).

Estas obras surgen del auge del periodismo narrativo en habla hispana y son fruto del trabajo colaborativo de autores de origen latinoamericano y español. Al igual que las publicaciones periodísticas se nutrían de autores de uno y otro lado del Atlántico, las reflexiones académicas cuentan con esa retroalimentación. Algunos estudios publicados en España, como el de Herrscher (2012), son emprendidos directamente por autores extranjeros. Otros, en cambio, son análisis corales. Por ejemplo, en "Contar la realidad. El drama como eje del periodismo literario", Jorge Miguel Rodríguez reúne a prestigiosos investigadores españoles –Fernando López Pan y María Angulo Egea, entre otros– junto a la argentina Leila Guerriero, el peruano-venezolano Doménico Chiappe y la colombiana Patricia Nieto. Algo similar sucede con el citado libro "Crónica y mirada", coordinado por Angulo Egea, quien incluye crónicas de maestros consagrados de América Latina como Martín Caparrós o Juan Villoro.

Por tanto, no se entiende la evolución del periodismo literario en España sin el influjo de las otras dos corrientes abordadas, como tampoco resulta posible comprender la irrupción de los modelos emblemáticos latinoamericanos sin la influencia anglosajona. Los estudios de caso presentados en la segunda parte de la tesis ilustran cómo es esa transferencia. Antes, se ofrecen unos rasgos comunes del género –al margen de tradiciones– a modo de caracterización. De esta forma, el ejercicio cotidiano de *Anfibia, Narratively* y *FronteraD* se afronta con una noción de lo que supone la práctica del periodismo literario.

2. Rasgos comunes del periodismo literario en internet

¿Qué atributos reúnen las piezas periodístico literarias? El análisis recoge, en primer término, las cualidades clásicas que se mantienen vigentes al margen del formato. Se parte de la propuesta del norteamericano Mark Kramer (1995), y luego se completa con las aportaciones de periodistas y académicos de las distintas tradiciones. Entre los autores citados, aunque no se distingue por área geográfica dada la universalidad de los principios, se encuentran Tom Wolfe y Norman Sims (Estados Unidos); Alberto Salcedo Ramos, Tomás Eloy Martínez, Juan José Hoyos y Gabriel García Márquez (Latinoamérica); y Albert Chillón, Fernando López Pan, María Angulo y Jorge Miguel Rodríguez (España[121]).

En segundo lugar, se ofrece una propuesta con las particularidades del continente digital. Y es que si bien es cierto que hay funciones del periodista que no mutan con la tecnología, como la capacidad humana para recoger datos, verificarlos o exponerlos con sentido (Anderson, 2006; Sánchez García, Campos-Domínguez y Berrrocal Gonzalo, 2015), internet ofrece enriquecedoras prestaciones que resulta imprescindible considerar[122].

---

121 En el panorama español ha habido un intento académico, más que empírico, a la hora de sistematizar la naturaleza del periodismo literario. La primera aproximación interdisciplinar, como se ha indicado líneas arriba, lo protagonizó Antonio Gómez Alfaro en 1960 (Rodríguez, 2010).

122 La necesaria adaptación ha llegado a la Real Academia Española, que tras la petición de Ramón Salaverría de cambiar la "obsoleta" e "imprecisa" definición de periodista, actualizará el concepto en el diccionario (cfr. http://goo.gl/7uDZtO, consultado el 23 de enero de 2016). Así, la que será la vigesimocuarta edición de la obra, contemplará la práctica digital, como hacen los elementos de esta propuesta.

Tabla 1. Rasgos del periodismo literario en la era digital

<table>
<tr><th>Cualidades clásicas (y actuales)</th><th>Atributos electrónicos</th></tr>
<tr><td>Contar historias</td><td rowspan="14">Narrativas interactivas, hipertextuales y multimedia: transmedia storytelling

Oferta a la carta: menú personalizable en función de gustos, tiempo de lectura e intereses

Distribución multisoporte: cuando, donde y como quiera el usuario

Estrategia social, para su circulación en red</td></tr>
<tr><td>Ayudar a entender la realidad</td></tr>
<tr><td>Utilizar una voz intimista</td></tr>
<tr><td>Aportar una mirada subjetiva</td></tr>
<tr><td>Narrar con exactitud</td></tr>
<tr><td>Realizar largas inmersiones</td></tr>
<tr><td>Cuidar la calidad estética</td></tr>
<tr><td>Recrear escenas</td></tr>
<tr><td>Introducir y caracterizar personajes</td></tr>
<tr><td>Recurrir al uso del diálogo</td></tr>
<tr><td>Emplear digresiones</td></tr>
<tr><td>Involucrar al lector</td></tr>
<tr><td>Trascender en el tiempo</td></tr>
<tr><td>Ahondar en la condición humana</td></tr>
<tr><td colspan="2">Reto: adaptar la plasticidad del periodismo literario a la versatilidad de internet y aportar valor añadido al lector-usuario</td></tr>
</table>

Fuente: elaboración propia.

Ahondar en la naturaleza del periodismo literario puede ayudar a interpretar las rutinas de producción de los cibermedios seleccionados, así

como las frecuentes consignas de sus editores. Por este motivo, concluimos la primera parte de esta monografía desgranando las características de aquellos trabajos narrativos que reúnen, simultáneamente, la naturaleza periodística y la literaria[123] (López Pan y Gómez Baceiredo, 2010).

a) Cualidades clásicas (y actuales)

Una de las recapitulaciones más completas la encontramos en el ámbito anglosajón, donde el norteamericano Mark Kramer enunció en 1995 sus "Reglas quebrantables para periodistas literarios" –"Breakable Rules for Literary Journalists"– en el prólogo de la antología "Literary Journalism" (Sims y Kramer, 1995: 21-34)[124]. En esta obra, Kramer enuncia nueve puntos con los rasgos que, a su juicio, reflejan las prácticas habituales de los profesionales del género. Asimismo, sintetiza métodos de trabajo y aclara que se trata de una propuesta abierta, flexible, dado que "las reglas para hacer arte siempre pueden mejorarse y reinventarse"[125].

---

123 Partimos de la visión de López Pan y Rodríguez (2006), que supone la aceptación de un *periodismo literario* "entendido como un macrogénero que, bajo otros géneros, agruparía un conjunto de textos que deberían ser al mismo tiempo periodismo y literatura" (224). Esta concepción, como recoge el estudio citado, no coincide con la de autores como José Luis Martínez Albertos, Octavio Aguilera, Fernando Lázaro Carreter o Eugenio Coseriu. Con todo, Chillón (1999, 2014), uno de los mayores referentes en el estudio de las relaciones entre Periodismo y Literatura, defiende el *periodismo literario* como una realidad cultural indiscutible.

124 La contribución de Kramer fue publicada, en español, por la revista colombiana *El Malpensante* en su edición número 32, correspondiente a los meses de agosto y septiembre de 2001. Cfr. http://goo.gl/t0IVmW, consultado el 25 de enero de 2016.

125 Las declaraciones de Mark Kramer que se vierten a lo largo de este epígrafe han sido extraídas de la versión española de sus "Reglas quebrantables para periodistas literarios" publicada por *El Malpensante* en 2001. Cfr. http://goo.gl/t0IVmW, consultado el 25 de enero de 2016.

En primer lugar, apunta Kramer, los periodistas literarios se internan en el mundo de sus personajes y en la investigación sobre su contexto:

> El objetivo de estas largas inmersiones es comprender a nuestros sujetos en el nivel de lo que Henry James denominó "vida sentida", o sea, el nivel franco, no idealizado, que reúne la diferencia, la fragilidad, la ternura, la maldad, la vanidad, la generosidad, la pomposidad, la humildad de los individuos, todo en proporción adecuada.

La aguda inmersión –sin acceso no hay historia– lleva a los periodistas literarios a escribir sobre "hechos comunes y corrientes". Esta elección no implica un menor interés, porque

> lo común no necesariamente quiere decir monotonía. La vida de casi todo el mundo, descubierta a fondo, y desde una perspectiva que busca entenderla, resulta interesante. Algunos temas muy comunes, sin embargo, no han sido abordados, y parecen inabordables para quienes son ajenos a ellos (Kramer, 2001).

El abordaje se lleva a cabo con exactitud, lo que –según Kramer– exige a los periodistas literarios desarrollar compromisos implícitos de fidelidad con sus lectores y sus fuentes. Por un lado, existe un compromiso tácito del escritor con los lectores acerca de la veracidad de los hechos narrados. Es lo que se conoce como el *pacto de lectura,* gracias al cual se sobreentiende, cuando consumimos un producto periodístico, que la intención del autor ha sido la de contar la realidad de la forma más ajustada posible. Este acuerdo es el que rompieron algunos *nuevos periodistas* y escritores de no ficción –Truman Capote en "A sangre fría", por ejemplo– al "llenar los vacíos informativos para lograr un mayor efecto estético o

dramático" (López Pan, en Rodríguez, 2012: 305). Una vulneración injustificable que Kramer explica por la inexistencia entonces de "un género ya constituido que pudiera violarse".

Por otro lado, la intensa relación que el escritor mantiene con sus fuentes plantea problemas éticos. ¿Hasta dónde puede contarse? ¿Existen limitaciones? Los periodistas literarios, sostiene Kramer, "esperan de sus fuentes la franqueza continua que sólo se da entre cónyuges, socios y amigos muy cercanos". Tanto es así que, para él, "el tiempo que un escritor pasa entre sus personajes, e incluso una relación de un par de semanas, puede convertirse en algo que ambas partes sienten como una asociación o una amistad, o casi como un matrimonio". La existencia de un *pacto de confianza*, como lo denominó Jorge Miguel Rodríguez en las V Jornadas de Periodismo y Literatura de la Universidad San Jorge[126], ayuda a solventar estos dilemas: la fuente tiene que conocer la exposición a la que se somete y el periodista, ávido en la práctica, no debe aprovecharse de la familiaridad alcanzada para facilitar cualquier información (Rodríguez, 2012). Por otra parte, el periodista confía en que lo que le narra su entrevistado es fidedigno, sobre todo cuando se trata de testimonios que no son fáciles de corroborar.

A la hora de redactar, explica Kramer, los periodistas literarios escriben con una voz intimista: el narrador "tiene carácter, es una persona íntegra, con la cual es posible intimar, y que puede ser franca, irónica, sarcástica, o mostrar desconcierto, juzgar e, incluso, reírse de sí misma". Así,

[126] Cfr. http://goo.gl/kQGuso, consultado el 5 de febrero de 2016.

suele emerger "una voz que refleja, a veces de manera indirecta, como un subtexto, el conocimiento que el autor tiene de sí mismo, el respeto que se guarda y su conciencia" (Kramer, 2001). Este rasgo hace visible

> la personalidad del escritor, la voz personal e intimista de una persona de carne y hueso con toda su candidez, que no representa ni defiende ni habla en nombre de una institución o de un periódico o de una compañía o de un gobierno, una ideología o un campo de estudio, ni de una cámara de comercio o un lugar turístico. Es la voz de una persona desnuda, sin protección burocrática, que habla por sí misma. Alguien que ha iluminado la experiencia con sus reflexiones propias, pero que no ha dejado de lado sus particularidades, su sarcasmo, sus dudas, y que no borra sus realidades emotivas de tristeza, alegría, emoción, furia, amor. El poder del género está en la fuerza de esa voz (Kramer, 2001).

No obstante, aunque los periodistas literarios se alejan del estilo "objetivo" de la noticia y dejan patente su personalidad en la escritura (Nousiainen, 2013), no se limitan a opinar. Tener voz supone alcanzar un discurso cualificado, como explica Angulo: "Tener la información, saber interpretarla pero, sobre todo, saber contarla. La voz del periodista no debe juzgar ni adoctrinar (…) Es la mirada que nos estructura los hechos y los presenta humanos, comprensibles" (2013: 14-15).

En pos de este objetivo, argumenta Kramer, el estilo tiende a ser sencillo y libre: destaca "el lenguaje limpio, lúcido y personal con el que los autores evocan escenas y dan fuerza a las ideas", y se busca una expresión "sencilla y elegante" que revele el trasfondo de las historias. Ello para ayudar a entender la compleja realidad:

> Si bien no es un antídoto contra la confusión, por lo menos sí une las experiencias cotidianas, incluyendo las emotivas, con la increíble plenitud de información que puede aplicarse a la experiencia. El periodismo literario aúna la frialdad de los hechos con sucesos personales, bajo la compañía humana del autor. Y eso ensancha las perspectivas de los lectores, les permite contemplar vidas ajenas que se retratan en contextos mucho más claros que los que podemos ver en nuestra propia vida. El proceso lleva a los lectores, y a los autores, hacia el entendimiento, la compasión y, en el mejor de los casos, hacia la sabiduría (Kramer, 2001).

Respecto a la estructura, Kramer precisa que los periodistas literarios escriben desde una "posición móvil": se desvían con frecuencia de la narración principal, proporcionan antecedentes o cualquier otro contexto y son capaces de volver al hilo central del relato sin perder al lector. Es decir, se sirven de una estructura que mezcla la "narración primaria con historias y digresiones que amplifican y encuadran los sucesos", argumenta el autor norteamericano, al tiempo que desgrana las claves de esta fórmula:

> La secuencia de escenas y digresiones[127], algunas de las cuales están apenas esbozadas y otras tratadas con más detenimiento, junto con la posición móvil del narrador en relación con estas historias y comentarios al margen, conforman la estructura narrativa. Los periodistas literarios han desarrollado un género que les permite esculpir historias y digresiones de manera tan compleja como lo hacen los novelistas (Kramer, 2001).

La evocación de escenas, vital –en palabras de Kramer– para que "los lectores no solo imaginen los sucesos, sino que los sientan", ya había sido destacada por Tom Wolfe en 1973 al prologar "The New Journalism".

[127] La inclusión de digresiones es característico de la tradición anglosajona y del formato libro, cuya mayor extensión facilita la inclusión de las acotaciones que el escritor estime convenientes.

Esta técnica deja en un segundo plano el discurso histórico[128] e implica, para Nousiainen (2013), dos tipos de situaciones: las que tienen lugar en presencia del reportero y las que se reconstruyen a partir de lo que otros observaron. En este segundo caso, la información obtenida en el trabajo de campo (ambiente, atmósfera, conversaciones, etc.) debe examinarse con especial cuidado para garantizar la precisión. Este esfuerzo, explica el fundador de *Etiqueta Negra*, Julio Villanueva Chang, es el que marca la diferencia:

> [La prosa informativa] sintetiza lo que (se supone) sucedió; la otra [prosa crónica] pone en escena. Lo sitúa, lo ambienta, lo piensa, lo narra con detalles: contra la delgadez de la prosa fotocopia, el espesor de un buen relato. No decirle al lector esto es así; mostrarlo. Permitirle al lector que reaccione, no explicarle cómo debería reaccionar. El informador puede decir "la escena era conmovedora", el cronista trata de construir esa escena y conmover (Villanueva Chang, en Jaramillo Agudelo, 2012: 612).

Alcanzar ese grado de concreción exige largas y profundas inmersiones (Sims, 1984). Esta técnica de investigación, previa a la fase de escritura, traslada "de la superficie a las aguas más profundas y permite llegar a una narración memorable: que se recuerda, que construye la memoria" (Patricia Nieto, 2007: 153). El reporterismo, por tanto, constituye un aspecto esencial dentro del periodismo literario:

> Hay que estar en el lugar de nuestra historia tanto tiempo como sea posible para conocer mejor la realidad que vamos a narrar. La realidad es como una dama esquiva que se resiste a entregarse en los primeros

[128] Salcedo Ramos señala que toda escena "contiene un tiempo (lo que dura), una acción (lo que pasa), un espacio (el lugar en el que ocurre), un ritmo propio, que es lento o rápido, y una composición [que integra, con un aporte funcional –no solo estético– todos los elementos que aparecen en el encuadre]" (2011).

> encuentros. Por eso suele esconderse ante los ojos de los impacientes. Hay que seducirla, darle argumentos para que nos haga un guiño" (Salcedo Ramos, en Jaramillo Agudelo, 2012: 20).

Sobre los datos, escenas y detalles captados durante la inmersión se sustentan las voces autorizadas: "Si hacemos las cosas bien tendremos recopilado más de lo que podremos publicar. El 5% es el texto que el lector lee, pero eso flota y se sostiene por el 95% de cosas abajo que no se ven" (Guerriero, en Tirzo, 2012). No olvidemos que la voz intimista y la libre mirada no dan potestad para alterar la realidad (Nousiainen, 2013). Al contrario, la veracidad es "una pretensión, un afán" (Chillón, 2006: 22) que el periodista tiene que perseguir con ahínco durante todo el proceso (Greenberg y Wheelwright, 2014).

La escritura se sitúa al mismo nivel de importancia que la base documental, ya que "el periodismo narrativo es la certeza de creer que no da igual contar la historia de cualquier manera" (Guerriero, 2007). La labor del reportero no concluye con la inmersión; prosigue con la ardua tarea de redacción que exige aprovechar los recursos literarios del cuento y la novela, del ensayo y la poesía, para generar relatos cautivantes sin romper el pacto de lectura (Hernández, 2013; Kovach y Rosenstiel, 2012). La pretensión de los relatos es conmover, asombrar, mostrar los dilemas del ser humano y "narrar lo particular para interpretar lo universal" (Salcedo Ramos, en Jaramillo Agudelo, 2012: 635). En suma, las historias ayudan "al lector a entender mejor el mundo que le rodea" (Rodríguez, 2013).

La noción de historia, con acontecimientos, acciones y personajes, es requisito imprescindible de toda narración (López Pan, 1997). Por este motivo, el periodista narrativo cuenta, describe, muestra: "Somos herederos de los viejos contadores de historias, desde Homero hasta los viejos cuentistas de las fogatas africanas" (Herrscher, 2012: 66). García Márquez hablaba de "agarrar por el pescuezo al lector en la primera palabra y que no se escape hasta el final" (en Martínez Aguinagalde, 1996: 12). Para lograrlo, "un buen cronista sabe que las cifras más contundentes pueden resultar inocuas si no hay un rostro que las haga más humanas" (Salcedo Ramos, 2014). Ante la imposibilidad de capturar vidas al completo, se eligen facetas concretas atendiendo a los intereses de cada historia (Nousiainen, 2013). Relatar acontecimientos a través de individuos que tienen nombres y apellidos, trabajos, familias, sueños e inquietudes incrementa el impacto y la comprensión, debido a que los lectores tienen sentimientos y se emocionan (Salcedo Ramos, 2014). Es por esto que el filósofo japonés Uchida Tatsuru señala que los medios "necesitan volver a convertirse en seres vivos" si quieren sobrevivir (2012: 26).

A esta revitalización contribuye el registro de las conversaciones, que captan al lector "de forma más completa que cualquier otro procedimiento individual" y sitúan al personaje "con rapidez y eficacia", apunta Wolfe, quien explica que esta apuesta narrativa permite caracterizar a los personajes sin necesidad de incluir farragosas descripciones (1977: 50-51). Para que sea así, deben conservarse las particularidades del lenguaje de cada interlocutor,

con "las repeticiones, las pausas, las inflexiones, las frases a medio terminar, los énfasis, etc." (Hoyos, 2003: 367).

Un paso más se da con el monólogo interior, que incluso a riesgo de no parecer verosímil, expresa los pensamientos de los personajes como si brotaran de su conciencia (Hugo Sánchez, 2001). Conviene matizar que no se trata de un monólogo interior *stricto sensu*, sino que se produce la creación de una voz en primera persona (de un narrador), lo que da la apariencia de estar dentro de la cabeza del entrevistado. Se trata de una estrategia retórica, porque antes ha habido una entrevista exhaustiva: es lo que hizo García Márquez en "Relato de un náufrago" o lo que llevó a cabo la bielorrusa Svetlana Alexiévich, premio Nobel de Literatura 2015, en "Voces de Chernóbil. Crónica del futuro", por citar dos ejemplos representativos.

Estas estrategias narrativas son recurrentes debido a que los periodistas literarios se inspiran en los dramaturgos del siglo XIX (Herrscher, 2012). Al igual que sucede con la escena, "el diálogo elimina los intermediarios entre el lector y el narrador porque este no resume lo que dicen los personajes sino que lo muestra, creándole al lector la ilusión de que el diálogo ocurre en su presencia"[129] (Hoyos, 2003: 367). Se trata de que la audiencia se sienta parte de la escena: "Afecta desde dentro la alegría del encuentro, la tristeza de la pérdida, el dolor de la incomprensión, el sudor frío del peligro, la sonrisa íntima de la injusticia reparada" (Herrscher, 2012:

[129] Esta misión provoca conflictos en los periodistas literarios, sobre todo cuando recrean coloquios que no han presenciado a partir de lo que los testigos recuerdan (Nousiainen, 2013).

71). La inclusión de elementos dramáticos favorece la generación de dichas sensaciones, ya que el drama "es el principio articulador del arte poético, del que nacen todas las manifestaciones representadoras de la realidad" (Rodríguez, 2012: 15).

A diferencia de la noticia, fugaz por naturaleza, el periodismo literario es capaz de permanecer en el tiempo al igual que lo hace la buena literatura (Sims, 2012). Los autores aspiran a que las historias dejen huella en los lectores y apuestan por "una altura de miras y de aspiraciones literarias que va más allá de la cobertura cotidiana" (Abello Banfi, 2013). Nos encontramos ante piezas atemporales que establecen "un diálogo entre el lector y el escritor de cualquier época" (Puerta, 2011: 49), porque, como asegura Gay Talese (en Lago, 2013), "una buena historia nunca muere".

En definitiva, el periodismo literario "ahonda en la condición humana" (López Pan, en Rodríguez, 2007) y ayuda a entender la complejidad del hombre[130] (Herrscher, 2012). Las narraciones no son un discurso vacuo, sino que tienen la trascendente misión de ayudar a entender el mundo y, al mismo tiempo, ensanchar el alma de los lectores. De hecho, es aquí donde se sitúa el reto de esta disciplina: en informar "a través de relatos memorables, en los que el destino de un solo hombre o de unos pocos hombres permita reflejar el destino de muchos o de todos" (Eloy Martínez, 1997).

[130] Los lectores construyen sus propios significados porque cada uno tiene su manera de ver el mundo (Nousiainen, 2013; Chillón, 2014).

A modo de recapitulación, podemos concluir que las piezas de periodismo literario cuentan historias, ayudan a entender la realidad, utilizan una voz intimista, aportan una mirada subjetiva[131], narran con exactitud, realizan largas inmersiones, gozan de una elevada calidad estética, recrean escenas, introducen y caracterizan personajes, recurren al uso del diálogo, emplean digresiones, involucran al lector, trascienden en el tiempo y ahondan en la condición humana.

b) Atributos digitales

Las cualidades clásicas mencionadas se mantienen al margen del soporte, pero el continente digital ofrece posibilidades para su desarrollo. Dado que el campo augura un "futuro alentador" (Nousiainen, 2013: 40), el reto es adaptar la plasticidad del periodismo literario a la versatilidad de internet (Albalad y Rodríguez, 2015). Este desafío, como se explica a continuación, requiere abrirse a nuevas herramientas y aprovechar las narrativas electrónicas para enriquecer la información, potenciar el entendimiento e involucrar a los lectores-usuarios de un modo sin precedentes en el mundo analógico.

Ante la avalancha de titulares de la sociedad de la información, ayudar al ciudadano a entender lo que está sucediendo –y a que "se conmueva, indigne o divierta"– se ha convertido en una "necesidad ética"

[131] Aunque la subjetividad se hace presente en todo tipo de textos, en los artículos de periodismo literario es más marcada que en la noticia.

(Villanueva Chang, en Jaramillo Agudelo, 2012: 600). Los recursos electrónicos favorecen la tarea, pues ayudan a explicar con "mayor eficacia" y facilitan la asimilación del mensaje (Cebrián Herreros, 2005: 227). El desafío de la narrativa digital es mantener una voz con sello propio ("intimista", como decía Kramer) y alterar, cuando el tema lo aconseje, la linealidad o secuencialidad (Mancini, 2013: 16). Romper las armaduras clásicas para construir relatos multimedia que sintonicen con el público de la época en que vivimos.

Se trata de conseguir que el lector-usuario vea, escuche, huela, toque y sienta con palabras evocadoras, e imágenes, audios, vídeos, etc. A ello contribuyen las narrativas interactivas, hipertextuales y multimedia propias de la Red (Murray, 1999). Además, la distribución multisoporte favorece el consumo y el impacto del contenido (Yunquera Nieto, 2014), de ahí que sea tan importante encontrar modos de entrega que superen la escritura tradicional (Greenberg, 2012). Lo advierte el informe sobre el futuro digital del diario *The New York Times*: publicar las historias en la web es insuficiente, hay que adaptarlas a los dispositivos móviles, posicionarlas en la nube a través de los buscadores y hacerlas circular por las redes sociales (2014)[132].

Internet es multimedia[133], y exige adaptarse a un soporte que "aúna el código lingüístico –palabra escrita y oral–, el código sonoro –música y

[132] Cfr. https://goo.gl/Sk1kNz, consultado el 30 de octubre de 2015.
[133] A pesar de su carácter multimedia, predomina lo textual: hasta los enlaces y el material audiovisual exigen un breve texto descriptivo que permita su identificación (Greenberg,

efectos sonoros– y el código icónico –imágenes en movimiento, fotografía, gráficos e infográficos–, entre otros" (Torrecillas y Cabezuelo, 2012: 325). Como el cambio de interfaces está provocando "una de las más grandes transformaciones del género humano" (Scolari, 2012: 340), los periodistas literarios deben ir enriqueciendo los relatos con las posibilidades del nuevo escenario: la profundidad del hipertexto, la clasificación temática del contenido, su visualización en vistas panorámicas, el amplio despliegue visual –de máxima calidad– sin costes añadidos o la combinación de los códigos mencionados (Díaz Noci y Salaverría Aliaga, 2003; Larrondo Ureta, 2004; Marrero Santana, 2008).

Ante lo fácil que resulta insertar estos elementos, cabe plantearse en qué medida los recursos multimedia mejoran la narración. Lassila-Merisalo (2014) se lo preguntó a ocho periodistas de Estados Unidos, Finlandia, Dinamarca, Italia y Gran Bretaña, vinculados a *Narratively, Longreads, Informant, Zetland* y *Long Play*. Las respuestas revelan pros y contras. Si bien los encuestados alaban su capacidad para enriquecer las informaciones y potenciar la inmersión, alertan de las distracciones que pueden suponer:

> Los principios periodísticos básicos como "el límite de la realidad"[134] son tan válidos en el entorno digital como en el analógico. Eso no cambia. Lo multimedia e interactivo añade nuevos niveles en el "plano multireferential"[135] de periodismo narrativo, que puede reforzar la

2012). Esto no es una rémora, ya que, como explica Caparrós, "la palabra no muestra: construye, evoca, reflexiona, sugiere. Esa es su ventaja" (en Tomas, 2007: 9).

[134] En inglés, "The reality boundary", es el término del que habla Norman Sims en "The Problem and the Promise of Literary Journalism Studies" (2009).

[135] El "multireferential plane" lo aborda Daniel W. Lehman en "Matters of Fact: Reading Nonfiction over the Edge" (1997).

> autenticidad de las historias. Sin embargo, muchos estímulos sensoriales distraen la atención del lector (Lassila-Merisalo, 2014: 10).

Quizás por este temor a generar un resultado contraproducente, los participantes de dicho estudio eligen la "compartibilidad"[136] (*shareability*) y "conectividad"[137] (*connectedness*) como las oportunidades más interesantes. Se decantan por estas funciones y abogan por un uso comedido de los recursos multimedia, tales como audios, vídeos, enlaces, etc. Eduardo Carrera, editor gráfico de *Anfibia,* resume este punto de vista: "A menudo encontramos acrobacias de circo [trabajos con infinidad de elementos multimedia] que no emocionan ni generan enfoques rescatables. Hay que rechazar todo lo que empeore la comprensión" (2014).

Asimismo, el objetivo clásico de "involucrar al lector" se puede potenciar con las características inmersivas del entorno digital, que "proporcionan acceso sin restricciones a las emociones, pensamientos y comportamientos de la vida real" (Royal, 2000: 17). ¿Cómo se traduce esto en términos concretos? Aumentar la involucración pasa por el "transmedia storytelling"[138], que cuenta las historias de siempre a través de múltiples medios (Scolari, 2013: 183). La misión es integrar los recursos multimedia en

[136] El término hace referencia a la posibilidad que tienen los usuarios de compartir el contendido en el ciberespacio (páginas web, redes sociales, etc.).
[137] Alude a la capacidad de los medios, periodistas y usuarios de acceder al mundo *online* y establecer conexiones instantáneas desde cualquier lugar del mundo con internet.
[138] El concepto "transmedia storytelling", recuerda Scolari (2013), fue introducido por Henry Jenkins en un artículo publicado por *Technology Review* en el año 2003. Cfr. www.technologyreview.com/biomedicine/13052/, consultado el 26 de noviembre de 2015.

un universo narrativo de varias capas, dejando que cada medio aporte lo mejor de sí (Irala Hortal, 2014). "El reino del plomo" (2013), un reportaje audiovisual pionero de Televisión Española sobre cómo es la vida en Honduras, uno de los países más violentos del mundo, constituye un ejemplo ilustrativo de narrativa transmedia[139]. Al presentarlo en la web, *rtve.es* no se limita a subir el vídeo (formato lineal), sino que ofrece dos formatos complementarios que aprovechan las tecnologías de la información:

Por un lado, encontramos un documental web interactivo (*WebDoc*) que enriquece la producción televisiva[140]. Sobre el vídeo del reportaje lineal emitido en televisión (*La 2*), se pone a disposición del usuario una barra de navegación con los distintos bloques narrativos: vídeos, galerías fotográficas, entrevistas transcritas, denuncias de las víctimas, informes con datos de criminalidad, guión escrito del reportaje y enlaces de interés (publicaciones periodísticas, estudios académicos, etc.). De esta forma es el internauta quien decide qué ver y en qué orden, gracias a la fragmentación de unos contenidos que se complementan y permiten al usuario obtener un mayor contexto en función de sus necesidades o deseos.

Por otro lado, existe una versión interactiva accesible a través del menú superior: "La historia de Ebed"[141], que cuenta el asesinato de un menor de edad a manos de una brigada militar. Este es un espacio

[139] Producido por el programa "En portada" y desarrollado con la ayuda del laboratorio periodístico de *rtve.es*. Cfr. http://goo.gl/9NL3cW, consultado el 31 de enero de 2016.
[140] *Ibid.*
[141] Cfr. http://goo.gl/AP02pK, consulado el 31 de enero de 2016.

propiamente interactivo sustentado en uno de los rasgos esenciales del periodismo literario: poner rostro a las víctimas, humanizar los datos, como hemos visto anteriormente. En la primera pantalla encontramos una imagen de la habitación del protagonista, donde se pregunta: "¿Qué le ocurrió a Ebed?". Cada objeto que se ve en su cuarto deriva, previo clic, en una ventana emergente con textos y vídeos sobre las circunstancias de la muerte, la lucha de sus padres por hacer justicia y la historia personal de la víctima. Por ejemplo, al clicar en el retrato del fallecido, se despliega un vídeo junto al siguiente mensaje: "Admirador de la música rap, apasionado del Taekwondo y obediente con sus padres. Así era el hijo de Wilfredo".

Las narrativas transmedia exigen, pues, "una red de personajes, sucesos, tiempos, lugares y medios" (Scolari, 2013: 38). La clave es obtener una visión de conjunto y dotar de autonomía al usuario, aunque esto supone encarecer el producto y las revistas digitales, como se explica en la segunda parte de la tesis, apenas sobreviven económicamente:

> Cada parte de la narración es única por la propia esencia de la plataforma en la que se desarrolla (internet, cómics, redes sociales, videojuegos, juegos de mesa…), proporcionando unos recursos narrativos que crecen exponencialmente a medida que sabemos aprovechar las fortalezas de cada ventana y que sirven para que el espectador pueda tener diferentes puntos de entrada a la historia. En las narrativas transmedia, los usuarios colaboran en la construcción del relato, lo que supone que estos vivan una experiencia de inmersión plena (Prádanos, 2012).

El amplio abanico de posibilidades aconseja estudiar los recursos más adecuados para cada caso y anteponer los intereses periodísticos a las

tentaciones tecnológicas (Looney, 2013; Ford, 2007). Algo similar sucede con la extensión: la ausencia de barreras espaciales favorece las exigencias del género, pero las piezas largas tienen que ganarse la medida con contenidos de alta calidad (Hiatt, 2014). De otro modo, se corre el riesgo de que los relatos de largo aliento "dejen sin aliento a los lectores" (Rodríguez, 2014).

El buen desempeño del periodismo literario *online* demanda mantener los requisitos de edición de las revistas analógicas y actualizarlos con las prestaciones digitales. Porque hay que tener criterio para construir las miradas (Lee Anderson, 2006) y, como indica el maestro de la FNPI y director de la revista *Anfibia*, Cristian Alarcón, saber discernir los recursos que convienen a cada relato: "Se están escribiendo cosas horribles bajo el manto de impunidad de la crónica, sobre todo en internet, donde cualquiera puede publicar. Hoy, más que nunca, hacen falta buenos editores" (2014). Entre otras cosas, como señala Gay Talese (2014), para alertar de la deshumanización que provoca la tecnología mal utilizada: "Muchos profesionales se están limitando a entrevistar por teléfono u otras pantallas, sin darse cuenta de la reducción de registros que se produce. Los periodistas necesitamos usar todos los sentidos: saber mirar, saber estar, compartir, pensar…", idea que, por otro lado, ya reivindicaba Kapuscinski (2002).

***

Tras el análisis realizado en esta primera parte de la tesis, podemos extractar dos ideas globales:

1) La sociedad digital está marcada por la sobreabundancia informativa –*infoxicación*–, fruto de la publicación continua que posibilita la Red y de su infinita capacidad de almacenamiento. Los ciclos de producción 24/7 (veinticuatro horas al día, siete días a la semana) superan la capacidad de consumo de cualquier ávido usuario, lo que ha implantado la "cultura del picoteo" y propiciado desórdenes en el plano social, afectivo e incluso cognitivo de algunos individuos (hay expertos que reclaman rutinas *offline* para evitar las patologías derivadas de la conexión permanente). Además, se ha puesto de manifiesto que el periodismo de titulares no hace ciudadanos mejor informados. Ante este panorama, en los últimos años han surgido cibermedios de periodismo literario –más conocido con la etiqueta "slow journalism" en el mundo *online*– que aprovechan las bajas barreras de entrada de internet para abrirse camino contando historias de producción lenta y consumo reposado.

2) Cada ámbito estudiado cuenta con una tradición propia de periodismo literario: la española se forjó en el articulismo, hasta la eclosión de un periodismo narrativo en modelos editoriales fundados en la primera década del siglo XXI; la crónica fue el máximo exponente en Latinoamérica; y el *literary journalism* norteamericano hunde sus raíces en la narrativa realista de los siglos XVIII y XIX, aunque su esplendor lo alcanzara en los años 60 y 70 del siglo XX con el *New Journalism*. Esta efervescencia del Nuevo Periodismo anglosajón desencadenó, precisamente, el primer fenómeno global en el ámbito de la literatura periodística: *The New Yorker* (1925),

Esquire (1933), *Rolling Stone* (1967) o *Mother Jones* (1976) exportaron unos modelos que inspiraron la creación de paradigmas editoriales en todo el mundo. Las réplicas se produjeron en Latinoamérica, todavía en papel, a finales del siglo XIX y principios del XXI. A España, sin embargo, no llegaron hasta finales de la primera década del 2000: el periodismo literario de reportajes, crónicas y perfiles comenzó a abrirse camino lejos del monopolio de la columna gracias a medios digitales como *FronteraD*. La ausencia de precedentes analógicos en el ámbito español, debido a la supremacía histórica del articulismo, explica que las iniciativas emergentes se fijen en las cabeceras de referencia del otro lado del Atlántico.

Por tanto, si asistimos a un auge de proyectos que desafían el flujo continuo de noticias en todas las tradiciones estudiadas y existe una retroalimentación entre corrientes, parece oportuno adentrarse en medios significativos de Latinoamérica, Estados Unidos y España para conocer las claves de sus modelos. De aquí en adelante, *Anfibia, Narratively* y *FronteraD* sirven de guía para comprender cómo se traduce, en la práctica y en tres ámbitos geográficos diferentes, esta eclosión de periodismo *slow*.

Segunda parte

ESTUDIOS DE CASO

Como ha quedado reflejado en la primera parte de la tesis, internet ha revolucionado el panorama informativo tradicional. Los lectores, usuarios en el siglo XXI, ya no dependen de los medios para difundir pensamientos o vivencias, pues cuentan con sus propios canales de comunicación (blogs, páginas web, redes sociales, enciclopedias colectivas, etc.). Además, tienen la capacidad de utilizarlos al momento, desde cualquier lugar, gracias a los teléfonos inteligentes que llevan en el bolsillo.

Por otro lado, los diarios electrónicos luchan por reinventarse en este escenario de cambio de paradigma tecnológico, al que se suma una crisis económica de escala mundial. Mientras las grandes corporaciones han sufrido importantes reducciones de plantilla desde 2008 y numerosos medios se han visto abocados al cierre, han irrumpido proyectos periodísticos que

tratan de encontrar fórmulas sostenibles de acuerdo a la nueva realidad. La conversión del *marketing mix*, que ha reducido drásticamente los costes de promoción y distribución, facilita los emprendimientos.

El flujo de actualización continua que posibilita el ciberespacio hace que la mayoría de los periódicos *online* publiquen durante las veinticuatro horas del día y sea difícil encontrar ediciones cerradas en la Red: las portadas mutan constantemente (Salaverría y Desideri, 2015). Por ello, y dado que los expertos alertan de la *infoxicación* provocada por la ingente cantidad de impactos que abruma a los ciudadanos (Serrano-Puche, 2014; Carr, 2011), entre las iniciativas periodísticas emergentes encontramos revistas cocinadas a fuego lento que escapan de la última hora. Lejos de reacciones precipitadas, aportan una mirada sosegada con el objetivo de ofrecer contexto y ayudar a entender la realidad.

Un periodismo bautizado como "slow" en el ámbito digital que corresponde, como se ha visto, al periodismo literario clásico: investigar en profundidad y narrar con intencionalidad estilística. Los tres casos abordados de aquí en adelante constituyen ejemplos representativos de ese nutrido grupo de plataformas que desafían la celeridad de internet en tres ámbitos geográficos distintos: Argentina (*Anfibia*), Estados Unidos (*Narratively*) y España (*FronteraD*). Al responder a diferentes tradiciones periodísticas, culturales y lingüísticas –sus respectivas corrientes han quedado delineadas en el capítulo dos–, interesa conocer la fórmula de navegación de estas cabeceras.

En concreto, la segunda parte se divide en tres capítulos, uno por caso: "*Anfibia*, simbiosis entre periodistas y académicos", "*Narratively*, historias humanas contadas con audacia" y "*FronteraD*, un semanario digital para estimular la inteligencia". Los títulos responden al lema de las revistas y cada bloque incluye cinco apartados con idéntico planteamiento (tan solo se adaptan los apartados a las características de cada proyecto).

El primer epígrafe recoge los orígenes, la puesta en marcha y el ADN de las iniciativas, lo que permite conocer el espíritu primigenio y la fórmula de lanzamiento. Con la perspectiva que da el repaso de la historia, el segundo apartado se centra en la infraestructura, clave para comprender los procesos de producción: personal, redacción (de haberla), oferta periodística y sitio web. Sobre estos cimientos, el tercer bloque explica las rutinas productivas, desde la configuración de la agenda hasta la publicación de los temas, haciendo especial hincapié en el trabajo de los editores mediante un análisis de caso representativo. Ello ilustra cómo se traduce, en la práctica, la filosofía corporativa. El cuarto ítem alude a la fase de promoción y conecta con la audiencia: público objetivo, comunidad virtual y alcance (tráfico web). Por último, dado que el buen periodismo exige inversión económica, se concluye con un quinto epígrafe destinado al modelo de negocio: las fuentes de ingresos y los gastos muestran cómo afecta la situación financiera a las prácticas periodísticas.

Estos capítulos integran datos extraídos de la observación directa sistemática –presencial y virtual– y de las entrevistas en profundidad. Por

tanto, se presentan declaraciones de directores, jefes de redacción, editores, periodistas, fotógrafos e ilustradores y materiales obtenidos de chats, correos electrónicos, redes sociales, sitios web, reuniones, agendas, etc. La traducción al español, necesaria con especial frecuencia en el proyecto neoyorkino, ha sido llevada a cabo por el autor de la tesis.

Capítulo III

Anfibia, simbiosis entre periodistas y académicos

El presente bloque inaugura los estudios de caso de la tesis, que materializan –en la práctica– el auge del *slow journalism* descrito en la primera parte de esta monografía. El análisis comienza con la revista argentina *Anfibia*, una manifestación de la larga historia de periodismo narrativo hispanoamericano que, como se ha expuesto, tanta influencia ha tenido en el auge del periodismo literario de reportajes, crónicas y perfiles que experimenta España en la era digital.

¿Por qué *Anfibia* y no cualquiera de las otras iniciativas que han surgido en América Latina en los últimos años? En primer lugar, se trata de una publicación paradigmática no solo por llevar a la Red la crónica latinoamericana tradicional, vista en el capítulo dos, sino por introducir un sello propio: la *anfibiedad*, término utilizado para referirse a las piezas

elaboradas, a cuatro manos, entre periodistas y académicos. Esta característica implica la creación de duplas, parejas de narradores e investigadores, académicos o expertos que generan piezas periodísticas atractivas –con gancho narrativo– sin descuidar el sustento teórico.

Además, *Anfibia* tiene otra particularidad: incardina su modelo en una universidad pública que respalda económicamente la iniciativa del mismo modo que financia investigaciones científicas en laboratorios. De esta manera, a diferencia de los proyectos emergentes que nacen sin auspicios, el medio tiene garantizados los recursos económicos necesarios para desempeñar su actividad. Prueba de ello es que, siguiendo el estilo de las revistas emblemáticas de papel, cuenta con editores *online* que aseguran la calidad de los contenidos mientras despliegan una labor formativa –de investigación y escritura– entre sus autores. Quizás por haber nacido en el seno de una universidad, *Anfibia* es, ante todo, una escuela para los jóvenes cronistas, quienes encuentran en los arduos procesos de edición una oportunidad de desarrollo.

La disección del medio se estructura en cinco epígrafes. En primer lugar, se incluye un punto introductorio, "Nacimiento en la Universidad Nacional de San Martín", que explica el ADN del proyecto y de la entidad auspiciadora. A continuación, en una segunda sección –titulada "Panorama general"–, se incluye un recorrido transversal por el equipo, el espacio de trabajo, la plataforma, la agenda y la planificación.

El epígrafe tres, "Desde el corazón del medio: trabajo diario", se introduce en la redacción y presenta el día a día tanto del *staff* como de los colaboradores, gracias al análisis etnográfico desplegado[1]. Tras exponer las rutinas periodísticas y el reto que supone la producción anfibia, se concluye con el análisis de una crónica, "Morir como perros", que explica de manera práctica el proceso de producción.

Llegado a este punto, la audiencia centra la atención: "Sobrevivir en comunidad" estudia al público mediante un análisis que cruza los datos obtenidos en las entrevistas en profundidad con los recabados en el perfil del medio en *Google Analytics* y *Facebook*. Junto al número de visitantes y páginas vistas, se presenta una radiografía tentativa del *target group*. Cierra este apartado la *Comunidad Anfibia*, una red social para escritores –pionera dentro del mercado de medios– lanzada en 2015 como un anexo a la revista.

Por último, "Remuneración y presupuesto: respaldo estatal" aborda las particularidades económicas. Este epígrafe pone el énfasis en la procedencia del capital, su cuantía y en cómo influye la principal fuente de financiación en las decisiones cotidianas de la cabecera. ¿Interfiere en su postura editorial o, por el contrario, funciona con independencia?

[1] En concreto, se llevó a cabo una observación directa sistemática. La introducción de esta tesis incluye una explicación metodológica, la cual puede consultarse para conocer con detalle las técnicas de investigación empleadas.

1. Nacimiento en la Universidad Nacional de San Martín (UNSAM)

Ofrecer crónicas, ensayos y relatos de no ficción que aúnen el rigor de la investigación periodística, las herramientas de la literatura y la reflexión académica, esa es la misión de *Anfibia*, una revista nativo digital, gratuita, escrita en español, que fue creada en mayo de 2012 por el periodista chileno Cristian Alarcón con el respaldo económico de la Universidad Nacional de San Martín (Buenos Aires) y el apoyo de la Fundación Nuevo Periodismo Iberoamericano (FNPI)[2]. Su objetivo es generar pensamiento, promover nuevas lecturas de lo contemporáneo y experimentar técnicamente a modo de laboratorio de Periodismo.

En una época en la que, según explica la cabecera argentina, "la noticia es un *commodity* que se copia, pega y publica"[3], *Anfibia* se decanta por contenidos profundos –no anecdóticos– mediante una apuesta singular que lleva en el nombre: la *anfibiedad* implica la creación de duplas, parejas de narradores e investigadores, académicos o expertos que generan piezas periodísticas atractivas sin descuidar el sustento teórico[4]. Así, "la crónica es el resultado de un proceso de investigación que emerge no con el lenguaje árido de los *papers*, sino de una manera más accesible, más universal, más

[2] La FNPI aporta difusión y prestigio: en su página principal aparece el logo de *Anfibia*, con un enlace a su web, como publicación recomendada.
[3] Cfr. http://www.revistaanfibia.com/que-es-anfibia/, consultado el 19 de agosto de 2014.
[4] No todas las crónicas que se publican son *anfibia*s, como se explicará más adelante.

viralizable en el mundo digital" (Alarcón, 2014[5]). Antes de adentrarnos en el análisis se ofrece, para situar, una tabla resumen con una mirada transversal del modelo.

Tabla 2. *Anfibia:* información general

Fecha de creación	Nace el 14 de mayo de 2012.
Fundador	Cristian Alarcón, con el respaldo de la Universidad Nacional de San Martín (Buenos Aires) y el apoyo de la FNPI.
Fuentes de inspiración	*Gatopardo, Etiqueta Negra, El Malpensante* y otras revistas de América Latina que marcaron el resurgimiento de la crónica en esta región.
Filosofía: posicionamiento y rasgos propios	• Revista de crónicas (anfibias, una parte de ellas), relatos de no ficción y ensayos. • Se inclina por contenidos profundos que huyan de la anécdota. • Trata de unir la narrativa periodística y la producción académica. • Persigue la excelencia en la narración, traspasando las fronteras de la noticia. • Apuesta por contenidos cuidados, reposados. • Se da un gran protagonismo a la impronta visual. • El texto es su principal arma, más allá de los elementos multimedia. • Aspira a convertirse en un referente que sirva de escuela para los futuros periodistas. • Proyecto concebido a modo de laboratorio de periodismo.

[5] Las declaraciones de Cristian Alarcón que se vierten de aquí en adelante han sido extraídas –salvo donde se indique lo contrario– de una entrevista personal con el autor de la tesis realizada en Buenos Aires el 14 de julio de 2014.

Público objetivo (aproximación)	Hombres y mujeres de entre 18 y 40 años con un nivel cultural medio-alto.
Soporte	Digital, con publicaciones esporádicas en papel. La primera fue una antología lanzada en el año 2015 para conmemorar el tercer aniversario de la revista.
Periodicidad	Tres piezas por semana (lunes, miércoles y viernes).
Precio	Gratuita. El contenido *online* está abierto en su totalidad.
Volumen de la publicación	Variable. Internet elimina las limitaciones espaciales y los autores pueden extenderse lo que estimen oportuno.
Página web	Sí. Puede consultarse en http://www.revistaanfibia.com/
Redes Sociales	- *Twitter*: https://twitter.com/revistaanfibia - *Facebook*: https://www.facebook.com/RevistaAnfibia - *Pinterest*: https://www.pinterest.com/anfibia/
Publicidad	Sí.
Promoción	Estrategia *social media* sustentada en *Facebook* y *Twitter*.
Canales de distribución	El consumo de la publicación es *online,* a través de cualquier dispositivo con conexión a internet.
Sede fija	Sí, compartida con *Cosecha Roja* (Red de Periodistas Judiciales de Latinoamericana).
Personal	Se identifican dos partes: equipo fijo (ocho personas) y una red de colaboradores (*freelance*) que supera los 300 autores.

Alcance	Internacional.
Rentabilidad	Sin ánimo de lucro. Forma parte de la Universidad Nacional de San Martín (UNSAM).
Mirada al futuro	Su objetivo es lograr la autofinanciación.

Fuente: elaboración propia.

1.1. Perfil de la entidad auspiciadora

Anfibia cuenta con el respaldo de una universidad nacional, pública y gratuita argentina: la UNSAM, en la que estudian cerca de 20.000 personas[6]. Una institución joven –fue creada en 1992– que está ubicada en el barrio de San Martín, en el Conurbano bonaerense. Se trata de un centro polifacético, indica el rector, Carlos Ruta, que se asemeja al sistema universitario estadounidense en cuanto a organización interna: dispone de escuelas en vez de facultades, no sigue el régimen de cátedras tradicionales y destaca por la investigación (Ruta, 2014[7]).

La oferta académica aparece estructurada en torno a cuatro escuelas: "Ciencia y Tecnología", "Economía y Negocios", "Humanidades" y "Política y Gobierno", e incluye la carrera de circo y otras artes populares

[6] Debido a la ubicación geográfica del centro, los alumnos suelen ser estudiantes de primera generación de universitarios, de zonas culturalmente desfavorecidas o con menos equidad en el acceso a los bienes culturales (Ruta, 2015).

[7] Las declaraciones de Carlos Ruta que se vierten de aquí en adelante han sido extraídas, salvo donde se indique lo contrario, de una entrevista personal con el autor de la tesis realizada en Buenos Aires el 17 de julio de 2014.

como la danza[8]. Aunque la UNSAM no ofrece una titulación relacionada con las ciencias de la información, el rector explica que el proyecto periodístico responde a la idiosincrasia de la institución:

> Somos muy fuertes, por ejemplo, en biotecnología y tenemos una carrera de grado, un máster y un doctorado en la materia. Pero antes de tener todo eso, hicimos investigación. Tuvimos grupos que investigaron durante años. La formación de estudiantes comenzó tras una larga trayectoria. Lo mismo sucede con esta publicación. Si nosotros, con el tiempo –y estamos imaginando algo de esto para el futuro–, armamos una carrera de grado en Periodismo, los chicos van a ingresar a un lugar donde se produce información, no donde solamente se viene a enseñar periodismo en un pizarrón. Consideramos que primero hay que tener un lugar que sea creativo, innovador.

Por tanto, la revista es, en palabras del rector, la cuna sobre la que nacerá la titulación de "Periodismo" en la UNSAM. Hasta entonces, *Anfibia* está anclada a un programa de este centro, *Lectura Mundi*, cuyo objetivo es satisfacer una queja universal de los profesores universitarios: que los alumnos concluyan sus estudios –de lo que sea– sabiendo leer y escribir[9]. Lo precisa Mario Greco, responsable del plan:

> La filosofía de *Anfibia* encaja con nuestra idea de leer el mundo, de desarrollar competencias a través de relatos, personajes, situaciones… *Lectura Mundi* alienta un vínculo entre el espacio universitario y las prácticas sociales que buscan hacer de la universidad, con su pluralidad de saberes y discursos, parte integrante de la sociedad. *Anfibia* nos ayuda a conseguirlo con material actualizado todas las semanas (2014[10]).

[8] Además de una Diplomatura de Artes Circenses, la UNSAM ofrece una Licenciatura en Artes Escénicas focalizada en circo y danza.

[9] Desde 2015, como se explica en el epígrafe cinco, *Anfibia* depende del Rectorado de la UNSAM. Pese a esta nueva vinculación institucional, descubierta cuando la tesis estaba a punto de cerrarse, se mantiene la relación de la revista con *Lectura Mundi* y su filosofía.

[10] Las declaraciones de Mario Greco vertidas de aquí en adelante han sido extraídas de una entrevista personal con el autor de la tesis realizada en Buenos Aires el 17 de julio de 2014.

Esta alianza con la academia recuerda, salvando las distancias, a lo que sucede en Estados Unidos con *Longform.org*, que tiene desde su nacimiento en 2010 un acuerdo con el programa de escritura de la Universidad de Pittsburgh (Pensilvania)[11]: la institución académica aporta becarios o estudiantes en prácticas y, además, paga una cantidad fija al mes por el patrocinio[12] (Lammer, 2014). En este caso, se trata de una asociación entre dos instituciones (empresa periodística y universidad), mientras que en *Anfibia* es la misma universidad la crea la revista.

1.2. Ideas analógicas de una apuesta electrónica

A pesar de ver la luz en formato digital, *Anfibia* quiso ser una revista impresa. Llegó a publicar un número cero de 120 páginas en papel, pero sus altos costes –sobre todo los derivados de la tinta, el papel y la distribución– le llevaron a refugiarse en internet. Una decisión obligada que, según el fundador, favoreció su desarrollo:

> Si la revista fuese de papel, seguramente podría haber tenido un éxito en la mercantilización de nuestro contenido y en la venta de nuestra propuesta, pero como todo medio de papel estaría sometido a unas lógicas muy difíciles de volver maleables. *Anfibia*, como revista digital, está sometida al cambio permanente. Porque la lectura de lo digital nos impulsa hacia la idea de que leer no es solo seguir la concatenación de las palabras y la descodificación de lo que se quiere decir, sino que está la posibilidad de un juego que se expresa ahora con el *mouse*, con el cliqueo, con esa intervención virtual, ficticia, de lo uno sobre lo otro. Es algo que no habríamos descubierto de haber salido en formato analógico (Alarcón, 2014).

[11] Cfr. http://longform.org/pitt-writers, consultado el 2 de julio de 2015.
[12] La cifra no ha sido desvelada.

Además, la presencia virtual animó a trabajar en torno a una comunidad de lectores que, con el paso de los años, va ganando en volumen y participación (epígrafe cuatro): "Cuando los autores leen y los lectores escriben, cuando procesos tan básicos como la lectura y la escritura vuelven a ser pensados, confirmo que no es casualidad que hayamos nacido en un programa llamado *Lectura Mundi*", razona Alarcón.

Pese a que "*Anfibia* fue, es y va a seguir siendo digital" (Ale, 2014), edita algunos especiales impresos. No con un fin comercial, inexistente al tratarse de una iniciativa académica sin ánimo de lucro, sino como respuesta a una demanda de la industria editorial: "Es más un capricho que una necesidad, y nos permite convertir la producción digital –con las dificultades de adaptación inevitables– en una especie de objeto de coleccionismo por el fetichismo que da el papel" (Greco, 2014). La colección de libros anfibios se inauguró con una obra conmemorativa del tercer aniversario, que reunió una selección de crónicas y ensayos de ese periodo[13] (2012-2014).

En esta línea, Alarcón sopesa la edición de una publicación fija en papel cada seis meses. Los números, plantea el director, incluirían una selección de los contenidos publicados en la web y una *crónica anfibia* elaborada en exclusiva para aportar un plus al ejemplar (sería el reclamo de la portada). De esta manera se generaría una fuente de ingresos extra como la de *Jot Down Magazine*, en España, que sustenta su modelo digital en la venta de especiales analógicos (Rodríguez y Albalad, 2012).

[13] Cfr. http://goo.gl/38l3a0, consultado el 28 de noviembre de 2015

La anfibiedad no implica que solo se publiquen crónicas elaboradas a cuatro manos. La revista alberga también ensayos, reseñas de libros, crónicas de un solo autor, perfiles, entrevistas reportajeadas y un blog. Con todo, "la crónica, y en concreto la crónica *anfibia*, conforma el corazón de la revista", asegura el jefe de redacción, Martín Ale, quien destaca su potencia narrativa: "La crónica es el más literario de los géneros periodísticos. Lo utilizamos porque nos da la libertad y flexibilidad que necesitamos para contar historias" (Ale, 2014[14]).

Una pieza que ilustra esta apuesta es la publicada en septiembre de 2013 sobre Ángeles Rawson, una joven de 16 años asesinada en Buenos Aires cuando regresaba a su casa en el barrio de Palermo, y cuyo cuerpo fue encontrado en una planta de residuos de la capital argentina. La entradilla de "A esta nena la mataron", texto que abordó la historia de Rawson pasados tres meses del suceso, refleja el objetivo de emprender investigaciones periodísticas rigurosas y narrarlas con los recursos de la literatura:

> A tres meses del crimen de Ángeles Rawson, luego de una investigación del periodista Federico Schirmer, la escritora Selva Almada narra en clave de no ficción la trama doméstica y social del caso. A partir de la lectura del expediente, de los testimonios judiciales de la familia y del acusado, de escuchar a los vecinos, de un recorrido por las calles del barrio, esta dupla *anfibia* reconstruye una historia que seguirá siendo provisoria hasta el día en que se conozca la sentencia. Después de una cobertura que mezcló morbo e imprecisiones, aquí una mirada desde el periodismo y la literatura[15].

[14] Las declaraciones de Martín Ale que se vierten de aquí en adelante han sido extraídas, salvo donde se indique lo contrario, de una entrevista personal con el autor de la tesis realizada en Buenos Aires el 17 de julio de 2014.
[15] Cfr. http://goo.gl/u67YsV, consultado el 6 de octubre de 2014.

Tras esta breve aproximación, concluimos el primer epígrafe revisando la filosofía organizacional.

1.3. Repaso al ADN de la revista

Pelekais y Rivadeneira se refieren a la cultura corporativa como "todo aquello que identifica a una organización y la diferencia de otra, haciendo que sus miembros se sientan parte de ella" (2008: 142). *Anfibia* no dispone de ningún documento con su misión, visión y valores, ni siquiera un libro de estilo o estatuto de redacción que guíe su actividad. Lo más cercano sería el apartado "Quiénes somos" de la web, en el que se explica sucintamente el proyecto[16].

Aunque, en la práctica, no hay un problema de identidad (epígrafe tres), las conversaciones mantenidas con los autores reflejan que sería de gran utilidad elaborar un manifiesto con la señas de la publicación, así como un manual de estilo. Disponer de un documento ágil con la cultura organizacional y una especie de manual de bienvenida facilitaría a los nuevos colaboradores su primera experiencia[17].

El hecho de pertenecer a un organismo estatal puede generar dudas respecto a la independencia (apartado cinco). Aunque el fundador destaca la pluralidad de los contenidos, el director ejecutivo admite que la plantilla

[16] Cfr. http://www.revistaanfibia.com/que-es-anfibia/, consultado el 2 de abril de 2015.
[17] Así sucede en España con *FronteraD*, que publica en su web –como se muestra en el capítulo cinco– las instrucciones que deben tener en cuenta los autores.

comparte una ideología progresista: "No es una revista de derechas. Si bien rescatamos buena parte de lo que es una cierta tradición del pensamiento liberal, nos mueve un pensamiento progresista, popular" (Greco, 2014). Alarcón confirma este posicionamiento, pero interviene de inmediato si se le acusa de dirigir un proyecto politizado:

> El que piense que los contenidos de *Anfibia* están sometidos al control estatal demuestra no haber comprendido qué significa una universidad[18]. La UNSAM se honra por estar vinculada a la investigación y a la extensión. Soy yo quien asume, junto con el director ejecutivo y los editores, la posición de la revista. Y mi posición ante el mundo es de sobra conocida: mi trayectoria es de lucha por los derechos humanos y por las libertades de los más vulnerables. También por la diversidad y la experimentación. Estas serían las patas de nuestra identidad política. Por eso estamos muy tranquilos: nunca jamás ni sonó un teléfono ni nos sugirieron qué era lo que teníamos que hacer. Hemos sido libres e infinitamente agradecidos de esa libertad, una capacidad de maniobra que pocas veces había visto en un medio de comunicación.

En el archivo de la web conviven escritores de distinta ideología y textos muy diversos, entre los que se encuentran las críticas a algunos sectores del gobierno, como las referidas al dólar o a las inundaciones que asolaron La Plata en abril de 2013: en este desastre natural, *Anfibia* fue el primer medio que rebatió la cifra oficial de muertos en una crónica –"Los muertos negados"[19]– que saltó de inmediato al resto de medios de comunicación. En contrapartida, la revista promovió un vídeo promocional para su lanzamiento en el que aparece como protagonista el exjuez de la

[18] La subeditora Sonia Budassi señala que el periodismo y la universidad comparten meta, motor: "Echamos luz sobre terrenos nuevos o exploramos de otra manera lo que fue explorado. Dentro de ese marco es la calidad profesional lo que nos censura, no un sesgo ni ideológico ni comercial" (2014).
[19] Cfr. http://goo.gl/QW5hWN, consultado el 12 de enero de 2015.

Corte Suprema de Justicia en Argentina, Eugenio Zaffaroni, símbolo del kirchnerismo. El spot, presidido por el slogan "Zaffaroni, un anfibio de verdad", muestra nadando al prestigioso jurista mientras se hace un guiño a la *anfibiedad* de la revista[20].

Al margen de discusiones ideológicas, el director asegura que *Anfibia* es una escuela: "El minucioso asesoramiento de los editores supone la mejor de las lecciones para los jóvenes cronistas, que obtienen la recompensa de ver publicado su trabajo en un medio que les sirve de carta de presentación" (Alarcón, 2014). Como se desgrana en el epígrafe siguiente, los temas que posibilitan dicho aprendizaje vienen determinados por el acontecimiento periodístico, pese a que su cobertura, más sosegada y analítica, difiera de la del periodismo de diario o agencia de noticias.

2. Panorama general

Se han explicado los orígenes de la revista y su filosofía. A continuación, se emprende un recorrido más detallado por la columna vertebral de su modelo. A lo largo del epígrafe dos se ofrece una visión panorámica que desembocará en un análisis pormenorizado de la redacción y sus rutinas (punto número tres).

[20] Fue elaborado a modo de carta de presentación para el lanzamiento de la iniciativa. Cfr. https://goo.gl/q0TPby, consultado el 12 de enero de 2015.

2.1. *Staff* y colaboradores, fórmula mixta en pos de la sostenibilidad

Anfibia se sustenta en dos cimientos: un equipo fijo de ocho personas[21] y una red de colaboradores[22] que se aproxima a los 400 profesionales. Se cumple, como señala el *Reuters Institute* (Newman, 2012), que el futuro de las redacciones pasa por grupos más reducidos que en los periódicos impresos, con no más de veinte redactores en plantilla.

La autoridad recae en el fundador, que mantiene reuniones periódicas con el rector y el responsable del programa *Lectura Mundi*[23] (figura 1). El jefe de redacción, segundo en la cadena de mando, coordina las tareas informativas, asume decisiones editoriales y gestiona los recursos humanos. Su labor libera de tareas al director: supone un nexo entre la dirección y el resto de personal, conformado por un editor y una subeditora de textos, un editor de imágenes, un editor web, un encargado de redes y una secretaria.

El *staff* acude diariamente a la redacción (por lo general, entre las 9:00 y las 16:00 horas). Destaca la flexibilidad, motivada por dos factores: el alto peso del trabajo virtual y la compatibilización de esta actividad con otro puesto laboral. Alarcón conjuga la dirección de *Anfibia* con la de asesor

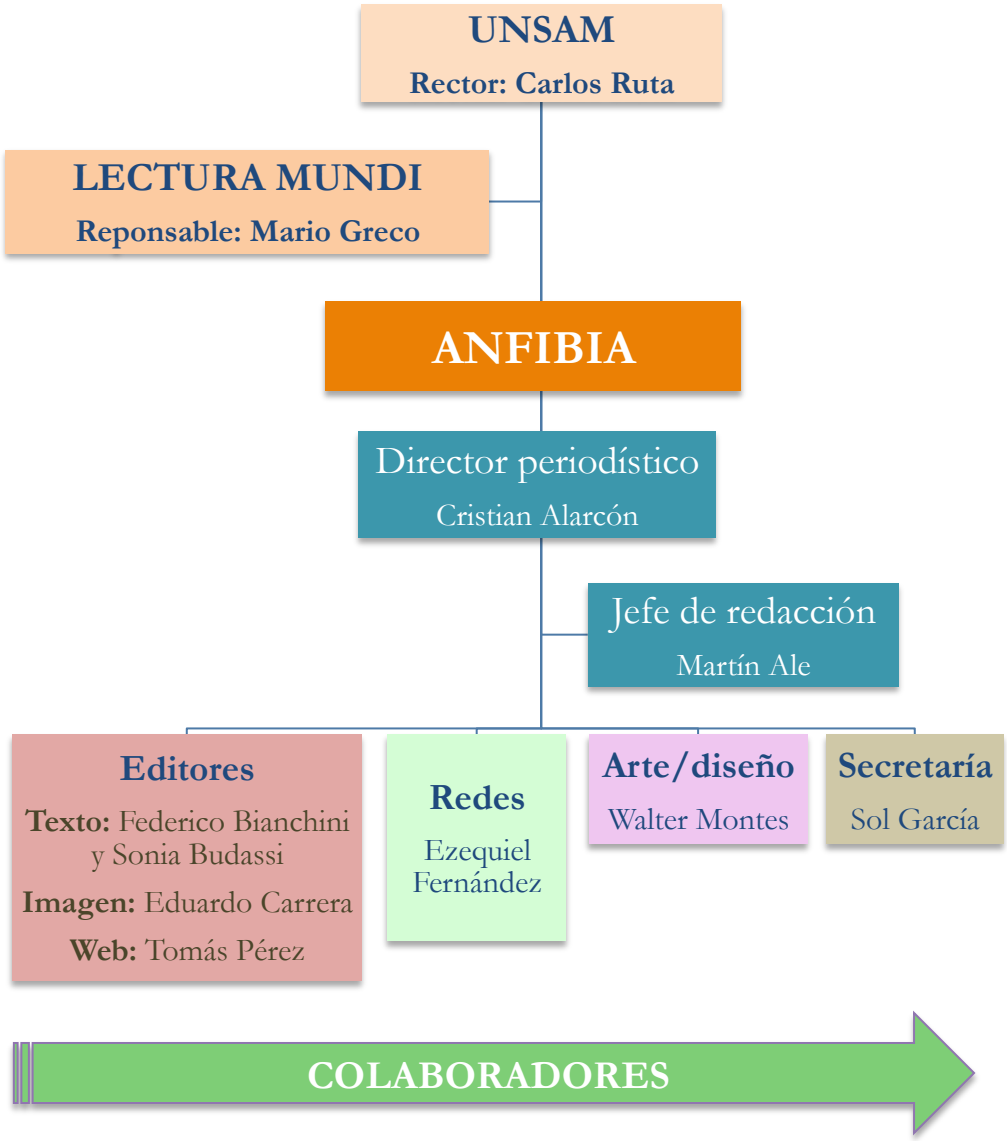
[21] Se consideran parte del *staff* a los ocho miembros que acuden diariamente a la redacción: el director periodístico, el jefe de redacción, el editor, la subeditora, el editor de imágenes, el editor web, el *community manager* y la secretaria. Queda fuera Walter Montes, incluido en el organigrama al frente de "Arte y diseño", por funcionar como asesor.
[22] Cfr. http://www.revistaanfibia.com/autores/, consultado el 26 de enero de 2014.
[23] Durante el periodo de observación no se advirtieron presiones editoriales ni movimientos –tipo llamadas telefónicas o reuniones– que buscaran influir en los contenidos.

editorial en *Infojus Noticias*, la Agencia Nacional de Noticias Jurídicas. Lo mismo sucede con el jefe de redacción y el editor web, que realizan sus respectivas funciones en este organismo del Gobierno argentino (los tres dependen, pues, de dos vías de financiación estatal). Otros, como la subeditora Sonia Budassi, destinan parte de su tiempo a la enseñanza en distintas universidades. Salvo el editor de textos, Federico Bianchini, y el de imágenes, Eduardo Carrera, no existe dedicación exclusiva.

El ritmo de la revista, sin las ataduras del cierre diario, facilita la combinación de ocupaciones (epígrafe 2.4.); pero el pluriempleo, en gran medida, está motivado por los "limitados sueldos" que percibe la plantilla[24] (Pérez, 2014). La organización por áreas del *staff* y su polivalencia impide hablar de compartimentos cerrados. La transversalidad es una de las características del equipo. No extraña ver al editor de imágenes sugiriendo un título o al *community manager* proponiendo una fotografía. Se cumple así lo que autores como Salaverría y Negredo definieron como estructuras con "menos jefes y más equipos" (2008: 156).

[24] El modelo económico se aborda con profundidad en el epígrafe cinco.

Figura 1. Organigrama de *Anfibia*



Anfibia está encuadrada dentro de la Universidad Nacional de San Martín. El modelo, como se aprecia en esta figura, está basado en colaboraciones. *Fuente: elaboración propia.*

El éxito o fracaso de un modelo editorial guarda una estrecha relación con el talento del personal (Díaz Dorronsoro, 2012). El de *Anfibia*, a tenor de los galardones recibidos, sobresale por su potencial: Federico Bianchini obtuvo el Premio Don Quijote de Periodismo en 2013[25] y Cristian Alarcón fue elegido por la Fundación Konex[26] como una de las 100 personalidades más destacadas, entre 2004 y 2013, de las Letras Argentinas. Otros colaboradores, como Martín Caparrós, Leila Guerriero y Graciela Mochkofsky, recibieron el mismo reconocimiento que el responsable, lo que habla también de la calidad de los escritores *freelance*.

Esta fórmula mixta (*staff*-colaboradores) permite una sostenibilidad impensable si la plantilla fija superase la decena de personas. En ese caso, como se explica en el epígrafe cinco, no habría presupuesto para pagar las nóminas. Por el contrario, este modelo exige un esfuerzo adicional en materia de comunicación interna, ya que los autores están muy diseminados. A continuación se explica cómo es la organización en el día a día del medio.

2.2. Trabajo presencial para un producto digital

El espacio físico se encuentra en la Avenida Belgrano de Buenos Aires, número 768. La redacción está ubicada en el distrito centro, a dos minutos caminando de la Avenida 9 de Julio, una de las principales arterias

[25] Cfr. http://goo.gl/YWhhmv, consultado el 4 de diciembre de 2015.
[26] La Fundación Konex, que promueve diversas iniciativas para el impulso de la cultura, entrega anualmente desde 1980 los Premios Konex a las personalidades e instituciones más relevantes del espectro cultural argentino. Cfr. http://www.fundacionkonex.org, consultado el 13 de julio de 2015.

de la ciudad. Se inauguró dos años después del nacimiento de la revista. Hasta entonces, se disponía de una oficina en el barrio porteño de Constitución.

El centro de operaciones se sitúa fuera de la UNSAM. Entre los motivos que llevan a pagar un alquiler en vez de aprovechar las instalaciones de la universidad, se encuentra que el campus de la Universidad Nacional de San Martín –conocido como Miguelete– está fuera de la Capital Federal, lo que, según el director, aislaría a la plantilla[27]. Durante el periodo que duró la observación, fue habitual el paso de periodistas para reunirse con los editores, cobrar publicaciones, etc.

Los espacios de la oficina se adaptaron teniendo en cuenta el uso que se les iba a dar (figura 2). Hay dos habitáculos cuadrados, conectados mediante una puerta, en los que se desarrollan los quehaceres diarios (uno de ellos es el despacho del director). Además, se dispone de una sala rectangular –con una capacidad aproximada para 50 personas– donde se imparten ciclos formativos y talleres[28]. A ello hay que sumar dos baños, una cocina-comedor y un pequeño cubículo de apenas cinco metros cuadrados en los que

[27] Estar a una hora del centro de la ciudad sería una limitación, más en una megalópolis como Buenos Aires en la que el denso tráfico aumenta los tiempos de desplazamiento.
[28] Se organizan para obtener ingresos extras (epígrafe cinco). La promoción en *Facebook* del encuentro "La crónica social: cómo escapar de los lugares comunes" refleja la naturaleza de los seminarios: "¿Qué herramientas de análisis y cuáles de la narrativa podemos usar para mejorar nuestros trabajos? ¿En qué podemos innovar en los relatos periodísticos o académicos? El Doctor en Sociología Ariel Wilkis y el cronista Sebastián Hacher proponen un cruce de periodismo y academia para ampliar la densidad de los relatos". Cfr. http://goo.gl/xuxcqt, consultado el 26 de enero de 2015.

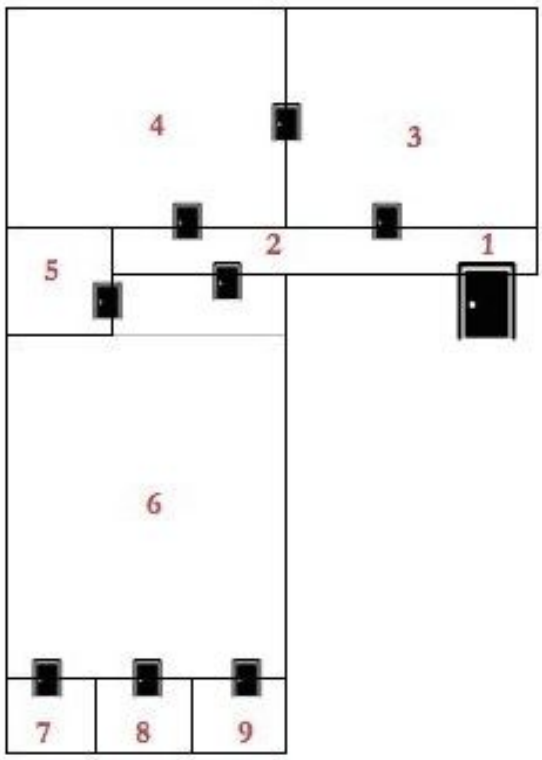
funciona la revista *Cosecha Roja*, que promueve –con el apoyo de la UNSAM y de la FNPI– la búsqueda de nuevas formas de narrar los conflictos de las sociedades latinoamericanas.

La estructura organizativa favorece la circulación de ideas. Los profesionales se suman desde sus sitios –si ven que pueden aportar– a conversaciones ajenas. Una escena habitual es ver a los editores elaborando una entradilla en común, al jefe de redacción hablando con la secretaria sobre el pago a colaboradores y al director abandonar su despacho para aportar en la estancia contigua un título más creativo a una nota[29].

Los recursos técnicos y materiales se adecuan a las necesidades del equipo, y el ambiente de trabajo es favorable: la redacción dispone de una correcta conexión a internet, de calefacción y aire acondicionado, de una atmósfera que promueve la concentración y el diálogo (sin ruidos molestos), de un espacio luminoso –durante gran parte del día se puede funcionar con luz natural– y de sillas, mesas y ordenadores suficientes –una unidad por componente–. Debido a la externalización de la mayor parte de los servicios, no se dispone ni de plató de televisión ni de estudios insonorizados para grabar audio. En caso de apostar por estos formatos, se procedería a su pedido, pues no es habitual que los miembros del *staff* se conviertan en autores (se centran en pensar temas, discutir ideas y editar).

[29] El término "nota", común en Hispanoamérica, se usa como sinónimo de artículo, que a su vez engloba –de manera genérica– las crónicas y los ensayos.

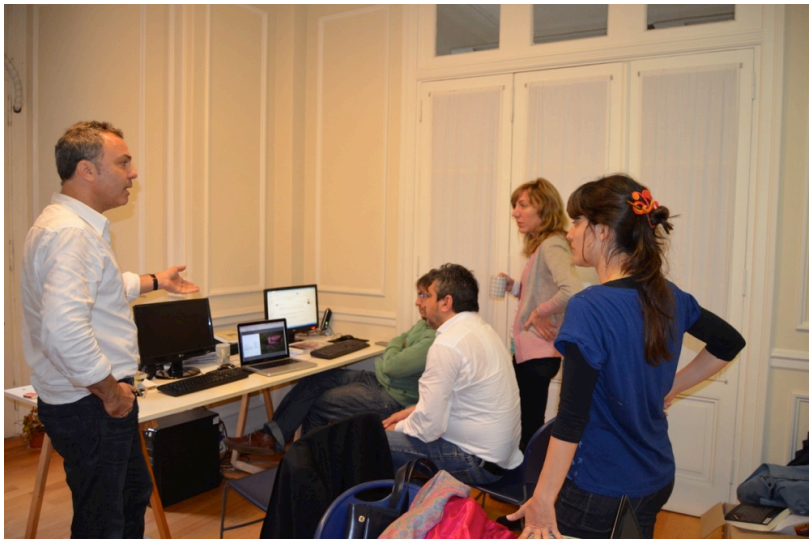
Figura 2. Esquema con la distribución de la redacción de *Anfibia*



Fuente: Elaboración propia.

1) Puerta de entrada
2) Vestíbulo
3) Despacho del director periodístico
4) Sala de redacción, que integra a toda la plantilla salvo al director.
5) Espacio de trabajo de *Cosecha Roja.*
6) Sala de reuniones y aula de formación (talleres)
7) Baño (I).
8) Baño (II).
9) Cocina

Figura 3. Redacción integrada



Fuente: J.M. Albalad.

La convergencia de la redacción potencia el clima de diálogo permanente.

Por su parte, el trabajo virtual ocupa un lugar destacado. Aunque exista un espacio físico, el teletrabajo no cesa. El personal contratado tiene autonomía –no existe un horario rígido de entrada y salida–, ya que la tecnología hace posible la interacción hasta en los lugares más inusitados: no es extraño que el enfoque de un tema se debata a través del correo electrónico con uno de los participantes en un autobús abarrotado, otro en el sofá de su casa y un tercero caminando por la calle con el móvil en la mano[30]. El editor de imágenes valora positivamente esta ruptura de barreras:

> Las reuniones de sumario son irremplazables. Es ahí donde se produce el *brainstorming*. Por ejemplo, surgen temas importantes que no se están abordando o se aporta la luz necesaria para encarar notas complicadas […] Pero hoy en día no podemos considerar reuniones solamente a los

[30] Estos escenarios aparecían en los correos electrónicos a los que se ha tenido acceso.

> encuentros presenciales. A veces funciona muy bien una conversación de correo electrónico, cuando se generan veinticinco correos en una tarde de emails interminable. La realidad es que cuando nos vamos de la redacción, todos seguimos trabajando desde nuestras casas o desde donde nos encontremos. La interacción virtual es permanente (Carrera, 2014[31]).

Describir cómo se desarrolla el trabajo en internet supondría un esfuerzo infructuoso, dadas las numerosas y diversas operaciones que ejecuta cada empleado. No obstante, sí que se pueden apuntar patrones comunes: destaca el uso de *Gmail*, sobre todo, de sus servicios de correo electrónico, chat y *Google Docs*[32]; es frecuente la utilización de *Dropbox*[33] y *WeTransfer*[34] para compartir archivos de gran tamaño; y las redes sociales facilitan el contacto de los miembros del *staff*, de los editores con los colaboradores, etc. No sorprende que un fotógrafo avise por *Facebook* a su editor de que ha subido a *Dropbox* una cobertura o que el jefe de redacción baraje títulos con el director a través del chat de *Gmail*.

Pese a las indudables prestaciones del ciberespacio, el responsable reivindica los encuentros cara a cara. Alarcón defiende el teletrabajo como

[31] Las declaraciones de Eduardo Carrera, editor de imágenes de *Anfibia*, que se vierten de aquí en adelante han sido extraídas –salvo donde se indique lo contrario– de una entrevista personal con el autor de la tesis realizada en Buenos Aires el 27 de junio de 2014.

[32] A través de este servicio de *Gmail* se editan notas en línea y se accede al calendario actualizado con la agenda mensual de publicaciones.

[33] *Dropbox* es un servicio de alojamiento de archivos multiplataforma en la nube que permite a los usuarios almacenar y sincronizar archivos en línea y entre ordenadores. Cfr. https://www.dropbox.com/es/, consultado el 2 de abril de 2015.

[34] *WeTransfer* es una plataforma *online* de almacenamiento en la nube que permite cargar y descargar archivos de gran tamaño. Cfr. https://www.wetransfer.com/, consultado el 2 de abril de 2015.

un sistema útil pero complementario. Carrera, el empleado que más tiempo permanece en la redacción –de 9:00 a 16:00 horas– aporta su visión:

> Trabajar cada día desde casa tiene su punto encantador –yo lo hacía con mi gata durmiendo arriba en mi escritorio–, pero era la cuna de los malos entendidos. Vernos las caras, aunque sea unas pocas horas al día, nos permite mejorar los títulos y las imágenes, con menos desconfianzas mutuas. Se alcanza una flexibilidad que lleva a que título e imagen funcionen como letra y música en una canción.

El trabajo colectivo, aparentemente imperceptible, deja su impronta en la cara del producto: el sitio web. La relevancia del *site* como soporte de consumo le hace merecedor del análisis que sigue.

2.3. Plataforma versátil y multiformato: el reclamo de lo visual

La página web, plataforma que posibilita la difusión de los contenidos, es la piedra angular. Presenta una interfaz solidaria[35] con el usuario desde que fue rediseñada en abril de 2014 siguiendo el concepto de libro-álbum[36]. "El texto cuenta lo que la imagen no, y la imagen cuenta lo que el texto no. Son dos partes indisociables para entender el concepto general", precisa Walter Montes, diseñador de la estrategia artística (2014[37]). A diferencia del *site* primigenio, más estático y confuso, el sitio actual

[35] El término "interfaz solidaria" (o "amigable") alude a aquellos diseños que consiguen, por su claridad y accesibilidad, la cómoda navegación de los usuarios.
[36] Concepto proveniente de la literatura infantil, donde los niños pueden ver en los dibujos el relato que no incluyen los textos y viceversa.
[37] Las declaraciones de Walter Montes vertidas de aquí en adelante han sido extraídas de una entrevista personal con el autor de la tesis realizada en Buenos Aires el 17 de julio de 2014.

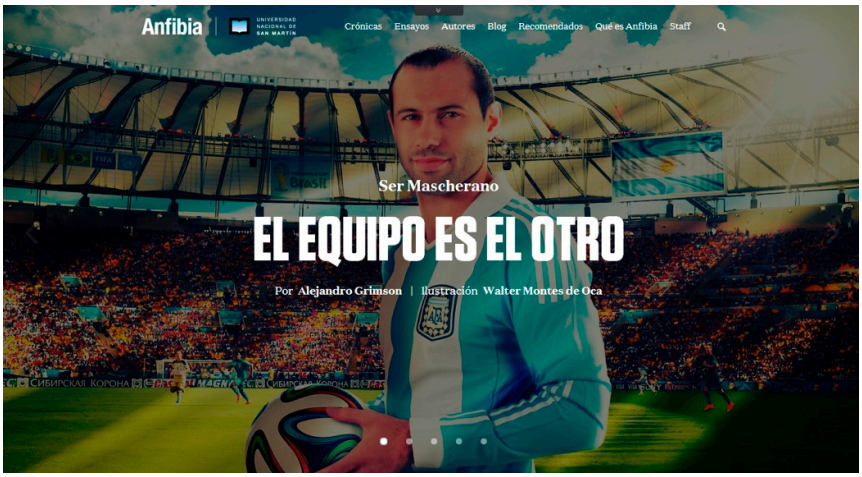
permite una navegación intuitiva. A continuación se realiza una disección pormenorizada, incluyendo aspectos técnicos, para conocer cómo potencia el diseño web el periodismo narrativo de *Anfibia*.

En la parte superior de la página aparece una identificación corporativa –logo de *Anfibia* y de la UNSAM–, y un menú horizontal que clasifica el material según su naturaleza: "Crónicas", "Ensayos", "Blog", "Autores", "Comunidad", "Qué es *Anfibia*" y "Staff"[38]. Además, dispone de un buscador por palabras clave.

El primer impacto es limpio, sin publicidad, con una gran imagen a sangre –difuminada– que antepone el trabajo periodístico a cualquier anuncio o contenido patrocinado (figura 4). La instantánea, de 1920 x 960 píxeles, está insertada dentro de un *slider*[39] de cinco fotografías que rota cada tres segundos. Este material se va actualizando con las nuevas publicaciones. Sobre las imágenes aparece el título –en mayúsculas–, el antetítulo y la firma, elementos que desaparecen al pasar el *mouse* por ellos. Así se ensalza la fotografía de apertura, que gana nitidez al perder la difuminación inicial.

[38] Los perfiles y las entrevistas reportajeadas se publican de manera tan esporádica que no disponen de una sección propia. Sirvan de ejemplo "El soldado de Cristina" (cfr. http://revistaanfibia.com/cronica/el-soldado-de-cristina/) y "Obama agravó muchas de las políticas de Bush" (cfr. http://revistaanfibia.com/obama-agravo-muchas-de-las-politicas-de-bush/). Consultas realizadas el 9 de julio de 2015.
[39] También conocido como carrusel o pase de diapositivas.

Figura 4. Lo visual como reclamo



Fuente: Anfibia (página web).

La pieza que abre la portada, integrada en un *slider* de cinco fotografías, contiene una imagen a sangre de 1920 x 960 píxeles que busca atrapar a los lectores.

Conforme llegan nuevas crónicas o ensayos, el material del *slider* pasa a un segundo plano. Se acumula –justo debajo– en un módulo de tres columnas y cinco filas (3 x 5). Cuando salen por antigüedad, quedan almacenados en la sección correspondiente (accesible a través del menú superior). De esta manera, la cara de la web muta constantemente siguiendo un criterio secuencial y facilita el acceso a los usuarios.

La arquitectura flexible permite introducir módulos complementarios en función de las necesidades. El análisis revela que solo se modifica la estructura para incluir anuncios publicitarios. Nunca aparecen en primera línea, sino que se habilitan tras el slider y tras el mosaico 3 x 5. Se consigue así dar prioridad a la parte informativa. Por lo general, la publicidad es

corporativa (se difunden los talleres, concursos u otras actividades de la revista[40]) y del Gobierno nacional, a la postre, financiador del proyecto[41].

Figura 5. Mapa web en el pie de página



El usuario tiene a su disposición un menú inferior, incluido como pie de página, que le permite navegar por todo el sitio desde cualquier página de *Anfibia*. *Fuente: Anfibia (página web).*

El pie de página repite el menú superior e incentiva la navegación. Junto a él aparecen los datos de contacto de la universidad que ampara el proyecto y, nuevamente, los logos de *Anfibia*, de la UNSAM y del programa *Lectura Mundi* (este último no aparece en la parte superior). Por último, sobre una franja oscura muy poco vistosa, se incluyen los iconos de *Facebook, Twitter*, del canal RSS y de la red social *Pinterest* (figura 5).

El cambio de piel fue ejecutado en 2014 por una empresa de diseño[42], pero la autoría intelectual es del equipo de *Anfibia*. "Tuvimos en

[40] Suelen incluirse *banners* con los talleres anfibios, que van rotando según su vigencia, y un anuncio permanente de la "Beca Anfibia", que financia con 2.500 dólares a un estudiante de doctorado para que investigue y aprenda a escribir crónicas en el marco del *Lozano Long Institute of Latin American Studies*, de la Universidad de Texas.

[41] Los anuncios son de naturaleza muy variada y suelen cambiar cada mes, pero siempre promocionan campañas de la Presidencia de la Nación. Anuncios que alertan de las redes de explotación sexual, promocionan el comercio justo, etc.

cuenta nociones básicas de *Historia de la Comunicación*, discutimos internamente varios bocetos y presentamos una propuesta concreta", explica Montes, quien destaca la importancia que tuvo la elección de la tipografía:

> Al dirigirnos a varios soportes, necesitábamos una tipografía que se viera muy bien, que despegara el título de la foto. Al final se apostó por la *Tungsten*, de palo seco, para el título (en mayúsculas) y por la *Display* para el cuerpo (menos dura). Tratamos de diferenciarnos de nuestras fuentes de inspiración, como *Narratively*, y de diarios locales –tipo *Clarín*– que no nos identificaban por su carácter conservador y capitalista.

La web, adaptada a todos los soportes (*responsive*[43]), tiene una gran carga visual. Ello permite asociar foto con historia casi de forma automática. Las fotografías no están en una galería aparte, como sucedía en la plataforma anterior[44]. "Texto y foto aportan dos narraciones distintas. La foto no ilustra lo que dice el párrafo en donde aparece. Es bueno que haya contrapuntos", sostiene Carrera, quien admite los esfuerzos que demanda la nueva versión:

> Antes había una columna de texto, mientras que hoy tenemos un lenguaje integrado. La imagen pasa a tener una importancia interesante y riesgosa, porque todas las fotos son gigantes y no siempre se tiene material para gritar. Desde que estamos trabajando para la nueva web, las cosas se han vuelto más complejas: por el mayor tamaño y por la mayor cantidad de imágenes que estamos incluyendo. Si alguna vez no he quedado muy contento en los últimos tiempos ha sido por este hecho. La demanda del soporte exige estar siempre a la altura: es tan visual, tan atractivo, que queda mal si de pronto uno no tiene nada que decir.

---

[42] El desarrollo web recae en *Calendar*, un estudio de *branding* y diseño gráfico especializado en medios digitales que está localizado en Buenos Aires.
[43] El diseño web *responsive* o adaptativo busca la correcta visualización de una misma página con independencia del dispositivo de acceso (ordenador, teléfono móvil o tableta).
[44] Cfr. http://goo.gl/7RCrKJ. Consulta realizada el 15 de julio de 2015.

La plasticidad de la web da alas al pensamiento creativo, como reconoce la fotógrafa Victoria Gesualdi: "Tiene más posibilidades narrativas. Si estás durante un día siguiendo a una persona, buscando retratos y distintas escenas de su vida cotidiana, sabes que existe la posibilidad de publicar una cobertura amplia y de altísima calidad" (2014[45]). Las piezas aparecen completas del tirón, no se fragmentan en varias páginas en busca de una lectura más ágil o de mayor tráfico. Por su parte, los comentarios se vinculan a *Facebook*, por lo que se prescinde de un moderador que los filtre. Además, cabe la posibilidad de manifestar si gustó la nota clicando en uno de los tres botones que se ofrecen: "Sí", "Tal vez" o "No".

El posicionamiento en buscadores (SEO[46]) ocupa un lugar secundario: no se utilizan negritas salvo para destacar tipográficamente la entradilla, la utilización de ladillos con palabras clave es ocasional y los títulos se redactan como si fuesen para un suplemento impreso. Encontramos rótulos breves y generalistas[47], mientras que la redacción SEO exige títulos concretos, no metafóricos. De otro modo, los algoritmos de *Google* quedan incapacitados para indexar los artículos en sus motores de búsqueda. "Nos dirigimos a personas, no a robots", apunta el jefe de redacción, que al tener asegurada la financiación, no sufre la presión de los

[45] Las declaraciones de Victoria Gesualdi vertidas a continuación han sido extraídas de una entrevista personal con el autor de la tesis realizada en Buenos Aires el 16 de julio de 2014.
[46] Siglas de su traducción en inglés, *Search Engine Optimization*.
[47] Sirvan de ejemplo los cinco que componían el *slider* de portada el 1 de septiembre de 2014. En orden de aparición: "Monólogo de un sicario", "Femicidio: del dolor a la acción", "No parecés judía, para nada", "Fuerzas vivas" y "Las nuevas políticas de los pobres".

datos de tráfico (si hay dependencia publicitaria, resulta difícil no aceptar las reglas del buscador más importante del mundo).

El rediseño, según Montes, permitió ganar en identidad y tener una página "más linda" al ojo: "Logramos potenciar la imagen para convertir la revista en un producto competitivo, no solamente en contenido, sino en comunicación y llegada". Las estadísticas del sitio, acumuladas en *Google Analytics*[48], reflejan que el recorrido de los usuarios casi se duplicó con la nueva versión: mientras en la primera las visitas se quedaban en una página de media, en la actual se alcanzan las dos o tres (epígrafe 4.1.).

La navegación realizada por las tripas de la web durante el trabajo de campo muestra que el sitio está diseñado con *Wordpress*[49]: cualquier integrante del equipo puede subir un texto al gestor o cargar imágenes. Su sencillo manejo potencia la actualización flexible que se detalla en el epígrafe 2.4. Antes de ello, teniendo en cuenta las prestaciones digitales señaladas en el capítulo anterior, se precisan cuatro ajustes que, quizás, podrían mejorar la experiencia de los usuarios:

a) Incluir la fecha de publicación junto a las crónicas y ensayos, por más que se busquen textos perdurables en el tiempo. El día, mes y año solo

[48] El autor tuvo acceso a ellas durante la fase de observación.

[49] *The New Yorker* también usa esta plataforma, como explica su responsable web, Nick Thompson: "Estuvimos mucho tiempo evaluando diferentes opciones y decidimos que *WordPress* era la más fácil y la más potente. Muchos de nuestros periodistas lo habían usado y parece estar evolucionando muy deprisa" (en Suárez, 2015).

aparece en los post del blog, lo que dificulta al lector su ubicación temporal cuando sobrepasa las piezas recientes.

b) Categorizar las historias por temas. Esta clasificación, que facilitaría la navegabilidad del lector según gustos e intereses, se podría materializar a través de una nueva pestaña en el menú horizontal superior.

c) Insertar los hipervínculos con el atributo *target='blank'* (lenguaje HTML) para publicar enlaces externos, es decir, que se abra una pestaña nueva cuando se remita a otros sitios web. Este detalle facilitaría la experiencia del usuario, que no correría el riesgo de perder la lectura inicial.

d) Resaltar los iconos de las redes sociales: se podrían incluir en la parte derecha del menú que encabeza el sitio. Respetando las proporciones de los del pie de página, quedarían discretos pero aumentarían la visibilidad.

2.4. Crónicas y ensayos: planificación flexible

¿Cómo se programa el trabajo periodístico? ¿En qué se traduce la flexibilidad de un medio que no depende de la última hora? Este epígrafe muestra, en primer lugar, cómo se configura la agenda de la publicación. Para ello, se relaciona el criterio actual con el que aplicó *Anfibia* durante su primer año, mucho más ambicioso. Por otro lado, en un segundo apartado, se explica la percha con la actualidad, y para tal fin se toma de muestra la cobertura del Mundial de Fútbol de Brasil (2014).

2.4.1. Periodicidad variable: "Menos es más"

La idea es hacer una reunión presencial a la semana –a ser posible los lunes– con todos los miembros del equipo fijo para valorar cómo han ido los días anteriores, revisar la lista de temas que se guardan en la nevera y determinar las coberturas futuras. Sin embargo, la realidad muestra que prevalecen los encuentros virtuales e informales en la propia redacción (durante el periodo de la observación, tan solo tuvo lugar una reunión formal de planificación de contenidos). Martín Ale, jefe de redacción, precisa la importancia de estas puestas en común:

> Discutimos temas, miradas, enfoques. Luego nos preguntamos, partiendo de los temas que han salido, quiénes son las personas indicadas para su desarrollarlo. Pensamos en autores de agencia, de diario que siguen el tema desde hace mucho y tienen contactos. Por otro lado, podemos fijarnos en alguien que no tiene nada que ver con la temática propuesta pero que escribe muy bien, o que encaja a la perfección con un académico que sí es experto. Es un *feedback* muy enriquecedor.

La frecuencia de actualizaciones ha variado con el paso del tiempo. *Anfibia*, como recoge el estudio piloto (Rodríguez y Albalad, 2013), comenzó publicando cuatro crónicas *anfibia*s a la semana y dos reseñas o adelantos editoriales. Seis piezas en total. "Era demasiado incluso para el lector, una locura, lo equivalente a un semanario de 300 páginas en papel", recuerda Bianchini (2014[50]). Por ello, a partir del segundo año, la planificación

[50] Las declaraciones de Federico Bianchini que se vierten de aquí en adelante han sido extraídas, salvo donde se indique lo contrario, de una entrevista personal con el autor de la tesis realizada en Buenos Aires el 24 de julio de 2014.

semanal contempla una crónica *anfibia*, una crónica individual y un adelanto de libro. Estas piezas suelen publicarse los lunes, miércoles y viernes[51].

Una previsión en la que no entran ni los post del blog –más breves– ni los ensayos. "Son recursos complementarios. Un extra de algo que se está hablando en el momento y que no tenemos dos meses para prepararlo", apunta Bianchini. El editor mantiene actualizada la grilla, un calendario que incluye la publicación prevista para cada día junto con el nombre del autor (o autores) y otras observaciones (editor que está siguiendo el tema, email del colaborador, fechas de entrega, honorarios previstos, etc.). Al ser un documento compartido a través de *Google Docs*, la plantilla dispone de la última versión. A pesar de usarse esta plataforma, el jefe de redacción suele enviar un correo a la semana –muy sintético– con toda la programación.

La nota *anfibia* es la apuesta diferencial de la cabecera. Un valor añadido que no resulta fácil de conseguir:

> Cuesta encontrar académicos dispuestos a trabajar con los márgenes de tiempo que el periodismo requiere. Si bien intentamos que las notas que publicamos no tengan una fecha de caducidad, que uno las pueda leer dentro de un año y siga encontrando textos actuales, muchos temas bailan con la actualidad. Y no todos los académicos tienen el tiempo para trabajar al ritmo y con las exigencias que nosotros queremos (Ale, 2014).

Un ejemplo ilustrativo de las palabras del jefe de redacción es "El paradigma del crack"[52], un ensayo que aborda la importancia de la psicología

[51] Existe flexibilidad. Una semana puede haber dos crónicas *anfibia*s y, la siguiente, dos elaboradas por un único autor.

deportiva en el deporte de alta competición. Al tratarse de un tema muy vinculado con la actualidad (se planteó tras la eliminación de Brasil en "su" Mundial, dados los altibajos emocionales mostrados), el autor dispuso de poco más de un día para su elaboración. La subeditora Sonia Budassi contactó con seis personas antes de encontrar la firma.

La dificultad viene también por la parte periodística. A veces no hay profesionales dispuestos a trabajar con un académico. Ello explica muchos de los infructuosos intentos de contacto que realizan los editores: basta un día en la redacción para comprobar las llamadas telefónicas y los emails que se cruzan hasta dar con autores del perfil deseado. "Por suerte, se está acabando esa visión del periodista solitario. Eso nos beneficia, pues apostamos por la construcción colectiva[53] del relato" (Bianchini, 2014).

En la búsqueda de autores prima la actitud de aprendizaje: "No interesan tanto los escritores consagrados sino las ganas por hacer buen periodismo" (Alarcón, 2012). Con todo, reconoce Bianchini, "hay temas, como perfiles a políticos o crónicas que involucran a personajes polémicos, que exigen una trayectoria", y eso altera la planificación inicial:

> Los profesionales con nombre, elegidos porque saben resolver rápido, suelen ser personas a las que no les gusta trabajar con otros, o que si aceptan, terminan medio riñendo. Aquí entra en juego algo clave en el

[52] Cfr. http://goo.gl/r06xla, consultado el 2 de abril de 2015.
[53] Hay crónicas firmadas hasta por cinco autores. Véase, como ejemplo, la publicada con motivo de las inundaciones que asolaron La Plata (Argentina) en abril de 2013 y que dejaron más de 100 muertos: "Somos menos". Cfr. http://www.revistaanfibia.com/cronica/somos-menos, consultado el 2 de abril de 2015.

> proceso de edición: el ego. Nos ha pasado que llega un texto y le decimos al cronista: "Esta parte es muy densa, muy teórica, trata de presentarla con un lenguaje más atractivo, más coloquial". El cronista lo hace, se lo pasa al académico y este responde: "No, si mi firma se incluye en este lugar, esto tiene que estar bien dicho, y no acepta". Entonces apostamos por una cosa intermedia: que se lea, se entienda y ambos queden satisfechos. Es una labor ardua que acaba desgastando.

Al ser un modelo basado en colaboraciones, la organización queda marcada por estas relaciones externas. Una necesidad que ya anticiparon en 2013 García, Clemente y López en una investigación conjunta sobre las redacciones en los nuevos diarios digitales: "Se hace realmente imprescindible la figura del colaborador –en sus más diversas variantes– como un recurso humano emergente capaz de suplir las evidentes carencias de unos equipos redaccionales sujetos a una constante precariedad [de capital humano, como consecuencia de la escasez económica]" (156).

2.4.2. Percha con la actualidad para atrapar lectores

Otro de los aspectos que influyen en la planificación es la actualidad. Si bien la cobertura de la agenda diaria no es el foco de *Anfibia*, sus temas inspiran historias:

> Las noticias del día influyen como disparadores. No nos suele pasar el decir: "Qué bueno este tema, qué lástima que no lo hicimos nosotros". Decimos lo contrario: "Qué bueno este tema y qué bueno que lo hayan hecho tan mal, o tan breve, o tan conciso". Usamos los diarios[54] y la

[54] Sirva de ejemplo la nota publicada el 4 de septiembre de 2014, introducida del siguiente modo: "A partir de una nota de *Clarín*, Eleonor Faur y Mariana Carbajal desarticularon hace unos días el discurso que vincula la maternidad como destino ineludible para una mujer. Hoy, la cronista Mónica Yemayel narra y expone las violencias de género que se producen en el ámbito del trabajo". Cfr. http://goo.gl/3xejIH, consultado el 6 de octubre de 2014).

> urgencia de noticias para plantear notas novedosas (estar al tanto de lo que publican otros medios es clave para no repetir). Por otro lado, nos nutrimos de las redes sociales, que nos permiten saber lo que se está charlando. A partir de un comentario o de una polémica, armamos una nota. Buscamos la actualidad pero con otra perspectiva (Alarcón, 2014).

Los miembros del *staff* comienzan su jornada actualizando el correo electrónico, revisando las redes sociales y leyendo las versiones digitales de los principales periódicos nacionales (*La* Nación y *Clarín*) e internacionales (*The New York Times, El País* y *Le Monde*). Además, consultan las revistas de referencia de periodismo literario expuestas en el capítulo anterior (*Gatopardo*, *Etiqueta Negra* o *The New Yorker*). Al no estar suscrita *Anfibia* a ninguna publicación ni agencia –no alcanza el presupuesto–, los empleados las adquieren por su cuenta. "Nos sirven para profundizar en temas que tocamos desde alguna arista. Tenemos que controlar un mínimo de la materia que editamos", explica Budassi (2014[55]).

La vinculación con la actualidad fue manifiesta en 2014 durante el Mundial de Fútbol de Brasil (coincidió con el trabajo de campo de este estudio). El artículo que marcó un punto de inflexión, porque tuvo éxito en términos de audiencia y animó a seguir la misma línea durante toda la cita futbolística, fue el que situó como protagonista al jugador de la selección argentina Ezequiel Lavezzi. A través de *Twitter* y *Facebook*, el equipo detectó cómo muchas mujeres encontraron en este futbolista un icono de belleza –lo instalaron en el centro de la escena por sus músculos y tatuajes–. Alarcón

[55] Las declaraciones de Sonia Budassi vertidas de aquí en adelante han sido extraídas de una entrevista personal con el autor de la tesis realizada en Buenos Aires el 24 de julio de 2014.

identificó "un machismo reversionado desde lo femenino" y los editores plantearon un ensayo[56]. A continuación, también con el Mundial como excusa, se publicaron otros que abordaron el fenómeno de la inmigración en Europa[57], la psicología en el ámbito del deporte[58] o la influencia del *soccer* en la sociedad norteamericana[59].

Esta cobertura, inusual hasta la fecha, obligó a dejar en la nevera varias crónicas de otros asuntos listas para publicar y ofreció una trama en torno a cultura popular, deporte y literatura. "Recogimos la enorme cantidad de variables que reúne el espectáculo del fútbol, en el que lo lúdico se vuelve político y lo político se vuelve cultural, reflejando cómo la mixtura de lo contemporáneo es real, no solo algo enunciado por las teorías sociales", opina Alarcón, quien admite la dificultad de aunar calidad y rapidez:

> Cuando se reducen tanto los tiempos –podemos hablar de un día para otro–, la búsqueda de autores es terrible. Tenemos que realizar cinco, diez o catorce llamadas hasta que encontramos a quien dispone de ganas, tiempo y preparación (…) Los académicos nos están enseñando que se puede pensar y escribir rápido. Uno encuentra grandes dificultades cuando busca cronistas, que suelen pedir algo que se ha impuesto como una teoría casi hegemónica dentro de la crónica, y es que se necesita casi una vida para escribir. Yo mandaría a todos los cronistas latinoamericanos a trabajar en un diario durante un par de años para ver si pueden acelerar un poquito las costumbres de tener que parar tanto la pelota. El juego es el juego, la realidad es la realidad y la verdad es que nos pasa por encima lo digital. Eso no significa que no haya temas, personajes y situaciones que merezcan ese tiempo, pero para eso están los libros.

[56] "Sácate la camiseta". Cfr. http://goo.gl/6uvLLv, consultado el 2 de abril de 2015.
[57] "¿Qué hace un turco en mi equipo?". Cfr. http://goo.gl/FBT67l, consultado el 2 de abril de 2015.
[58] "El paradigma del crack". Cfr. http://goo.gl/r06xla, consultado el 2 de abril de 2015.
[59] "Es un deporte estúpido". Cfr. http://goo.gl/y0IqUn, consultado el 2 de abril de 2015.

Desde entonces, dado que "los temas de agenda caliente son los que más interés [visitas] aportan" (Ale, 2014), se busca una mayor percha con la actualidad. El editor web, Tomás Pérez, confirma la tendencia: "Funciona muy bien el latigazo rápido de 5.000 caracteres. Por eso aprovechamos las crónicas o ensayos de coyuntura para aumentar los datos de tráfico y el número de seguidores en redes sociales. La clave está en la viralización del contenido" (Pérez, 2014[60]).

Otra de las publicaciones que ilustra este giro –y que refleja cómo puede cambiar una pieza según se encare el tema– es la crónica elaborada por el periodista porteño Pablo Corso a raíz del *Ice Bucket Challenge* (Desafío del Cubo de Hielo) que se puso de moda en agosto de 2014 para recaudar fondos contra la Esclerosis Lateral Amiotrófica (ELA). Mientras en las redes sociales se sucedían los "vídeos solidarios" de personajes célebres, como el creador de *Facebook*, Marck Zuckerberg, o el futbolista Cristiano Ronaldo, *Anfibia* quiso ahondar en lo que había detrás de aquello y publicó "Los límites del baldazo", introducido con la siguiente bajada[61]:

> De todas las enfermedades neuromusculares, la esclerosis lateral amiotrófica, conocida como ELA, es la más cruel: impide comer, hablar, respirar y no tiene cura. Se prevé que los 100 millones de dólares recaudados en Estados Unidos con la campaña viral del baldazo de agua helada y el millón juntado en la Argentina no alcanzarán para conseguir un remedio. Cómo es vivir en un cuerpo tomado por la ELA y cómo se busca la cura de esta enfermedad en un laboratorio de la UBA[62].

[60] Las declaraciones de Tomás Pérez vertidas de aquí en adelante han sido extraídas de una entrevista personal con el autor de la tesis realizada en Buenos Aires el 11 de julio de 2014.
[61] Término utilizado en Argentina para referirse a la entradilla española.
[62] Cfr. http://goo.gl/iRoFre, consultado el 6 de octubre de 2014.

La alta exigencia de esta apuesta provocó momentos de tensión durante el Mundial. El frenético ritmo no permitió parar ni en los días festivos, como expresaba el editor de imágenes el 9 de julio de 2014, Día de la Independencia en Argentina: "Hoy subimos tres notas, así que lo de descansar tampoco podrá ser hoy"[63]. Días más tarde, lo admitía el jefe de redacción: "Tuve compañeros que quisieron renunciar por la exigencia"[64].

Ante esta situación, conviene preguntarse si es compatible el mantenimiento de la *calidad anfibia* con la drástica reducción de los tiempos en el proceso productivo. Cristian Alarcón, quien aludía líneas arriba a la dificultad de aunar "rapidez y calidad", apunta un cambio de rumbo:

> Ya no nos sirve alguien que escriba, entre comillas, bien. No buscamos estilistas, sino periodistas que tengan el coraje de someterse a las nuevas dinámicas. *Anfibia* va a la búsqueda de un nuevo tipo de intelectual. Más que de cronistas o periodistas, hablaría de intelectuales que entienden de programación, de diseño, de fotografía, de vídeo… La mirada debe vincular al sujeto con su época. No interesan los que no estén asociados con su tiempo, ni las poesías y las estéticas por sí solas.

La innovación es parte sustancial del proyecto. Antes de esta reorientación al hilo de lo noticioso, en 2013, *Anfibia* se convirtió en el primer medio local que apostó por el periodismo en cómic: Julián Gorodischer narró, a partir de una serie de viñetas, las movilizaciones que

[63] Declaración extraída de una conversación personal mantenida vía correo electrónico con Eduardo Carrera ese mismo día (9 de julio de 2014).
[64] Declaración extraída de una conversación personal mantenida vía correo electrónico con el jefe de redacción, Martín Ale, el 20 de julio de 2014.

exigían en Río de Janeiro una mayor pluralidad de medios de comunicación. Otra idea novedosa es el especial interactivo "Escuchar la Antártida" (2014):

> Además de trabajar con aves en las Shetland del Sur, el biólogo Emiliano Depino graba sonidos de animales: pingüinos, lobos y elefantes marinos. ¿Cómo es un día de un científico en la Antártida? Nuestro editor Federico Bianchini pasó un mes en el continente helado, sacó fotos y a su vuelta escribió una crónica interactiva que recupera los sonidos de esta tierra lejana e inverosímil[65].

La entradilla de esta crónica refleja cómo se logró enriquecer el periodismo narrativo tradicional con la interactividad y multimedialidad de internet. Dos atributos que responden a la adaptación del género demandada en el capítulo dos, y que provocan la inmersión que describe el propio ilustrador de la pieza, Martín Bustamante: "Me gustó meterme en ese clima y jugar con el ambiente, la luz, la paleta de colores fríos, sentirme en el terreno, pensar que podía estar ahí"[66].

Al margen de formatos y experimentos, las fechas de publicación son aproximadas. Si bien es cierto que la percha con la actualidad puede marcar los tiempos de publicación, impera la flexibilidad. Se ha visto cómo se retrasa el plazo de entrega de las crónicas para reportear más, redactar un inicio de mayor enganche, dar una vuelta al cierre, ampliar el número de fuentes, pulir el estilo o esperar la llegada de un material gráfico acorde a las necesidades visuales-informativas.

---

[65] Cfr. http://goo.gl/zlYlFO, consultado el 20 de enero de 2015.
[66] Cfr. http://goo.gl/YsvfJE, consultado el 20 de enero de 2015.

3. Desde el corazón del medio: trabajo diario

El panorama general descrito en el punto anterior desemboca en un bloque específico sobre las rutinas periodísticas. Por un lado, se ahonda en los ritmos de la redacción. Por otro, se centra la mirada en las prácticas habituales de los colaboradores (*freelance*) y su relación con la plantilla. En tercer lugar, se presenta un análisis exhaustivo del proceso productivo de la crónica "Morir como perros", firmada por el periodista argentino Juan D'Alessandro[67].

3.1. Redacción: ritmo y rutinas periodísticas

Los empleados tienen la obligación de acudir a la redacción de lunes a viernes, si bien el horario estándar marcado por la dirección, de 9:00 a 16:00 horas, está sujeto a la flexibilidad laboral. El ritmo de trabajo viene condicionado por la actualización de la web. Los días en que no hay cierre (martes y jueves, en principio), el ambiente es más distendido. Los trabajadores llegan entre las nueve y las diez de la mañana. Si alguno no puede acudir, avisa al jefe de redacción, quien informa al resto del equipo.

En la oficina, se identifica un clima de diálogo permanente. También reinan los silencios, junto al tecleo de los ordenadores. El trato de la plantilla

[67] La crónica seleccionada, como habrá observado el lector, no es anfibia. ¿Por qué la elección de un texto con una sola firma cuando el medio promueve la producción colectiva? El reto de las piezas fabricadas a cuatro manos se ilustra de manera pormenorizada en el epígrafe 3.2., por lo que se ha estimado oportuno enriquecer el análisis con una pieza que representa la enseñanza de los editores a los jóvenes cronistas.

es cercano: destaca la espontaneidad y satisfacción del grupo. La interacción presencial, cuya riqueza ha sido destacada líneas arriba, marca el funcionamiento diario. Hasta el teletrabajo viene condicionado por las decisiones adoptadas sin una pantalla de por medio. "Esas pocas horas que pasamos juntos al día, cara a cara, dan orden y sentido al trabajo virtual", asegura Ale. Trataremos ahora de ilustrar las palabras del jefe de redacción.

3.1.1. Edición exhaustiva para garantizar la calidad

El director periodístico, Cristian Alarcón, destina gran parte de su tiempo a reuniones institucionales que le ayudan a generar alianzas[68]. La multitud de frentes que aborda –su teléfono suena constantemente– no impide, sin embargo, que controle el estado de todas las piezas en fase de desarrollo. Hay días en los que solo está una hora en la redacción: acude, exprofeso, para charlar con los editores y realizar sugerencias. Martín Ale apunta algo que por horario y espacio se escapa de la observación: "Comienzo el día con una llamada de Cristian a las ocho. Revisamos cómo viene la jornada y suele proponerme títulos para las notas más inminentes".

El jefe de redacción coordina el trabajo del equipo: distribuye tareas y responsabilidades (no suele editar). A las 13:00 se desplaza a la sede del Ministerio de Justicia, donde se encuentra la redacción de su otro empleo, *Infojus Noticias*. En ese momento, *Anfibia* ya ha publicado la nota

[68] Esta labor de relaciones públicas llevó a recibir una invitación de *Mídia Ninja* –medio independiente gestionado por activistas brasileños– para cubrir el Mundial de Fútbol de Brasil (el editor Federico Bianchini acudió como representante de la publicación argentina).

correspondiente (de ser el caso). Durante la tarde queda en contacto con la redacción gracias al chat de *Gmail*, a través del cual resuelve dudas, realiza el seguimiento de los temas en cartera y madura enfoques.

Los editores pasan la jornada en la oficina. Federico Bianchini y Sonia Budassi asumen el seguimiento completo de los textos, que comienza con una reunión (presencial o virtual):

> Establecemos un pacto de trabajo muy claro desde el primer momento. Definimos el enfoque y planteamos lecturas. Por ejemplo, digo: "Te aconsejo leer esta novela que aclara este concepto, ya no para que la cites sino para que obtengas una visión global". Una vez discutido el planteamiento, proponemos una fecha aproximada de entrega y dejo claro que vamos a seguir interviniendo, que va a haber bastantes idas y vueltas, que a veces sugerimos cambios de estructuras, que mandamos a reportear un poco más. Cuando esto está claro, las cosas funcionan (Budassi, 2014).

Cabe distinguir entre los artículos planteados al hilo de la actualidad y las crónicas (*anfibia*s o no) más atemporales. Los primeros exigen rapidez: desde que se procede el encargo hasta que se publica la pieza no pasan más de 48 horas. Las segundas tardan en elaborarse entre dos y tres meses (la dedicación no es exclusiva; epígrafe 3.2.): "Salen tres versiones de media, aunque hemos llegado a editar diez" (Bianchini, 2014).

Anfibia, a diferencia de otras publicaciones de periodismo narrativo como *Etiqueta Negra*, no busca la unidad estilística de las piezas[69]. Sí se persigue, en cambio, lograr textos homogéneos en los que las voces del

[69] Los textos de *Etiqueta Negra* gozan de una mayor unidad debido al deseo y control exhaustivo de su editor, Julio Villanueva Chang.

cronista y del académico estén fusionadas (que no se distingan). Es por ello, en parte, que no se dispone de un manual de estilo. "Forma parte del lindo caos, ordenado, en el que vivimos", señala Bianchini, que ilustra con una anécdota hasta qué punto prima conservar la voz de cada autor:

> En mi segunda semana de trabajo en este medio, estaba chateando con el jefe de redacción y me preguntó si había editado mucho un texto. Le dije: "¿Por qué?", sabiendo que lo había editado muchísimo. Y me contestó: "En algunas partes pensé que estaba escuchando tu voz, como si tú lo hubieses escrito". Y ahí me di cuenta que ese texto estaba muy mal editado. Si uno reconoce a alguien que no es el autor, hay un problema.

La libertad no significa ausencia de criterio. "Buscamos relatos corales. Armar una trama compleja y no una cosa simplificada y tendenciosa. Calidad literaria y narración inteligente, sin guiños cínicos", recalca Budassi, al tiempo que destaca la libertad editorial:

> Lo único que nos condiciona es la calidad. Que la narrativa misma intente problematizar. Me gusta cuando el autor trata de experimentar. Ver qué representan los personajes más allá de su historia individual, cómo está contada esa historia. Tratamos que el lector se involucre. Generamos emociones con textos que no caen en el morbo, en el sensacionalismo, en el golpe bajo. No valen los textos frívolos y superficiales. No basta con una historia entretenida, sino que esa historia haga pensar al lector, le genere preguntas. Pienso que el periodismo, como la literatura, te tiene que dejar en un lugar incómodo, en un lugar donde seas más consciente de las incertidumbres que de las certezas.

Para lograrlo, los editores dedican parte de su tiempo a formarse en diferentes materias, dado el carácter multitemático de la revista. Lo explica la subeditora: "Nos vemos obligados a investigar sobre temas que no conocemos. Es lo mínimo que podemos hacer para mantener un diálogo

honesto con los autores, que siempre van a saber más, y para verificar los datos". Federico Bianchini detalla su receta de edición:

> Comienzo leyendo el texto transversalmente, como si fuese un lector que agarra una revista. En ese punto me preocupa si me divierto o no y si lo entiendo. Marco zonas confusas y doy mucha importancia al inicio. Tiene que atrapar: estamos en internet y cuesta leer. Marco palabras, adjetivos… En una segunda lectura señalo cosas más puntuales y en la tercera ya intervengo algunas partes. Luego contacto con el autor y confío en su profesionalismo. Cuando el texto es muy bueno (lo veo con una vista rápida en el ordenador), imprimo y marco en papel. Si no, lo hago directamente en el ordenador para no perder tiempo: voy escribiendo conforme leo. El proceso se alarga según las correcciones[70].

Aunque cada editor se responsabiliza de unos textos, en la redacción se aprecia la edición colectiva. Se piden opiniones sobre el arranque, sobre la pertinencia de un fragmento, sobre el cierre... Así, autores y editores dibujan un lienzo superior a la visión individual. Con todo, el proceso de edición resulta arduo:

> Partimos de la base de que no es fácil editar. Para cada escritor, su texto es el mejor: se ha vaciado en él[71] (…) Nos cuesta editar, sobre todo, a autores renombrados, porque discuten y pelean su texto ferozmente. Hemos llegado a pedir a una firma consagrada que reduzca los 76.000 caracteres iniciales –un libro chiquito– a 50.000, o que borre una parte genial del texto que no encaja con el eje de la trama (…) La edición técnica es igual para todos. Sí es cierto que en el caso de colaboradores con una dilatada trayectoria, cuando no se trata de cuestiones nucleares, decimos: "Mira, esto para nosotros es un error, y no estás quedando bien frente al lector. Tienes un nombre, la decisión es tuya" (Bianchini, 2014).

[70] Cuantas más versiones se trabajan, admite Bianchini (2014), mayor es la probabilidad de que la voz del editor se fusione con la del académico y el cronista.

[71] Por este motivo, se cuida especialmente el modo de comunicar las propuestas de mejora. Para que no suene tan impositivo, Sonia Budassi, por ejemplo, marca las frases y, junto a su alternativa, incluye comentarios de este tipo: "Te paso esta opción, pero seguro que encuentras una mejor".

Entre los comentarios de los editores, se encuentran aquellos que demandan aclaraciones conceptuales, descripciones de escenas y personajes, enfoques nítidos, un tono acorde al tema, una mayor calidad estética, datos novedosos, una mirada distinta a la que han dado otros medios, información deglutida sin descuidar la intriga, identificar a los protagonistas, conjugar con ingenio lo explícito y lo oculto… Sugerencias de mejora que coinciden con las exigencias formales, sintácticas, gramaticales y estéticas del periodismo literario detalladas en el estado de la cuestión (escenas, personajes, inmersión, calidad narrativa, dimensión humana, etc.). "Hay textos que uno siente que no estarían listos nunca. Aun cuando llegan de una forma maravillosa, siempre se quiere más", asegura Budassi.

El mensaje del jefe de redacción al historiador que elaboró "A tus pies, pachorra"[72], un ensayo sobre las virtudes de Sabella, seleccionador argentino de fútbol en 2014, refleja el seguimiento mencionado. En el correo, Ale reclamaba una elección clara del punto de vista del narrador:

> Diego, creo que tiene que quedar claro desde qué lugar escribís. Eso es clave. ¿Por qué? Porque el lugar común es identificar a la academia, a los que tienen otros saberes, con un supuesto "sentir nacional" de buen juego (entendido con el toqueteo) que pregona un "jugar con la nuestra" que no existe. No hay investigadores, académicos, intelectuales que públicamente se identifiquen con Bilardo [anterior seleccionador nacional] (…) Tu texto debe ser claramente disruptivo de lo que habitualmente se espera[73].

Las rutinas son meticulosas. Por ejemplo, el editor revisa por cuarta vez una crónica que se está subiendo al gestor de contenidos y dice:

[72] Cfr. http://goo.gl/j8Zias, consultado el 20 de enero de 2015.
[73] Facilitado por el propio Martín Ale. Extraído de su correo electrónico (archivo).

"Ezequiel [responsable de redes], no publiques aún. Déjalo en borrador". Y añade a los tres minutos: "Vamos a cambiar tres palabras[74], perdona". Algo similar se vive con el chequeo de la información. Si bien no existe la figura del *fact-checker* por falta de presupuesto, la verificación de datos es una labor que asumen los editores: hacen de filtro para que el producto llegue depurado a los lectores, sin fallos. "Martín, ¿podrías confirmar el resultado de este partido?", pregunta la subeditora al jefe de redacción. Estas interpelaciones son decisivas:

> Estás editando un texto genial y ves un hecho que te sorprende. Lo *googleas* y lo compartes en la redacción para que te den sus impresiones. Puede ser que el autor haya mentido –difícil– o que se haya equivocado. Son detalles que pueden hacer que el texto se destruya: si un lector lo ve y se da cuenta es lo peor que te puede pasar. Son cosas asociadas al aspecto básico periodístico que salen de forma natural. Lo hacemos porque pensamos que la crónica es investigación. Sin investigación no hay crónica, por más que haya una escritura impecable[75] (Ale, 2014).

La minuciosa edición constituye un aprendizaje para los escritores, de tal modo que *Anfibia* se ha convertido en una plataforma donde se forman cronistas. El proceso resulta a menudo tedioso y genera tensiones, pero el sentimiento de los autores es de gratitud: tanto por el resultado final como por la sensación de crecimiento personal y profesional. Ello supone una ventaja competitiva digna de mención, pues la calidad y la productividad

[74] Dos de ellas –conocido y desconoce– generaban cacofonía, mientras que la tercera, según el editor, era demasiado genérica: "Interesante".

[75] Hay excepciones, como la crónica titulada "Fuiste mi primavera", donde no hay investigación. Se recogen las vivencias de un escritor que consigue relatar sus experiencias con un alto registro estético. Cfr. http://www.revistaanfibia.com/cronica/fuiste-mi-primavera, consultado el 2 de abril de 2015.

–en definitiva, el mejor desempeño– guarda una estrecha relación con el grado de satisfacción de los trabajadores[76].

3.1.2. Primer nivel de lectura: la importancia de títulos y entradillas

Terminada la edición, se redactan los títulos y las entradillas. Ambos elementos reciben especial atención por parte del *staff*, que los trabaja en equipo (pocas veces se mantiene la propuesta del colaborador). Activa la maquinaria el editor, que manda un email a sus compañeros con un título (no suele superar las seis palabras) y una entradilla tentativa, de 450 caracteres máximo. Después, la redacción acoge una lluvia de titulares, a la que se suma el director por teléfono (si no está presente): indica cuál de las opciones le convence más, descarta algunas y propone otras.

La entradilla es redactada por el editor responsable de la pieza. La causa, según Bianchini, viene del conocimiento acumulado durante el proceso: "Sabe lo que destacar y cómo. El escritor está tan metido en su texto que conviene aportar una mirada diferente". Esta perspectiva se aprecia en el párrafo introductorio de cada crónica o ensayo: redactado en tercera persona del singular, presenta el tema. Al igual que con el título, pasa por varias versiones. Por ejemplo, la subeditora ultima una pieza que se va a publicar en dos días. "Os la envío", suelta en la oficina. A las dos horas,

[76] Varios son los estudios científicos que reflejan esta idea. Sirva de ejemplo el elaborado por un prestigioso grupo de investigadores británicos: "Happy Workers Are More Productive: Science Proves It" (Lebber, 2015).

Bianchini remite sus precisiones. En torno a las diez de la noche, el jefe de redacción la remata por correo electrónico y comunica: "Lista para publicar. Buen laburo[77], compañeros".

El ensayo publicado el 24 de julio de 2014 sirve para ilustrar el esfuerzo compartido. Elaborado por la antropóloga Marian Moya, analizaba una posible experimentación de *Facebook* con los usuarios de esta red social[78]. Al barajarse títulos, el *staff* coincidió en que la palabra "Facebook" debía aparecer. El jefe de redacción leyó el email pese a estar de vacaciones y alertó: "Tom [por el editor web] debe saberlo, pero supongo que si en el post que hagamos en fb [sic] hablamos mal de fb [sic] nos van a censurar, ¿no?". A raíz de esta apreciación, comenzó un diálogo fluido –por correo– entre la noche del martes 22 de julio y la mañana del miércoles 23 (se publicaba el jueves). Al final, tras sopesar varias opciones, se decidió "engañar" a la red social utilizando dos títulos distintos: uno para la promoción ("Nosotros, los cobayos de la Red") y otro para la web ("Nosotros, los cobayos de Facebook").

Los editores se encargan también de elaborar el perfil biográfico de cada colaborador. Unas 200 palabras que combinan anécdotas personales con datos de la trayectoria profesional. Nada tiene que ver con una descripción fría, cargada de méritos, a modo de currículum. Los autores se incluyen por orden alfabético. Encontramos crónicas *anfibia*s en las que

[77] Término coloquial argentino equivalente, en España, a "currar", "trabajar".
[78] Cfr. http://goo.gl/RtcY1j, consultado el 16 de enero de 2015.

primero aparece el nombre del cronista, seguido del académico, y en otras sucede lo contrario. Bianchini muestra cómo vuelve a intervenir el ego:

> Parece un detalle insignificante, pero hemos tenido problemas con las firmas. El programador había hecho que los nombres aparecieran en orden alfabético. Y nos han llamado cronistas diciendo que el nombre del académico aparece antes, que qué pasa. Nosotros decimos: es por orden alfabético. Para nosotros son coautores, si bien hay casos en los que uno hace bastante más. Nos parece una solución bastante justa y, a la vez, arbitraria.

El ego sobre la autoría ha generado conflictos que exceden el orden de aparición de las firmas, y es que en ocasiones –dado el carácter anfibio– no ha quedado claro si un escritor participaba como autor o como fuente. Así sucedió con el ensayo "Es un deporte estúpido[79]", publicado en julio de 2014. "Gabriela Polit Dueñas, crítica literaria nacida en Ecuador y radicada en Texas, cuenta cómo se vive este deporte amateur [en EE.UU.], donde pocos entienden que, a veces, es legítimo festejar un empate", se leía en la primera entradilla. Apenas 15 minutos después, tras recibir la queja de un docente, se cambió por la siguiente: "Dos profesores latinoamericanos de la Universidad de Texas cuentan cómo se vive este deporte amateur donde pocos entienden que, a veces, es legítimo festejar un empate".

3.1.3. Texto e imagen, narración complementaria

La gestión de la parte gráfica recae en el editor de imágenes, Eduardo Carrera, quien se define como "un hombre orquesta". Su trabajo abarca

[79] Cfr. http://goo.gl/y0IqUn, consultado el 28 de enero de 2015.

desde el entramado conceptual hasta cuestiones técnicas y burocráticas: "A ratos soy un artista contemporáneo, y después, de golpe, un obrero de la construcción de la imagen. Un tipo desesperado porque el *WeTransfer* no llega, porque el tipo pide más dinero, etc." (Carrera, 2014). Cuando prima la rapidez y existen limitaciones económicas, recurre a su archivo personal, consciente de que el soporte visual es tan importante como el texto:

> Si un trabajo no está bien envuelto visualmente, es mucho menos leído. Buscamos que las imágenes proporcionen una narración paralela y, en algunos casos, muy independiente[80]. Uno siente que está provocando, jugando, tensando la complicidad con el lector. A los fotógrafos les invito a que se apropien del trabajo, que lo lleven a su terreno. Les digo: "Te llamamos por tus ideas, por tu trabajo, no porque eres barato o porque eres amigo". Nos interesa que resuelvan en términos de su visión personal, lo que genera una independencia y una libertad formal que no conozco dentro de las publicaciones documentales (Carrera, 2014).

Fruto de esa libertad, tampoco existe un libro de estilo en este campo. Sí algunos manifiestos improvisados que el editor de imágenes envía a las nuevas incorporaciones a modo de *Arte poética* o *Manifiesto anfibio:*

> Buen día,
>
> Tengo confianza absoluta en cómo lo vayas llevando. Te comento y te sugiero algunas cosas:
>
> En *Anfibia* no pretendemos hacer un relevamiento de un tema o hacer creer al lector que estuvimos en todos lados. Salvo alguna excepción, nos importa dar en la médula del asunto con un puñado de fotos que te inviten a mirar de nuevo, a cuestionarte el tema y también, si es posible, la forma en que has mirado siempre ese tema. Por eso no te cortes si te dan ganas de hacer puestas en escena, iluminaciones que saquen de contexto o

[80] Esta idea la desarrollan Jorge Miguel Rodríguez y Pilar Irala en el capítulo "¿Fotoperiodismo literario? Apuntes para una propuesta", que aparece en el libro "Periodismo literario: naturaleza, antecedentes, paradigmas y perspectivas" (Rodríguez, 2010: 187-203).

> cosas que llamen la atención sobre el hecho de mirar y de fotografiar. No es obligatorio, es válido.
>
> Son muy importantes las portadas, las fotos emblemáticas. Si tienes una foto potente de portada, está el 85% del trabajo hecho. ¡Y las portadas son horizontales! Un buen retrato de un cura en el contexto de trabajo seguramente nos haga falta y tal vez si está trabajando es una info [sic] visual que aporta. Pero el eje es el personaje. Qué hacen es importante, pero sobre todo quiénes son.
>
> Elige en confianza las situaciones que te parezcan más propicias y concéntrate en esas. No trabajes de más porque no hace falta y porque no quiero que sientas que cobraste menos todavía de lo poco que paga *Anfibia*[81].
>
> Y no dudes en consultarme o pedirme ayuda por lo que sea.
> Abrazo grande y buena suerte[82].

En total, se cuenta con una lista cercana a las 40 personas –entre fotógrafos, ilustradores y diseñadores gráficos– que tienen un perfil muy estudiado: "Me gustan los profesionales honestos, que no sean espejitos de colores que satisfagan al ojo moderno. Están los que ganan todos los premios, a mí me interesan aquellos preparados para captar los nuevos lenguajes" (Carrera, 2014).

La estrategia visual ocupa un lugar destacado en las conversaciones cotidianas. Al destripar los temas, se plantean formas eficaces para contar cada historia. Es nota común la excelencia narrativa y la profundidad mediante inmersiones similares a las de los *nuevos nuevos periodistas* estadounidenses:

> No es lo mismo ir a hacerle un retrato a un personaje en 20 minutos que estar un día con él y encontrarlo en situaciones donde no te está posando

[81] El aspecto económico se aborda en el epígrafe cinco de este capítulo.
[82] Facilitado por Eduardo Carrera. Extraído de su correo electrónico (archivo). Para más información sobre la política gráfica, véase el anexo 4.1. de esta monografía.

> para la foto. Y eso es tiempo: poder estar, compartir, generar algún código… Que en algún momento el tipo esté haciendo su vida olvidando que tú estás ahí. A veces no hay tiempo o el personaje no accede a que te involucres con él como desearías, pero cuando se logra el acceso ves al personaje en una dimensión increíble. En *Anfibia* se intentan conseguir tomas que no se logran en media hora[83] (Gesualdi, 2014).

Esta práctica busca producir contenidos, no ilustrar o acompañar textos. Fotógrafo y escritor funcionan de manera independiente[84]: no entran en contacto, van por separado al lugar de los hechos en busca de esa mirada paralela. "Hay que reeducar a los profesionales. Muchos vienen de medios en los que el fotógrafo va pegado al periodista. Aquí nos interesa gente activa que genere una idea, no parásitos", explica Carrera, quien sobrevuela ambos terrenos para lograr "una relación juguetona texto-imagen".

El editor de imágenes no admite que un cronista le pida seguir el texto con imágenes al modo clásico: destierra la narración lineal. "Buscamos que se complementen. Si nos limitamos a subrayar o a replicar lo que está diciendo el texto, fracasamos", asegura Carrera. A cada colaborador le recalca la importancia de la interdisciplinariedad:

> Hacer fotografía *anfibia* quiere decir haber mirado mucho cine, tener nociones de construcción de sentido a través de la edición cinematográfica. Y aunque la fotografía es un lenguaje muy específico,

[83] Un ejemplo: "El hombre que nada". Cfr. http://www.revistaanfibia.com/cronica/el-hombre-que-nada/, consultado el 2 de marzo de 2015.

[84] Suele funcionarse de este modo, aunque *Anfibia* no está soldada a un único punto de vista. De hecho, en casos que así lo demandan, el editor de imágenes pone a trabajar en tándem al cronista y al fotógrafo. Sirva de ejemplo la nota titulada "¿Dónde está Múgica hoy?", sobre los curas villeros. Cfr. http://www.revistaanfibia.com/cronica/donde-esta-mugica-hoy/, consultado el 2 de abril de 2015.

> también significa conocer resortes narrativos del cine, la literatura y el periodismo [fotoperiodismo literario[85]]. Conocer la diferencia entre abrir con un plano general que nos ponga en situación o con un plano muy cerrado, casi sin información descriptiva que nos obligue a construir o hacernos preguntas acerca del punto de partida en una serie fotográfica (…) El conocimiento reflexivo de la historia del arte, el interés por la producción y circulación de imágenes, su relación con la historia de las ideas y la historia a secas dan sin duda más opciones, ponen en alerta frente a los riesgos de ciertas ingenuidades, de automatismos y vías muertas que hacen perder oportunidades. Al mismo tiempo, la fotografía acepta sucesivas invasiones bárbaras de fotógrafos que la practican casi negando sus recursos y su historia (*snapshots*, fotografía digital de registro y autocomplacencia)[86].

La redacción vuelve a manifestarse como un espacio de idas y vueltas: casi todos sus miembros opinan sobre las imágenes e ilustraciones. Llama la atención el tiempo que se dedica a cada nota. Pueden pasar fácilmente dos horas desde que parece estar listo el material hasta que se publica. Concluidos los ajustes, el editor estudia con minuciosidad la ubicación de cada imagen. Aun cuando el artículo está cargado en el gestor, pide una previsualización para asegurar la ausencia de distorsiones.

El proceso de postproducción es mínimo: como se espera de una publicación periodística, el retoque no altera el contenido. Solo se reencuadran algunas fotografías o se ajustan los niveles de brillo y contraste. Caso distinto es el de las ilustraciones, que suelen ser fotomontajes ante la falta de presupuesto. En este tipo de apuesta, "se van maquillando las fotos hasta que se logra otra distinta a la original" (Montes, 2014). Un ejemplo de

[85] Rodríguez e Irala, *op. cit.*
[86] Declaraciones extraídas del guión elaborado por Eduardo Carrera para su taller "De qué hablamos cuando hablamos de fotografía *anfibia*" (anexo 4.1.).

la rápida alternativa que otorga la ilustración-fotomontaje es la del ensayo "El equipo es el otro"[87].

La idea de innovación –también en el terreno de lo visual– es como el vuelo de un pájaro hiperactivo. La pieza publicada con motivo del vigésimo aniversario del atentado contra la Asociación Mutual Israelita de Argentina –AMIA– condensa la búsqueda de ángulos diferentes:

> Se cumplen dos décadas del atentado a la AMIA. La explosión dejó 85 muertos y más de 300 heridos. El fotógrafo Leo Vaca y el artista visual Res fueron en busca de imágenes que contaran desde diversas miradas lo que sucedió el 18 de julio de 1994 y el reclamo de justicia de los años siguientes. Se guiaron por diversas miradas: la de familiares de las víctimas, la de la encargada del archivo del Centro de documentación Mark Turkow, la de quienes trabajan sobre el expediente y la de artistas precedentes[88].

No es común la apuesta por el vídeo. Aunque se empleó con asiduidad durante el primer año[89], Martín Ale señala que la relación coste-beneficio desaconseja su uso: "Un vídeo, elaborado al modo de *Anfibia*[90], complementa y enriquece. El problema es que apenas se consumen[91] y el coste de producción es muy alto [exige contratar equipos de grabación y

[87] Cfr. http://goo.gl/tSRKck, consultado el 5 de marzo de 2015.
[88] "Las huellas de la AMIA". Cfr. http://goo.gl/Gt27Yl, consultado el 26 de enero de 2014.
[89] Sirva de ejemplo el vídeo elaborado para dar a conocer la citada investigación sobre las inundaciones que asolaron la ciudad argentina de La Plata en abril de 2013. Cfr. http://vimeo.com/96501501, consultado el 2 de abril de 2015.
[90] Eduardo Carrera huye de la visión tradicional: "Quiero vídeos que prescindan de inicio, desarrollo, final, título… Quiero deconstruir su estructura narrativa, que sean ventanas intercaladas con el texto. Pequeños fragmentos que aporten un punto de vista diferente al de la crónica y al de la foto".
[91] El medio no ha facilitado datos concretos. Como refleja la cita directa, es una apreciación del jefe de redacción.

pagar la postproducción]". El texto, las imágenes e ilustraciones –elementos característicos del papel– suponen, pues, la oferta troncal.

3.1.4. Promoción digital: menos coste, más impacto

El editor web, Tomás Pérez, y Ezequiel Fernández, encargado de Redes, se encargan de la promoción. "Una nota no la consideramos publicada hasta que no se promociona en las redes sociales", explica Pérez, que coordina una estrategia *social media* centrada en *Facebook* y *Twitter*. La primera aporta tráfico, mientras que la red de 140 caracteres permite seguir tendencias: "La mayor viralización se genera en *Facebook*. Aporta un 40% de las visitas, frente al 7% de *Twitter*" (Pérez, 2014).

El seguimiento realizado revela que *Facebook* se actualiza entre dos y tres veces al día: la primera, sobre las 10:00 de la mañana, otra a mediodía y, de haber material, una última por la tarde-noche. La actividad de *Anfibia* en *Twitter* es muy variable. Según el editor web, esa irregularidad se debe a que "no hay riesgo de chocar el alcance de cada posteo, como sucede en *Facebook*". A la hora de difundir una publicación, se busca adaptar el contenido al continente. Pocas son las veces que se mantiene en la promoción el título y la entradilla del artículo:

> Estudiamos el punto y la coma de cada posteo, porque somos conscientes de que la venta tiene que tener sus propias estrategias. Cada nota es un trabajo especial y diferente a las demás. Lo cuidamos porque tenemos un *community manager* con visión periodística. La gestión de redes, al principio, se manejó con una agencia y fracasó. No funciona mandar un email a un gestor independiente diciendo: "Ya está publicada la nota, difúndela". Te

> toman como una empresa más, y nosotros no somos una más: somos un medio de comunicación y con unas características muy concretas. Las lógicas no son las mismas que para vender dulce de leche o salchichas (Pérez, 2014).

Anfibia dispone de un presupuesto de 9.000 pesos anuales –unos 564 euros– para la promoción en *Facebook*. Ese dinero se invierte en cada publicación a través de pequeñas porciones: unos 30 pesos por mensaje. De otra forma, no se haría frente a las limitaciones que pone esta red al alcance orgánico[92] y caería el número de lectores. El editor web concreta cómo se combate:

> *Facebook* ha dejado de ser una red social y se ha convertido en una red comercial: ahora exige invertir un dinero en cada promoción. Por ejemplo, nosotros tenemos 40.000 seguidores [julio de 2014], pero *Anfibia* publica un post y *Facebook* restringe la difusión a 1.000, por decir un número. Y te pregunta: "¿Vos querés llegar a más? Entonces tienes que poner plata". Por tanto, publicamos el post e invertimos en torno a 25 pesos [un euro y medio] cada vez [a más inversión, más alcance]. Ahí entra en juego la puja con otras promociones y las interacciones: si el posteo es aburrido, el tema no le interesa a nadie, esos 25 pesos van a ayudar poco. En cambio, si tiene gancho, ese dinero va a ser el trampolín para comenzar la viralización. Es lo que marca llegar a 10.000 personas o a 40.000 con la misma inversión. Los contenidos son clave (Pérez, 2014).

Viene al caso rescatar de nuevo "El equipo es el otro", un ensayo publicado durante el Mundial de Fútbol de Brasil en el que el antropólogo Alejandro Grimson explica el mensaje político-cultural que dejó la selección argentina durante el torneo. El texto, de poco más de 1.500 palabras e introducido por una llamativa ilustración de Walter Montes de Oca, logró

[92] El alcance orgánico hace referencia al número de usuarios únicos que visualizan la publicación por métodos de distribución gratuitos.

una de las mayores viralidades que ha tenido la revista: unos 300 usuarios compartieron la publicación en *Facebook*, mientras que cerca de 700 clicaron el botón "Me gusta". Decenas de comentarios se acumularon bajo el post en un fenómeno sin precedentes que explica Tomás Pérez:

> Sabíamos que las notas del Mundial estaban rindiendo mejor. Esta hablaba de la racionalidad, la calma, el compañerismo, la escucha, la garra que tuvo la selección argentina, simbolizada de alguna manera en la figura de Mascherano. La parte editorial eligió como título "El equipo es el otro", que tiene un significado muy fuerte en este país porque se cruza con lo político. Hicimos un post corto, de unas cuatro o cinco líneas, con una imagen bien clara del protagonista. Al ver que arrancó bien, decidimos promocionarla con unos 30 pesos [1,80 euros] en *Facebook*, lo que nos ayudó a impulsar una publicación exitosa de por sí [se aumentaron cerca de 600 seguidores en esta red social].

El responsable de redes trabaja bajo la coordinación del editor web. Entre ambos llevan un registro mensual de las visitas, "likes", éxito de los links en *Twitter* (se mide en función del número de recomendaciones), comentarios o porcentaje de rebote (epígrafe 4.1.). Son datos que los editores piden casi a diario. "Ché, ¿cómo funcionó la nota de ayer?", pregunta Budassi acerca de una crónica sobre los nuevos lobos de Wall Street[93]. Este interés parece responder a la vinculación que genera la intensa edición. "Te sientes parte y estás ansioso por saber si ha interesado a los lectores la propuesta con la que te vaciaste", recalca Bianchini.

La fácil medición que brinda internet resulta capital, ya que los resultados inspiran las líneas de actuación. "Medimos para evaluar y orientar

[93] Titulada "No son buitres, son los nuevos lobos", puede leerse íntegra en http://goo.gl/ZQrTFW, consultado el 3 de abril de 2015.

la conducta", apunta Pérez en una afirmación palpable, por un lado, en los correos electrónicos que los empleados reciben con los datos estadísticos señalados (cualquier cambio de tendencia o dato significativo se comunica al momento). Por otro, en las conversaciones que brotan en la redacción sobre los temas o recursos narrativos que mejor funcionan.

Las rutinas descritas en cada área son posibles gracias a la existencia de una secretaria, Sol García, cuyo trabajo libera a los periodistas de asuntos administrativos. Esta parcela –tan importante como descuidada en los medios emergentes ante la falta de un modelo de negocio claro (García, Clemente y López, 2013)– incide directamente en la parte periodística. En concreto, García abre la puerta, atiende a las visitas (ofrece café o mate para amenizar la espera), responde al teléfono, gestiona las necesidades de mobiliario, coordina el servicio de limpieza (una vez a la semana), vela por que la oficina esté ordenada[94], soluciona los problemas sobrevenidos[95] y realiza los trámites para que los colaboradores cobren su trabajo.

3.2. Colaboradores: el reto de la producción anfibia

Las rutinas de la plantilla han quedado expuestas líneas arriba. Es momento de girar el foco a los colaboradores. ¿Cómo funcionan? ¿Qué consignas reciben? ¿Qué les reporta producir para este medio? Antes de

[94] Los periodistas acumulan numerosos libros y papeles. Cuando el desorden es manifiesto, García comenta sutilmente la necesidad de reorganizar todo. Durante la observación, propuso comprar una estantería y algunas cajas para archivar material.

[95] Por ejemplo, en julio de 2014 –invierno argentino– se rompió la calefacción. Ella se encargó de llamar y atender al servicio técnico.

responder a estas cuestiones, conviene precisar qué entiende por colaborador la revista argentina: cualquier persona –fotógrafo, académico, cronista o ilustrador– que haya publicado en al menos una ocasión. El debut implica pasar a formar parte de la sección "Autores" de la web, aunque no se vuelva a colaborar más. Por ello, la nómina –más de 400 nombres dos años después de su creación– aumenta día tras día.

La participación de los autores-colaboradores empieza, como se ha dicho, con una reunión presencial o virtual, según disponibilidad. ¿Cómo surge ese primer encuentro? Cuatro son las maneras recurrentes: (1) los editores contactan con los profesionales, (2) los miembros del *staff* descubren a jóvenes escritores en algunos de los talleres que imparten, (3) los autores contactan directamente con el medio y (4) emergen sobre la marcha en situaciones cotidianas del director periodístico o de la plantilla. La visita institucional a un laboratorio, un café con un profesor… Cualquier escenario es propicio para identificar un nuevo tema de interés.

El segundo punto –el de los escritores en ciernes– guarda una estrecha relación con el espíritu del proyecto, que no deja ser el de formar (y proyectar) a los jóvenes valores. Abel Dante Leguizamón, periodista en la radio y televisión de la Universidad Nacional de Córdoba (Argentina), explica que su publicación en *Anfibia* –"Soy cuartetero, ¿y qué?[96]"– surgió en un taller de crónica que capitaneó Cristian Alarcón en Buenos Aires: "Quería mostrar cómo el cuarteto cordobés, música popular de Córdoba, unifica en

[96] Cfr. http://goo.gl/3kpuON, consultado el 10 de octubre de 2014.

los sectores marginales. Fue el maestro del curso quien me invitó a elaborar una crónica *anfibia*" (Dante, 2014). Respecto al proceso, señala:

> Me puse a trabajar con la antropóloga Malena Previtali. Mandamos un sumario a *Anfibia*, que pronto cambió con el primer reporteo, e hicimos un intercambio de lecturas. Fuimos al barrio y cruzamos datos. El peso en la escritura lo llevé yo como periodista. El texto se editó seis veces. Para las imágenes, propusimos acompañar al fotógrafo a un baile, pero no nos dejaron[97]. El resultado fue muy satisfactorio: *Anfibia* tiene un líder que es de lo mejor que he conocido en periodismo. Asume en su totalidad cuál es el contenido político de la crónica, en el sentido de cómo desde la crónica se pueden transformar pequeñas cosas (Dante, 2014).

Otro caso similar es el de Ángeles Muro, quien trabaja en el sector de la comunicación corporativa para disponer de unos ingresos estables y, en paralelo, desarrolla su pasión por la crónica. Fue un taller de escritura que impartió Alarcón en la Universidad de La Plata el que impulsó su primera colaboración: "Congelarse para vivir", un texto anfibio en el que aborda junto con el científico Diego Comerci el fenómeno de aquellos que se congelan al morir con la esperanza de resucitar.

> Había un hombre en La Plata que encarnaba esta situación. El tipo me contó su historia en cinco encuentros. Tuve una primera reunión con el editor y fijamos unas pautas. Quisimos salir del estereotipo: tratar de entender por qué esta gente hace lo que hace. No decir: "Mirad estos locos lo que hacen". Él me puso en contacto con el académico. Fui mandando los avances al editor, que me orientaba por email. El clima era de discusión de ideas, más que de imposición. Federico Bianchini incidía mucho en la estructura. Y es que en el caso de las crónicas, de notas más largas y profundas, te empiezas a abrir mucho, porque tienes multitud de fuentes. Te genera ansiedad el querer abordar todo. Ahí me ayudó mucho disponer de un buen editor (Muro, 2014).

[97] Se cumple la narración complementaria expuesta anteriormente por el editor de imágenes.

Desde que Muro y Comerci comenzaron a trabajar hasta que el texto vio la luz pasaron cinco meses. "Al comenzar, nos marcaron una fecha, pero luego hubo flexibilidad. Primó que la nota se elabora bien, comprendieron que nuestra dedicación no era *full time*", recalca Muro al hacer balance:

> Mis experiencias como redactora han sido bárbaras. He aprendido mucho. *Anfibia* te exige ir más allá, entrar bien en la especificidad y profundidad de los temas. Preparar la nota junto a un académico me permitió hacer asequible un tema complicado: yo no sé cuál es la diferencia entre una molécula y una proteína. [Comerci] me ayudó a hilar lo que yo quería contar, que no quedara tan acartonado. El académico baja lo complejo a la vida cotidiana, ayuda a traducir. Por eso, de la escritura tiendo a encargarme yo. El académico lo revisa a nivel conceptual y realiza objeciones. Luego pulimos el texto entre los dos (Muro, 2014).

Diego Comerci, investigador en el Instituto de Investigaciones Biotecnológicas de la UNSAM, señala los beneficios que le reporta trabajar con periodistas como Muro:

> Me resulta muy divertido y aprendo mucho. Me sirve para saber cómo comunicar lo que hago cotidianamente desde otra manera, porque soy consciente de que si no somos capaces de explicar a nuestra abuelita lo que hacemos, no sirve para nada. El lenguaje científico debe tener cierta sofisticación, precisión, pero la esencia de lo que uno hace debe ser comunicable a un nivel básico (Comerci, 2014).

Los académicos destacan su papel de asesor, más que de escritor. No significa que se conviertan en meras fuentes, pues ese es el caso, en palabras de Ale, "del académico que uno tiene en su agenda y tira de él cuando necesita una opinión de un sociólogo, psicólogo, antropólogo, etc.". El desafío de las crónicas anfibias está en la organización entre el académico y

el periodista. Aunque los editores les sugieren que escriban ambos, su forma de trabajar excede a la revista. "A nosotros nos envían los avances[98], es eso lo que evaluamos. No somos detectives", sostiene Ale (2014). A quienes no entienden cómo homogeneizar el registro cronístico-académico se les envía un texto pedagógico (inventado):

> La frase de la académica se podría enlazar con una del cronista (que invento).
>
> Detrás del telón y apagadas las luces, la vida de un culturista comprende más bien un cotidiano gris, plagado de rutinas de ejercicios y un notable autocontrol en la ingestas de alimentos. Después del gimnasio, María Inés Rovoni se va a su casa, hace la comida (a la noche, según su dieta, le toca comer carne y carbohidratos), mira en la televisión el programa que más le gusta, el de Tinelli, aunque piensa que a muchas de esas chicas les falta entrenamiento, y se va a dormir. Duerme ocho horas. Tiene que descansar bien: mañana a la mañana, el entrenamiento sigue.
>
> De este modo, el entrenamiento deviene una práctica ascética, solo que el dolor y la privación que en la Edad Media se ofrecían a Dios, tienen aquí al yo-mismo o al otro como yo, como ofrenda religiosa[99].

Se pretende así enlazar las aportaciones y encontrar un único registro. En el ejemplo anterior se ve cómo el personaje –introducido por el cronista– logra reflejar la teoría en una historia. Gracias a ello,

> los académicos se vuelven veraces, excitantes, divertidos, comprensibles, legibles… Es delicioso escuchar a científicos hablar de sus investigaciones como dos fanáticos sobre fútbol. Están hablando de ADN, proteínas, células o energía nuclear de manera cotidiana. Se trata de encontrar con los periodistas-cronistas la forma de jugar con el lenguaje para que todos podamos comprender. Es ahí donde le damos en el centro al problema cultural de las lecturas de lo complejo. Creamos la ficción de la comprensión, algo propio de la condición humana: al menos, tener la

[98] Los envíos intermedios dependen de los tiempos y avances de cada colaborador. No obstante, el periodo estándar ronda las dos semanas.

[99] Facilitado por el jefe de redacción, Martín Ale.

> sensación de que hemos comprendido. Eso nos da paz, nos tranquiliza para vivir en un mundo tan complicado (Alarcón, 2014).

Un ejemplo representativo es "La vaca sagrada[100]", un texto elaborado por Josefina Licitra (cronista) y Adrián Mutto (académico) que se ha convertido en un referente del medio. Y es que, como apuntó la docente Débora Campos al promocionar la nota en su perfil de *Facebook*, el gran angular del texto recoge la esencia del periodismo literario vista en el capítulo anterior:

> Hace algunas semanas leí que a Josefina Licitra le había empujado una vaca clonada. En ese momento, pensé que no me iba a perder esa crónica. Háganme caso, dediquen unos minutos a este texto: habla de la Argentina, habla de la ciencia del país y de cómo se trabaja en el mundo académico local. Habla de la política, de la economía y habla de ser primer mundo y tercer mundo al mismo tiempo. Y habla de una vaca...

Para Mutto, pata académica de la pieza, es clave el trabajo interdisciplinar: "Los periodistas son los que tienen la facilidad para transformar el relato científico, frío y estructurado, en una historieta" (2014). De esta manera, se logra hacer cotidiano el lenguaje de una determinada cofradía. Las palabras de Mutto recogen el sentir de sus homólogos anfibios:

> *Anfibia* te da tiempo para corregir, reenfocar… Se parece más al tipo de literatura científica que producimos los investigadores, donde no trabajamos con el día a día, aunque evidentemente el lenguaje y las estrategias narrativas son completamente diferentes. Es un relato mucho más pensado: qué se va a comunicar y cómo. Así se logran notas sólidas y no ocurre como en los diarios, que sale lo que se ha dicho por teléfono a un periodista que va contrarreloj para cerrar la página (Mutto, 2014).

[100] Cfr. http://goo.gl/7jpz5Q, consultado el 10 de octubre de 2014.

El resultado suele contentar a los autores. La antropóloga Marian Moya habla de *Anfibia* como un descubrimiento: "Algunas de las experiencias que había tenido con otros periodistas no habían sido felices. Imagina cómo te quedas cuando dices una cosa y te publican la contraria. Eso no pasa aquí" (2014). El secreto está en la elaboración de las historias:

> Fue un trabajo en equipo de casi cuatro meses[101]. Con el cronista mantuve un contacto fluido a través de correo electrónico y *Skype*. Pudimos articular los estilos de trabajo de cada uno, sin avasallamientos. Pensé que sería más complicado, porque tanto nosotros [los académicos] como los periodistas tendemos a ser ególatras. Fue una relación de mucho diálogo, de mucho respeto por el otro (…) El editor fue revisando los textos, haciendo sugerencias, modificando partes, valorando la estructura narrativa… Yo también escribí, e intenté no redactar de manera abigarrada: me encargué de contextualizar el tema. La clave fue disponer de lo que siempre falta a los periodistas: tiempo (Moya, 2014).

El biólogo Ramiro Freduenthal coincide con su colega. Tras malos precedentes en diarios, la periodista Betina González le planteó una crónica a cuatro manos sobre la memoria: "El olvido de los cangrejos"[102]. La experiencia le devolvió la esperanza: "Sin talar el trabajo científico, conseguimos llegar a un público que, normalmente, queda en el limbo de lo científico (Freduenthal, 2014). El proceso de elaboración de este artículo ilustra las palabras de los editores. Hay libertad, hasta el punto de que la

[101] Se refiere a "Los fantasmas de *Facebook*", crónica elaborada junto a la periodista Victoria Ennis. Cfr. http://goo.gl/nE7YZf, consultado el 19 de enero de 2015.
[102] Cfr. http://goo.gl/8d1iQL, consultado el 12 de enero de 2015.

narradora eligió al académico y el enfoque de una entrada muy particular[103]. La ausencia de normas escritas, más que el *todo vale,* pone de relieve un seguimiento personalizado. Al caso, como rememora González:

> El proceso de escritura fue largo. Nos llevó tres meses en los que conversamos en la redacción con los editores, nos juntamos en el laboratorio, escribimos, revisamos, volvimos a revisar… Hubo cuatro o cinco borradores. Lo más complejo fue, sin duda, la edición. Había escrito la crónica en primera persona, y eso no gustó al editor. Me costó entenderlo, pero apostamos por la tercera para reducir el protagonismo del escritor (…) La parte en que se explicaban los experimentos quedaba un poco dura. En eso coincidí con el editor: había que hacerla un poco más literaria. Sin embargo, Ramiro [el científico] fue muy tajante: "No". Un simple cambio de verbo puede implicar un cambio de significado importante. Es algo que hay que comprender y respetar. Lo que para ti son palabras para el académico son conceptos (2014).

La edición deja a los autores satisfechos. Al menos a la postre, según se ha podido constatar. Federico Bianchini no contempla entregar a los colaboradores un documento con los requisitos que deben reunir las crónicas. Piensa que hay que tener cuidado con las reglas: "Cada historia es única". Da por supuesta la calidad literaria y los valores clásicos del oficio de contar. Aun así, no regatea al ser preguntado por las características de su crónica ideal:

---

[103] Comienza narrando en tercera persona uno de sus primeros recuerdos: "Betina González se está quemando. Tiene tres años, el pelo largo y rubio, los ojos cerrados, y está parada frente a una estufa, las manos sobre el metal. Es un juego. El juego de imaginar. También tiene algo pequeño y duro (un secreto) encerrado en la mano izquierda. Por el olor a humo se da cuenta de que las cosas no andan del todo bien. Pero como le ha oído decir a su madre que el vecino siempre quema basura, no le presta atención. No quiere salir del calor y de la historia que imagina en él. Se concentra y aprieta la mano hasta dar con las imágenes que la historia que inventa necesita". Cfr. http://goo.gl/dDGVQS, consultado el 12 de enero de 2015.

> Una crónica es buena cuando la empiezas y sigues leyendo hasta el final, te importe o no el tema. Ese es el registro, que puede parecer poco tangible y bastante arbitrario. Pienso como lector, aunque sé que a mí me puede encantar un texto y a ti no, o viceversa (…) Valoramos la información, los datos, que haya una mirada del cronista (una decisión de autor). Detestamos, en cambio, las propuestas en las que abunda una primera persona tonta: "Yo pienso que" o "Acabo de llegar a este lugar y me sorprende ver…". Lo que siempre decimos es: "Si tú llegas a un lugar y te sorprende algo, es un problema tuyo, no del lector. Por ahí el lector lleva viviendo allí 14 años y para él es de lo más común lo que tú ves con ojos de extrañado. Está bien usar esa sorpresa para algo que tiene que ver con el eje del texto, pero teniendo en cuenta este detalle.

La observación certifica un seguimiento milimétrico. El editor supervisa el reporteo, los personajes –sujetos sociales con intereses, particularidades y problemáticas–, las escenas, el territorio, los conflictos, la redacción… Se ayuda a encontrar el tono y la estructura sin destruir el texto: "No es lo mismo que te lleguen los 2.000 primeros caracteres que 20.000 de golpe", ejemplifica el jefe de redacción, quien acostumbra a pedir detalles para su particular cartografía. Esto es lo que le escribía a la uruguaya Ana Fornaro cuando se encontraba en Nueva York para escribir sobre los *fondos buitre*: "Te decía de hacer algo que ayude a ordenarnos: una lista de fuentes y/o personajes, de lugares, de escenas, de todo lo que tienes. Ponme todo x [sic] mail en un listado: estos tipos, estos lugares y lo que vos imaginas que debe ser el núcleo central del texto[104].

[104] Extraído del chat de *Gmail* de Martín Ale durante la fase de observación (julio de 2014). La crónica, "No son buitres, son los nuevos lobos", está disponible en http://goo.gl/ZQrTFW. Consulta realizada el 20 de enero de 2015.

Martín Ale no duda en comunicar posibles mejoras, aunque lo hace huyendo de las imposiciones. Deja al autor capacidad de maniobra, como se desprende del siguiente mensaje remitido a un colaborador:

> Ale, te adjunto la crónica con algunas marcas y sugerencias. No nos metimos a hilar fino oración por oración, preferimos concentrarnos en el tono, en la búsqueda del inicio y en darte un par de ejemplos de cómo podemos hacer para tratar que el texto gane potencia narrativa. Tienes una info [sic] del carajo, tres buenos personajes, ahora, te pedimos un esfuerzo más, una vueltita de tuerca, para que la crónica termine de levantar vuelo. En amarillo fuimos marcando algunas cosas a modo de ejemplo, pero que puedes aplicarla en distintos párrafos o bloques. Nuestro plan es publicar la crónica el miércoles. ¿Cómo lo ves?[105]

Los editores siguen la misma línea. Véase el mensaje enviado por Sonia Budassi a los escritores de una crónica anfibia sobre los jóvenes del PRO, partido político argentino de tendencia liberal-conservadora:

> Queridos Andrés y Gabriel:
>
> ¿Cómo están? Les mandamos vuestro texto. La verdad, nos encantó. Tiene una prosa superatractiva, está muy bien pensado, reporteado y analizado.
>
> Les marcamos con resaltado amarillo algunas partes del texto de ustedes sobre los que hacemos comentarios, en celeste. Son cosas sencillas, no les va a llevar mucho tiempo hacer algunas aclaraciones que les pedimos. También está un poco largo, deberíamos ver de cortar un poco. Y, por último, una cosita que vimos con Martín [cita al jefe de redacción] es que faltaría consignar cuál es la relación de estos jóvenes con Macri, si tienen una identificación como por ejemplo La Cámpora la tiene con Cristina, o no (en cuyo caso debería quedar asentado en el texto); qué piensan del líder del partido, qué expectativas tienen sobre él.
>
> El resto está más que denso, complejo, impecable. Les mandamos un abrazo y mil gracias por el laburazo que se mandaron[106].

[105] Facilitado por Martín Ale. Extraído de su correo electrónico (archivo).

[106] Facilitado por Sonia Budassi. Extraído de su correo electrónico (archivo). La crónica, titulada "La cara bonita de la nueva derecha", está disponible en http://goo.gl/5FfQaB, consultado el 20 de junio de 2015.

Antes de dirigirse a los autores, la valoración se comunica puertas adentro. El email enviado por Sonia Budassi el 22 de julio de 2014 refleja la interconexión del *staff* (alude a un ensayo en torno a la política de privacidad de *Facebook*):

> Queridos, les paso el texto, *sorry* la tardanza.
>
> Estuve rearmándolo y editándolo horas; estaba duro, lo mandó tarde Marian [la autora] porque estuvo complicada. De todos modos, es supersólido, lo mejor que vi escrito sobre el tema hasta el momento; con lectura sobre *Facebook* como un gran hermano que esconde intereses y los recursos para ocultarlo, y palos a protocolos de la investigación académica (…) en una gran investigación que hizo para nosotros.
>
> Por lo dicho al comienzo, si alguien quiere darle una leída, genial. Armemos bajada mañana porque estoy quemada (…) Imagino que el tema redes será frecuente en *Anfibia* y seguirá trayéndonos miles de felices lectores[107].

La producción anfibia requiere, pues, un trabajo coordinado que engloba a los cronistas, a los académicos y a los editores. Si bien exige un esfuerzo extra, aporta un valor añadido por esa combinación de perfiles: los periodistas generan relatos que resultan de atractiva lectura, los expertos garantizan el rigor de la materia abordada y los editores exprimen a cada autor en pos de las historias, como queda patente en el siguiente epígrafe con un joven cronista.

[107] Facilitado por Sonia Budassi. Extraído de su correo electrónico (archivo).

3.3. Análisis de caso: "Morir como perros"[108]

Con 200 perros muertos. Así amaneció el 28 de abril de 2013 Deán Funes, una ciudad de unos 20.000 habitantes situada al noroeste de la provincia de Córdoba (Argentina). El suceso conmocionó a la población y fue difundido por los medios de comunicación argentinos. Una semana después, Juan D'Alessandro –periodista del diario *Día a Día*– se preguntó por qué el tema había desaparecido de la agenda mediática si aún no estaba cerrado. En ese momento, decidió emprender su propia investigación:

> Me fui en colectivo [autobús] hasta Deán Funes [casi tres horas desde su ciudad, Córdoba]. Fui a la que creía que era la plaza principal del pueblo, que luego no era. Llegué a la hora de la siesta y me encontré a una señora con un carrito vendiendo choripán[109]. Y así, hablando con la señora que vendía bocadillos, con un quiosquero, con un almacenero, supe de una mujer a la que se le había muerto el perro y que vivía en una casa blanca de rejas negras, enfrente de la verdulería. Al ser un pueblo pequeño, todo quedaba cerca. Empecé a caminar, a hablar con la gente, ir a la Fiscalía… (D'Alessandro, 2014[110]).

De esta manera, descubrió que el tema –más complejo de lo que parecía– resultaba de interés. Antes de continuar con las averiguaciones, lanzó su idea a la revista *Anfibia* (también había sopesado *El Puercoespín* y *Orsai*). El editor de la revista, Federico Bianchini, a quien D'Alessandro conocía de un taller de escritura dictado en Buenos Aires, recibió el siguiente

---

[108] Crónica publicada el 27 de julio de 2013. Cfr. http://goo.gl/FJw1h6, consultado el 28 de noviembre de 2015.

[109] Acrónimo utilizado para referirse al chorizo parrillero servido entre dos trozos de pan, producto típico de la gastronomía argentina.

[110] Las declaraciones de Juan D'Alessandro que se vierten de aquí en adelante han sido extraídas de una entrevista personal con el autor de la tesis realizada en Córdoba (Argentina) el 19 de junio de 2014.

mensaje: "En la noche en que peleaba el boxeador Maravilla Martínez, mientras la gente estaba en sus casas viendo la pelea, más de 200 perros fueron envenenados. Al acabar el combate, la gente salió a la calle y se encontró agonizando a los animales"[111].

Bianchini manifestó su interés y comenzaron a intercambiar información para configurar la mirada de la crónica. El cruce de correos electrónicos fue constante –se ha tenido acceso a más de 30 envíos–. Durante tres semanas, el joven periodista realizó el trabajo de campo (aprovechó una excedencia que había pedido en su periódico para realizar un taller de crónica en la capital argentina). El registro de mensajes pone de manifiesto el contacto permanente con el editor. "Cuéntame cómo sigue lo de Deán Funes. ¿Hubo novedades con los detenidos? ¿Podríamos hablar con ellos? ¿Dar su versión de la historia? ¿Tendríamos dueños de mascotas muertas? ¿Cómo lo pensabas?", le preguntó Bianchini.

Encontrar el punto de vista le exigió hablar con más fuentes de las citadas en el artículo –en total fueron en torno a 40–. Según desprenden los emails, se habló con el fiscal del caso, la veterinaria que atendió a los perros en la noche de autos, el doctor del pueblo (le mataron a un perro ovejero), el hijo del carnicero (perdió a un dóberman), un almacenero (le envenenaron a su perra pero logró salvarse), el sereno de la plaza (a quien investigó la policía), el cura de la localidad (vio agonizar al primer perro), el dueño de la

[111] La correspondencia electrónica incluida a lo largo de este epígrafe ha sido facilitada por Juan D'Alessandro (extraída del archivo de su email).

Pet Shop (fundador de la sociedad protectora de animales de la zona), los imputados, el intendente, el exfuncionario que denunció un plan de exterminio del gobierno, la bromatóloga que salvó a un perro que había sido depositado vivo en un contenedor lleno de cadáveres, la familia de un perro labrador entrenado para asistir a un niño discapacitado y la madre que denunció que su hija se intoxicó al inhalar el veneno. De inmediato, el cronista envió al editor los principales resultados de estas pesquisas:

> Bueno, el caso es más interesante de lo que pensé.
>
> Un exsubsecretario de salud de la Municipalidad de Córdoba denunció que lo de Deán Funes se enmarca en un plan de exterminio de perros del Ministerio de Salud (provincial). Asegura que la Provincia contrata a empresas que se dedican al control de plagas para que aniquilen a los perros, y que por eso la matanza estuvo tan bien organizada. Según esta denuncia, el objetivo "sanitario" de la matanza sería evitar que la leishmaniasis siga bajando de norte a sur.
>
> La Provincia, por supuesto, lo desmiente. Y la Municipalidad de Deán Funes también. (El Intendente de la ciudad llegó hoy de viaje: durante esta matanza –y en febrero pasado, cuando murió una cantidad similar de perros– el intendente estaba viajando por el exterior).
>
> La denuncia no es descabellada. El veneno utilizado se llama Metomil, es un potente insecticida de venta bajo receta, prohibido por la OMS, que sirve para el control de plagas en los cultivos. No se compra en cualquier lado, y es caro. Dosis altas pueden incluso matar a un hombre. Su manipulación es muy riesgosa, no cualquiera puede hacerlo.
>
> Para confeccionar el cebo, rociaron albóndigas con Metomil y las dejaron en calles y baldíos. Hace unos días, alguien dejó una bandeja con albóndigas en la fiscalía que investiga el caso. El fiscal denunció que lo están intimidando.
>
> Esta semana me reúno con el fiscal y te paso el panorama general.

Cumplido el plazo, el editor contactó de nuevo con el cronista: "Juan: ¿Cómo te fue con el fiscal? Contame". La respuesta de D'Alessandro explica el intenso seguimiento vía correo electrónico y *Facebook*, salvo en dos excepciones que se usó el teléfono para ganar tiempo. Se intentó programar

un encuentro *in situ* aprovechando la presencia del colaborador en Buenos Aires, pero no fue posible. Tampoco constituyó una prioridad. "Aunque nunca es malo reunirte en persona, funcionamos bien por las redes digitales", asegura el jefe de redacción (Ale, 2014).

> Estimado editor:
>
> Tengo buena merca. Estuve el martes en Deán Funes. Hablé con el fiscal, con las veterinarias que atendieron a las mascotas envenenadas, con una voluntaria proteccionista que recorrió todo el pueblo cargando en su auto perros convulsionando. Hablé también con varios dueños de mascotas muertas: un chico hizo estampar remeras con la cara de su dóberman, una señora metió a su perra en el *freezer* para esperar la autopsia.
>
> Durante la pelea de Maravilla Martínez los perros del pueblo –que siguen siendo muchos– comenzaron a convulsionar, a vomitar, a cagarse en medio de las calles; las moscas comían esa diarrea sanguinolenta y los pájaros caían duros como piedras después de comerse a las moscas. Fue una noche caótica, contaron más de doscientos cadáveres caninos y no se sabe cuántos gatos y palomas murieron. Con una pala mecánica los recogían de las calles y así llenaron dos contenedores con perros muertos, que estuvieron un día entero pudriéndose al sol, a la vista de todos, justo frente al hospital del pueblo. Los vecinos que no supieron lo que pasaba esa noche se levantaron el domingo y dejaron salir a sus mascotas a la calle. Las albóndigas seguían ahí. Esa fue la segunda tanda de muertes.
>
> Algunos vecinos dicen por lo bajo que esa noche vieron la *Trafic* blanca de los inspectores estacionada en distintas esquinas del pueblo, durante la madruga, sin motivo aparente. Piensan que estaban poniendo los cebos y esperando a que hicieran efecto para cargar a los perros. Pero lo dicen en off: no se animan a levantar el dedo en contra de la municipalidad. La propia fiscalía no consigue denuncias contundentes, realizó imputaciones leves por "indicios de presencia". Parece que en Deán Funes el que no trabaja para el municipio depende de alguna forma o tiene parientes trabajando ahí. La gente no quiere problemas.
>
> Mañana viajo de nuevo. Y tengo buenas noticias: ya concerté una entrevista con uno de los seis inspectores imputados. Vamos a tener su versión. Tengo que buscar además al ingeniero que conducía la pala mecánica y al cura del pueblo, dueño del primer perro envenenado que captaron las cámaras de seguridad. Esa noche murió también un labrador entrenado para dar asistencia a un chico discapacitado, seguro encuentro a los dueños.
>
> Y hay mucho más. Te aviso cómo sigue. Abrazo grande, Juan D.

Al terminar la fase de reporterismo, el editor marcó los tiempos de escritura. Concedió veinte días para presentar la primera versión y no facilitó consignas a la hora de encarar el texto. "Tuve absoluta libertad. Tanta que tras tres semanas de redacción intensa, lo mandé y me pidieron que lo redujese a la mitad. Para mí fue muy duro", explica D'Alessandro. La propuesta, de veintinueve páginas de Word, se aproximaba más a los relatos de no ficción que ven la luz en libros breves. Por ello, el editor se lo devolvió sin leerlo: "Redúcelo a la mitad y envíamelo de nuevo". El trabajo incluía datos de treinta entrevistas presenciales y diez telefónicas: "Viajé cinco veces al pueblo. Había dedicado al tema un mes y medio".

Así comprobó que internet, si bien no tiene límites de espacio por cuestiones técnicas, exige labor de síntesis para no asfixiar a los lectores. "Ahora reconozco que era demasiado incluso para alguien interesado en el tema y con ganas de leer", apunta. D'Alessandro hubiese agradecido saber de antemano un número máximo de palabras: "Tuve que eliminar al menos la mitad de las historias. Gente con la que hablé durante dos horas, en sus casas, tomando mate, y luego no salió ni una línea. Cuando lo vieran publicado, se preguntarían qué había pasado con lo suyo".

El editor permitió el acceso a fuentes gubernamentales. Parece que la naturaleza pública de *Anfibia* facilita la recepción institucional, como muestra la siguiente petición que Bianchini resolvió casi de inmediato:

> Me quedan tres entrevistas y otras tantas llamadas telefónicas. Sería óptimo hablar con Manzur (o con alguien del Ministerio de Salud de la

> Nación). Quiero saber qué se hace en Argentina para prevenir la leishmaniasis (a ver si surge espontáneamente el tema del control de la población canina). Puedo intentar enviando mails por los caminos formales, pero quizá vos, en Buenos Aires, tengas alguna fuente que pueda allanar un poco la cosa.

Desde que comenzó el reporteo hasta que se publicó la crónica, pasaron tres meses[112]. Solventado el problema de la extensión (pasó de 29 páginas a 16), comenzó una ardua tarea de edición que se prolongó durante un mes y medio. La descripción de escenas fue una petición recurrente. Véase la nota introducida por el editor junto a la siguiente declaración:

> "Eso es una locura, no existió orden de ese tipo. Es insólito", dice Germán Fachín. *¿Dónde dice esto? Armemos la escena, aunque sea mínimamente para no sorprender al lector.*

Bianchini trabajó sobre el texto reducido –se había simplificado a la mitad– y provocó un nuevo impacto en el escritor de 29 años: "Cuando había suprimido escenas y personajes, con lo que me costó, me dice que el texto estaba bueno, que le gustaba, pero que había que hacer algunos cambios. Aunque para mí era genial, comenzó un ida y vuelta muy intenso".

La relación en la edición fue igual de fluida que en el reporterismo. No pasaron más de tres días sin que hubiese algún tipo de interacción editor-autor (la versión definitiva, reducida a poco más de 4.000 palabras, vino precedida de casi diez revisiones). Una etapa que vivió momentos de máxima tensión. D'Alessandro barajó incluso el abandono: "La estocada

[112] La fecha no fue casual. Se publicó el 27 de julio, cuando se cumplían tres meses de la matanza y se celebraba en Argentina el Día Internacional del Perro Callejero.

final vino cuando Fede [por Federico, el editor] me cambió el principio de la crónica y me suprimió el final. Yo pensaba que eran las mejores escenas, lo más logrado. Estuve a punto de mandar todo al carajo". El mensaje decía:

> Juan querido,
> ¿Cómo andas?
> La nota me parece genial. Está muy bien escrita y tiene estructura, intriga y mucha potencia. Me encanta. Es una gran crónica para un gran tema: un buen debut en *Anfibia*.
> Le hice pequeñas modificaciones: la idea sería publicarla el miércoles. Si puedes, te pediría que la leyeras entre hoy y mañana. Así le damos los últimos retoques y avanzamos con el título y la bajada.
> Hice un cambio en la estructura respecto del comienzo. Me parece que hay que empezar más directo: fíjate.
> Luego, hay personajes que aparecen hablando de la nada: como voces que cayeran del más allá[113]. Es un recurso muy de diario, habría que decir dónde está, cuándo lo dice, cómo lo dice (no sé si las tres cosas en todos los casos pero orientar al lector un poco más).
> El final, a pesar de que estaba muy bien escrito, no tenía que ver con la nota. Era una mirada poética que incluía un narrador que no estaba demasiado presente en el resto del texto. Le puse una línea que remite a la primera escena.
> Abrazo grande,
> FB

D'Alessandro, que se había inspirado en la novela "Las vírgenes suicidas"[114] como referente literario, cuenta su reacción: "Había pasado una semana con esos párrafos. Hubo una pelea por email, fruto de un ego precoz, en la que me invitaron a buscar otra revista. Se llegó a mencionar *El Puercoespín,* la competencia entonces". Tras un acalorado debate, decidió

[113] Se refiere, por ejemplo, a atribuciones como la siguiente: "«Fue tan espantoso», dice". A continuación, el editor incluyó el siguiente comentario: "¿Dónde está cuando dice esto? Ubiquemos a los personajes porque, si no, parece que hablaran desde el infinito".
[114] Cfr. http://goo.gl/y6A86j, consultado el 1 de febrero de 2015.

continuar. "Entendí que correspondía cerrar el proceso. Acepté las correcciones y readapté a mi estilo su propuesta", recuerda.

Acabó descontento con la edición e incluso decepcionado por la calidad final. Sin embargo, su visión cambió por completo cuando volvió a leer el texto un año después: "Ahora veo como un desastre lo que entonces me parecía genial. Me doy cuenta de que el editor tenía razón. Los fragmentos suprimidos eran ridículos". E incluso da las gracias al editor por mantenerse firme. "Aunque yo estaba muy encabronado, él mantuvo su postura. Menos mal, ahora me daría vergüenza", asegura. D'Alessandro tiene clara la causa: "Cuando estás enamorado de lo que haces, no puedes ver lo que el editor te dice, salvo que estés muy entrenado. Hoy ya tengo otra mirada, pero esa fue la primera vez que me sometí a un proceso de edición serio (clave en el periodismo). En el diario no disponía de una edición así".

El título y la entradilla, como sucedió con las crónicas y ensayos publicados durante la fase de observación de esta tesis, fueron elaborados por el propio editor horas antes de la publicación. Su redacción se deja para el final. "Morir como perros" fue presentado con la entradilla que sigue:

> Horas antes del día del animal, en Deán Funes, un pueblo de Córdoba, aparecieron 200 perros muertos: algunos callejeros, otros domésticos. Al doctor Javier Ocanto le sorprendió que las moscas que se paraban en el cadáver de su ovejero alemán, se morían al instante. "Lo envenenaron", pensó. En las calles, los bomberos encontraron albóndigas con metomil, un insecticida para control de plagas. A tres meses, hay cinco inspectores municipales imputados por violación de la ley de protección animal. Investigan si los mataron para controlar la población canina o para prevenir la transmisión de la fiebre negra.

Esta pieza constituye también un buen ejemplo de lo que ocurre con la cobertura gráfica: demuestra la narración paralela texto-imagen mencionada con anterioridad. El colaborador, ajeno a esta política, planteó tres opciones: (1) usar las fotos de los perros muertos en las calles y apilados en contenedores, que fueron tomadas esos días por los vecinos y que circulaban por la web, (2) retratar a los protagonistas y (3) cubrir una marcha de repulsa que se convocó en el pueblo. "¿Qué opinas? ¿Necesitas que recomiende fotógrafos?", le preguntó al editor. Su respuesta deja claro el deseo de independencia entre autor y fotógrafo: "No te preocupes por el tema de fotos. Cuéntame: ¿tendremos a los imputados?".

En un primer momento, se iba a enviar a un fotógrafo de la zona, pero *Anfibia* no encontró allí a un profesional que se adaptara al estilo demandado. Entonces aprovecharon las conversaciones mantenidas por el autor con las familias de las mascotas afectadas. "Me pidieron que les solicitara fotos de los perros con vida", cuenta D'Alessandro, quien redactó un escrito institucional –certificado por el editor de imágenes– que fue enviado a los diarios y repartido por el municipio. "Lo pegué en las puertas y vidrieras de los negocios", apunta. En el cartel, la revista se dirigía a todos aquellos que hubiesen perdido algún animal por esa causa y les pedía que enviaran imágenes en las que salieran con vida. Junto al mensaje, se incluía el email de la redacción para que la gente pudiera participar. "El resultado fue extraordinario. Llegaron decenas de fotos que procesaron en la redacción antes de publicarse", destaca el escritor.

Entre tanto, tras dos meses de relación, preguntó por la remuneración. Hasta entonces no se había abordado el tema. "De paso cuéntame cuánto me van a pagar, si van a tener en cuenta los viáticos (los pasajes a Deán Funes) y cuándo", preguntó el *freelance*. "En principio, las notas que no son anfibias las pagamos a 1.300 pesos [unos 81 euros]. Lo que tengo que aclararte es que, dado los procesos burocráticos de la Universidad, estamos pagando las notas a 90 días de publicadas. Es un embole, pero no tenemos posibilidad de modificarlo (lamentablemente)", respondió el editor, al tiempo que le pidió que concretara los gastos. D'Alessandro los explicó con detalle:

> Cada pasaje de Córdoba a Deán Funes cuesta 40 pesos, 80 ida y vuelta. Fui cinco veces, me falta ir al menos una vez más: serían 480 pesos [unos 30 euros] en viajes. Entiendo lo de la burocracia. Ojalá que no se dilate más de 90 días: ahí sería un terrible moco por la inflación. Si puedes rasguñar algo con respecto a los viáticos, yo muy agradecido.

Anfibia accedió a la petición. Se cumple lo visto líneas arriba sobre el deseo de contentar a los autores. "Juan, querido: Hablé acá. Me dicen que nos podemos estirar a 1.600 pesos [unos 100 euros]. ¿Te cierra? Abrazo grande", escribió Bianchini. Por esa cantidad se cerró la publicación, pese a que, como explica D'Alessandro, no represente el trabajo desplegado: "Si hubiese tenido que cobrar por horas, a plata de hoy, serían 10.000 pesos [unos 626 euros]. Cobré 1.600 pesos [100 euros], que está muy bien en comparación con lo que se paga en el sector". En este caso, lo económico pasó a un tercer plano. Antes dio prioridad a otros aspectos: conocer "un

proceso de edición en condiciones" y la posibilidad de publicar en "un medio que reúne lo mejor del sector"[115].

A la hora de escribir estas líneas, Juan D'Alessandro se encontraba viajando por Latinoamérica en una aventura que inició en México a principios de 2015. Había renunciado a su puesto en el periódico *Día a Día* para cultivar su faceta de contador de historias. "Después de estar ocho horas en la redacción, no tienes la energía intelectual que necesitas para escribir con lucidez un buen relato de no ficción. Me fui porque la rutina me estaba oxidando y tenía ganas de explorar rutas nuevas", señala[116]. Al echar la vista atrás, identifica en *Anfibia*, más que una publicación, una escuela que le dio "lecciones impagables".

Las rutinas de trabajo –presenciales y virtuales– revelan una redacción diferente a la de los diarios *online*. Al margen de plantear tiempos diferentes, *Anfibia* se ha deshecho de varias premisas que acompañan a muchos de los periódicos o revistas con versiones analógicas y en Red. Comparando los resultados con los obtenidos por Paterson y Domingo (2008), que realizaron un estudio comparativo en Argentina sobre la versión impresa y digital de *Clarín*, vemos cómo se derriban varios mitos: (1) se sale a la calle para realizar reporterismo y, en consecuencia, el trato con las fuentes es intenso; (2) la investigación es el valor distintivo de la revista, por lo que la

[115] Conviene señalar que los honorarios no varían en función del prestigio de los autores. Lo que ocurre en el caso de cronistas consagrados, como Leila Guerriero o Martín Caparrós, es que ceden los derechos de sus libros para publicar un adelanto. Estos periodistas no han desplegado para *Anfibia*, de momento, una producción exclusiva.
[116] Cfr. http://about.me/juandaless, consultado el 14 de marzo de 2015.

publicación de temas propios contrasta con el copia y pega que abunda en internet; y (3) los profesionales no sienten menos prestigio por publicar en el ciberespacio, lo ven como una oportunidad para enriquecer las piezas, multiplicar la lectoría y debatir con los usuarios en torno a la comunidad de lectores que pasa a desarrollarse.

4. Sobrevivir en comunidad: una aproximación a la audiencia[117]

Para el análisis de la audiencia y la comunidad virtual, se ha tenido acceso a la cuenta de la revista en *Google Analytics*[118] y a su perfil de *Facebook*, que "proporciona datos sobre quiénes conectan con la página y cómo responden al contenido compartido"[119]. Se trata de una aproximación, ya que el medio no cuenta con herramientas específicas de medición. El hecho de tener la sostenibilidad garantizada deja en un lugar secundario la realización de estudios de mercado, al contrario de lo que sucede con publicaciones como *Narratively* (capítulo cuatro), que necesitan esa información para sobrevivir[120].

---

[117] Este epígrafe complementa el análisis "Promoción digital: menos coste, más impacto", realizado en el epígrafe 3.1.4. al abordar las rutinas de la plantilla.

[118] Herramienta de *Google* que recoge el tráfico de los sitios web según diferentes parámetros: sesiones, usuarios, número de páginas vistas, duración media de la sesión, fuente/medio, porcentaje de rebote, datos demográficos, información geográfica y tecnología utilizada.

[119] Entre la información disponible, se encuentra el horario de conexión de los seguidores, los gustos e intereses en función de los *likes*, datos demográficos e información geográfica de los fanes, interacción, alcance y visitas. Cfr. https://goo.gl/A5CNrA, consultado el 3 de marzo de 2015.

[120] Los datos del público objetivo y del tráfico web determinan, por ejemplo, los ingresos por publicidad. Un medio que cuida al máximo esta parcela es *El Confidencial*, que dispone

4.1. Tráfico en auge: más de 100.000 usuarios únicos al mes

Siguiendo el criterio de *Google Analytics*, hablamos de usuarios para referirnos a aquellos visitantes que acceden al sitio, con independencia del tiempo de permanencia. El número de usuarios (o visitantes) únicos contabiliza las personas que visitan la página en un período concreto: si un visitante accede más de una vez en ese intervalo, figura como un único usuario. Asimismo, distinguimos entre usuarios y lectores, porque el acceso a un contenido no implica su lectura[121].

En agosto de 2014, el instrumento de *Google* contabilizaba un promedio de 50.000 visitantes únicos al mes desde el nacimiento de *Anfibia*, con picos de 60.000. Entre julio de 2012 y julio de 2014, acumuló 1.338.552 sesiones iniciadas, 809.603 usuarios únicos y 3.193.402 páginas vistas. Las cifras se dispararon a partir del segundo aniversario. En febrero de 2015 se registraron 196.477 sesiones procedentes de 134.153 usuarios, que consultaron 318.724 páginas con un promedio de 1,62 artículos por sesión. En ese mes, recoge *Google Analytics*, la duración media de cada visita se situó en los 2 minutos y 4 segundos, tiempo insuficiente para leer una crónica o un ensayo completo. Aunque figuran usuarios con 15 y hasta 20 minutos, un tiempo más acorde a la oferta de la revista, lo habitual es no sobrepasar los cinco. No obstante, sería aconsejable realizar un estudio específico antes de

---

de un laboratorio dedicado al progreso y la innovación. Cfr. http://www.elconfidencial.com, consultado el 16 de julio de 2015.

[121] Para más información, véanse las herramientas que utiliza *Google Analytics* para generar informes. Cfr. https://goo.gl/h3pTts, consultado el 17 de julio de 2015.

extraer conclusiones sobre la lectura de los textos. Asimismo, resulta significativo que, de las visitas de dicho mes –febrero de 2015–, 47.047 fuesen directas (procedieron de usuarios que introdujeron la URL en el navegador), lo que refleja una alta fidelización[122] (Estrade, Jordán y Hernández, 2012).

Figura 6. *Anfibia*: audiencia en auge



Fuente: Google Analytics (perfil de Anfibia).

La figura muestra el tráfico web durante los dos primeros años (2012-2014). Los picos de visitas responden a la viralización de algunas historias.

La procedencia es variada y poco estable. El primer año, entre mayo de 2012 y mayo de 2013, fueron recurrentes los lectores de distintos países de América Latina, mientras que en el segundo se produjo un descenso del

[122] Los usuarios que acceden a la página introduciendo la dirección en el navegador saben de la existencia de la revista y deciden consultarla, a diferencia de lo que ocurre cuando uno se "tropieza" con un vínculo en el muro de una red social.

50% en las visitas de esta región. En concreto, la audiencia latinoamericana (fuera de Argentina) se redujo del 40% al 20%. Ello se debe a un cambio de tendencia en la configuración de la agenda temática, con más temas locales por las dificultades de pago encontradas con los autores extranjeros (el sistema financiero argentino no hace pagos al exterior a través de transferencias bancarias).

A principios de 2015, con la nueva visión territorial, el 60% de las visitas procedían de Argentina. El público extranjero lo encabezaban Chile, México, España y Colombia, seguidos de Estados Unidos, Perú, Uruguay y Venezuela[123]. De los ocho países, los lectores españoles e hispanos residentes en Estados Unidos –al situarse fuera de Latinoamérica– son los más irregulares: acceden en masa cuando se publica un tema cercano, como sucedió en España con "La desahuciada que narra"[124]. La crónica, en la que Cristina Fallarás relata cómo sufre un juicio de desalojo de su vivienda estando embarazada, obtuvo 14.044 visitas en los dos primeros meses, de las que 11.194 procedieron de España (criterio de proximidad).

Algo similar ocurre con el mundo anglosajón, donde se identifica una porción de lectores fieles procedentes de Los Ángeles, Texas, Nueva York y San Francisco. Son consultas realizadas por púbico hispano –o con

[123] Se excluye a Francia del *ranking* porque, desde 2015, existe *Amphibie*, una versión francesa que funciona como una franquicia (cfr. http://www.revistaanfibia.com/amphibie/, consultado el 17 de julio de 2015). Aunque no se ha estudiado (la investigación se centra en el proyecto primigenio), durante su primer año no ha gozado de la profesionalización de la iniciativa en español.
[124] Cfr. http://goo.gl/fAsWSd, consultado el 3 de marzo de 2015.

conocimientos del español– porque los artículos, salvo contadas excepciones[125], no están traducidos. A este tráfico contribuye una alianza con la Universidad de Texas para desarrollar una crónica anfibia por año. Se elabora entre un doctorando del programa del Instituto Teresa Lozano Long de Estudios Latinoamericanos (LLILAS, por sus siglas en inglés) y un cronista. Una de sus producciones, "Bolivia: los linchados de El Alto"[126], superó las 15.000 visitas.

¿Cómo es la persona que hay detrás de estas cifras? A continuación esbozamos un perfil aproximado del usuario.

4.2. Radiografía del lector: "Argentino, joven y culto"

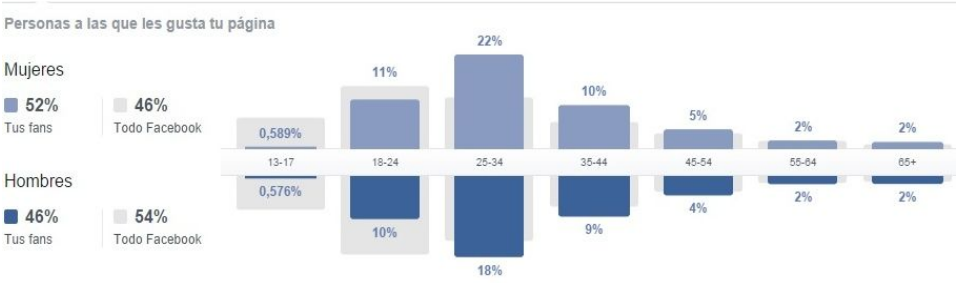
La revista, como se ha indicado, no dispone de herramientas estandarizadas para conocer el perfil de los usuarios. Por ello, nos apoyamos en las palabras del director para realizar una primera descripción psicográfica, aunque esta información no se haya podido confirmar:

> El lector tipo tiene entre 18 y 40 años, siendo muy superior la franja de 22 a 30. Aunque tenemos lectores de hasta 70 años, la curva de lectores va desciendo a partir de los 40. Así que nos dirigimos a jóvenes, principalmente argentinos (…) Nuestros lectores aprecian a los comprometidos, a los que encontraron lo que querían hacer en la vida. Gente que si no está en contacto con su deseo, lucha por conseguirlo, y elige la revista como un fetiche pese a que no la pueda tocar[127].

[125] La crónica sobre el caso Nisman, un tema de gran impacto mediático, fue traducida al inglés. Cfr. http://goo.gl/LHqG7v, consultado el 15 de julio de 2015.
[126] Cfr. http://goo.gl/QlKQcW, consultado el 3 de marzo de 2015.
[127] No se ha encontrado ningún estudio o estadística que lo pueda confirmar (ni desmentir).

De nuevo, los datos de *Facebook* permiten solo un acercamiento: puede haber usuarios con un perfil falso o que haya lectores sin presencia en esta red social. Teniendo esto en cuenta, encontramos una gran paridad en el género de los seguidores: el 52% son mujeres, mientras que el porcentaje de hombres alcanza el 46%. El 2% restante queda sin identificar al corresponderse con usuarios que no especifican este campo. Las estadísticas refrendan la radiografía de Alarcón. Del 52% del público femenino, el 22% tiene entre 25 y 34 años; el 11% se encuentra entre los 18 y los 24; y el 10% lo ocupan fanes[128] de entre 35 y 44. La tendencia es similar en el caso de los varones: 18%, 10% y 9%, respetivamente. En ambos colectivos es testimonial la presencia de seguidores de más edad.

Figura 7. Público joven e instruido



Facebook permite aproximarse al perfil de los lectores. Los datos de esta red social desprenden que el público de *Anfibia* está conformado mayoritariamente por hombres y mujeres de entre 18 y 44 años.

Fuente: Facebook (perfil de Anfibia).

Sobre la fuente de acceso, es decir, sobre cómo llegan los usuarios al sitio web, *Google Analytics* revela que el 54% del tráfico procede –en este

[128] El término "fan" se utiliza como sinónimo de "amigo", con el objetivo de evitar reiteraciones.

orden– de *Facebook, Twitter* y otros medios de comunicación[129]. Por ello, es habitual que el jefe de redacción autorice la difusión de una crónica y que no se promocione de manera automática. Esto se debe a la importancia del momento. Según datos de *Facebook*, los "amigos" de *Anfibia* consultan esta red por la mañana y a mediodía desde el móvil. Por la tarde-noche, finalizada la jornada laboral, son mayoría las visitas a través de ordenadores. "No podemos promocionar lo mismo cuando la gente nos visita rápido desde el trabajo que cuando lo hace sin prisa desde sus domicilios", explica Pérez.

Respecto al impacto en el colectivo académico-universitario, el testeo[130] realizado en la UNSAM revela un desconocimiento generalizado del proyecto. Si bien es cierto que la revista aparece promocionada en las pantallas informativas de cada edificio del campus, son excepción los estudiantes que la conocen. "Me suena por un choripán que hicieron aquí", señaló Gustavo, un estudiante de Filosofía que reconocía en la puerta de la Escuela de Humanidades no haberla consultado nunca. En esta línea se manifestó Paulina, estudiante de Telecomunicaciones (Escuela de Ciencia y Tecnología): "Me suena de verla en la web de la *uni* [sic] y en su *face* [sic]. Me salen cosas que comparten, pero no sé más".

[129] No se ha logrado conocer el porcentaje que aporta cada fuente de acceso.

[130] Como recogen las notas metodológicas incluidas en la introducción de la tesis, esta acción se realizó los días 4, 11 y 18 de julio de 2014, de 16.30 a 19.30, a la entrada del campus de la UNSAM: se preguntó a 150 alumnos si conocían la revista y, de ser así, cuál era su opinión. El 89% no supo responder (el desconocimiento fue mayoritario con independencia del perfil –ciencias o letras–).

Ante esta realidad, el 4 de junio de 2014 se celebró una reunión en la Universidad Nacional de San Martín para impulsar la revista en la comunidad académica (coincidió que el autor de la tesis se encontraba en Buenos Aires realizando el trabajo de campo). En ella participaron la secretaria de Relaciones Institucionales de la UNSAM, Ana Castelani, la directora de Comunicación Institucional, Josefina Giglio, y María Zago, coordinadora ejecutiva del programa *Lectura Mundi*. Por parte de la cabecera, además del director, estuvo presente Ezequiel Fernández (estratega de redes). A raíz de este encuentro comenzaron una serie de diálogos en el recinto universitario, dirigidos a los estudiantes, con expertos de muy variadas disciplinas. Se encuadraron dentro de un programa denominado "Anfibia en el campus"[131], que pretendía revertir la situación a largo plazo. Pese al ímpetu inicial, la iniciativa no tuvo continuidad y el medio no ha conseguido hacerse un hueco entre los estudiantes de la UNSAM.

4.3. *Comunidad Anfibia*, una red social para escritores

La aproximación a la audiencia finaliza con la descripción de un pilar fundamental: la comunidad virtual. Porque como asegura Varela, citado por Dessein y Roitberg, el negocio está en la relación, no solo en lo que se publica: "Los contenidos son la base; la reputación y la comunidad, las claves del éxito" (2014: 56). Pese a que *Anfibia* no depende del público en términos económicos, es consciente de la importancia de que el lector se sienta parte de la iniciativa.

[131] Cfr. http://goo.gl/8MMgmV, consultado el 6 de marzo de 2015.

A 15 de julio de 2012, fecha del estudio piloto, tenía 2.622 amigos en *Facebook*, mientras que el 15 de julio de 2015 el número de fanes llegaba hasta los 58.598. La tendencia positiva –pero con un crecimiento más lento– se extiende a la red de los 140 caracteres, donde en el mismo periodo ganó casi 12.000 seguidores (pasó de 4.767 a 16.400). Esta evolución explica el salto cualitativo en el número de visitas de la web, y confirma la incidencia de las redes sociales en el volumen de la audiencia.

Mientras que ninguna de las producciones más visitadas en el primer año superaba las 40.000 visitas, cumplido el segundo aniversario se batió la barrera de las 200.000. En mayo de 2015, el *ranking* de las publicaciones más leídas estaba encabezado por el ensayo "La mala víctima[132]" (263.345 visitas) y la crónica "Uruguay. Lapidados por la TV" (200.016). La lista de las diez más populares la completaban "No están dormidos" (188.204), "El rompecabezas Nisman" (98.023), "Ayotzinapa, el nombre del horror" (87.729), "El sol de tu bravura" (42.798), "Los muertos negados" (37.717), "El último desnudo de Efi" (22.150), "Las 12 historias de una tradición" (17.993) y "Cacerolas, rebelión y felicidad" (16.845).

Un paso clave en este crecimiento fue la creación de la "Comunidad Anfibia", un espacio virtual de encuentro lanzado el 24 de abril de 2014:

> Anfibios, acabamos de rediseñar nuestra página, cumplimos dos años: llegamos a una nueva etapa. Nosotros somos estos[133]. Ahora queremos conocerlos a ustedes. A muchos los hemos cruzado en eventos,

[132] Cfr. http://goo.gl/xA697H, consultado el 5 de marzo de 2015.
[133] Cfr. http://www.revistaanfibia.com/staff/, consultado el 5 de marzo de 2015.

> conferencias, presentaciones y hasta cuando vienen a la redacción a retirar un libro que se han ganado. Con muchos, cada vez más, interactuamos y conversamos en las redes sociales. Pero queremos compartir también este espacio con ustedes. Sabemos que son lectores –en realidad son más que lectores: son usuarios agitadores, detallistas, críticos; y es por eso que los queremos invitar a la comunidad anfibia. Para que debatan, discutan y planteen ideas con nosotros y entre ustedes. Queremos conocerlos más, de dónde vienen, a qué se dedican, qué les gusta leer, sin son veganos o fans del asado[134].

Hacerse miembro de la comunidad es fácil y gratuito (basta con escoger un avatar y rellenar en menos de dos minutos un formulario con los datos personales). A cambio, se obtienen una serie de ventajas: invitaciones a charlas y debates, encuentros con autores, concursos, sorteos especiales y descuentos en los talleres (se reservan diez plazas para miembros de la comunidad con un 25% de descuento).

Como explica la revista en su web, "*Anfibia* son los autores de las crónicas y ensayos, los fotógrafos, los ilustradores, y también los usuarios que leen, discuten, *viralizan* y hacen de este proyecto un organismo vivo"[135]. La primera experiencia reseñable llegó en junio de 2014 con motivo del Día del Padre. Se convocó un concurso que daba la posibilidad de escribir "un relato, una gran escena, una anécdota bien contada" en relación a la efeméride. En dos semanas, se recibieron casi 200 textos de 3.000 caracteres. El certamen, denominado "Memorias de mi padre", aportó 600 miembros nuevos a la comunidad: para participar, era condición *sine qua non* darse de

[134] Cfr. http://www.revistaanfibia.com/registro/, consultado el 5 de marzo de 2015.
[135] *Ibid.*

alta. Comenzaba así a hacerse realidad el deseo del rector: "Aspiramos a ser el ágora en el que miles de argentinos cuenten sus historias" (Ruta, 2014).

Los sorteos vía *Facebook* suelen llegar todos los meses. El del 3 de octubre de 2014 decía: "Regalamos cinco ejemplares de *Buenos Aires-Tijuana. Un viaje*, de Daniel Riera (Galerna Libros). ¿Quieres ganar uno? Comparte la tapa del libro y participa del sorteo. Mañana a las 20 horas damos los ganadores. Acá, un adelanto[136]". Un paso más se dio con la reseña de la novela "Galveston", que fue elaborada por un lector: ganó el libro rifado, lo leyó y comenzó a escribir. Lo recoge la entradilla de la publicación:

> Ezequiel Boetti es un lector anfibio fanático de las series. Y, por supuesto, de True Detective, una de las mejores producciones televisivas del 2014. Su creador, Nic Pizzolatto escribió Galveston, novela que acaba de editar el sello Black. Ezequiel lo ganó en *Anfibia*, lo leyó en diez días y escribió la reseña. Misticismo, soledad, personajes errantes y la atrapante geografía de una ciudad texana"[137].

Otro ejemplo de cómo se interactúa con la audiencia es el extraído de la *newsletter* enviada el 23 de octubre del 2014. Ante las elecciones uruguayas, en las que no existe el voto consular, se decidió elaborar una crónica sobre los uruguayos residentes en Argentina que se ven obligados a viajar a su país para votar. En el correo electrónico, se pedía ayuda para elaborar la nota:

---

[136] Cfr. http://goo.gl/Tc4gjL, consultado el 5 de marzo de 2015.

[137] Las aportaciones de los lectores se revisan, pero no son sometidas al laborioso proceso de edición de las crónicas. Por ello, se incluyen aparte en la *Comunidad Anfibia*. Cfr. http://goo.gl/TXraKc, consultado el 5 de marzo de 2015.

> En 2009, solo por Buquebús [ferri de una empresa argentina-uruguaya] viajaron unas 25.000 personas, a las que hay que sumar quienes llegaron en micros, autos, motos y bicicletas. Si vas a viajar, ponte en contacto con nosotros y mándanos tus fotos de la cruzada charrúa a archivoanfibia@gmail.com. ¡Gracias![138].

Mención especial merece el "Gordo Anfibio de Navidad", que en la edición de 2014 sorteó tres bloques de ocho libros para que los lectores agraciados pudieran construir su particular árbol de las letras. Las obras contenían no ficción, ensayos y novelas. En total, cerca de 2.500 fanes compartieron la imagen que les permitía jugar. Gracias a estas acciones, un año después de su lanzamiento, la *Comunidad Anfibia* la conformaban casi 2.000 miembros, a los que hay que sumar los más de 3.500 usuarios suscritos al boletín informativo semanal[139].

Desde abril de 2015, la comunidad opera en un espacio exclusivo. Se trata de una página propia (con un dominio asociado al de la revista[140]) que funciona como una red social: los usuarios tienen la posibilidad de convertirse en autores de no ficción[141], previo registro gratuito. La innovadora apuesta recuerda a la que casi al mismo tiempo anunció *El Español*[142], periódico digital que –en cambio– exige ser suscriptor de pago para poder publicar.

---

138 La crónica se tituló "Sumergidos en el voto Buquebus". Cfr. http://goo.gl/51mTgz, consultado el 5 de marzo de 2015.

139 Boletín que se envía cada viernes a los suscriptores con los contenidos de la semana.

140 Cfr. http://comunidad.revistaanfibia.com, consultado el 15 de julio de 2015.

141 No se admiten relatos literarios, solo textos periodísticos (entrevistas, perfiles, crónicas y reflexiones sobre el ejercicio de la profesión).

142 El espacio se bautizó como "Comunidad Ñ". Cfr. http://www.elespanol.com, consultado el 15 de julio de 2015.

5. Remuneración y presupuesto: respaldo estatal

Analizada la filosofía, los procesos de producción y la audiencia, interesa ahondar en el modelo de financiación de *Anfibia*, uno de sus aspectos distintivos. Porque "el buen periodismo cuesta dinero" (Jones y Salter, 2012: 24) y, como asegura Ufarte Ruíz, "la situación laboral del periodista afecta directamente a la calidad de las informaciones y a la audiencia que lo recibe" (2012: 1).

¿Qué cifras se manejan? El presupuesto anual de 2016 –aprobado en noviembre de 2015 por el Rectorado de la UNSAM[143]– revela una financiación de 3.707.881,31 pesos argentinos, unos 230.000 euros. El 100% del capital procede de la Universidad: no se contemplan ingresos por publicidad (corporativa en su mayoría), únicamente se anexa una estimación de los ingresos complementarios que aporta la organización de talleres formativos (184.000 pesos en el ejercicio detallado; unos 24.000 euros).

De la cantidad total que aporta la UNSAM, dividida en cuatro partidas ("Personal", "Bienes de consumo", "Servicios no personales" y

[143] Desde 2015, *Anfibia* depende de Rectorado, y no de *Lectura Mundi* por decisión de la UNSAM. En este epígrafe se trabaja con el presupuesto de 2016, pese a que el trabajo de campo se realizó en 2014, porque el programa *Lectura Mundi* prefirió mantener la confidencialidad de las cuentas. Desde el principio de la investigación fuimos conscientes de la importancia de manejar cifras concretas para conocer el modelo económico, ya que es uno de los ejes de la investigación. El material se obtuvo tras un último intento –en febrero de 2016– cuando la tesis estaba a punto de cerrarse. Según se ha confirmado en correspondencia electrónica con varios autores, la cuantía de los pagos no ha variado en los últimos dos años, de ahí que sea posible relacionar el presupuesto de 2016 con los honorarios de la plantilla y los colaboradores de 2014.

"Bienes de uso"), el 79,5% va destinada a cubrir los gastos de la plantilla y los colaboradores: es decir, 2.965.691,31 pesos argentinos (unos 183.000 euros anuales) se utilizan para pagar al *staff* y a las firmas externas[144]. La partida del equipo fijo aglutina 2.125.691 pesos argentinos (unos 130.000 euros), mientras que los colaboradores reciben los 840.000 pesos restantes (53.000 euros, aproximadamente).

Si tenemos en cuenta que hay ocho trabajadores en plantilla, ese presupuesto alcanzaría para pagar nóminas de 1.354 euros al mes, o 1.160 euros en catorce pagas, si se repartiera equitativamente[145]. No se distingue por categorías profesionales (director, jefe de redacción, etc.), porque no se han facilitado datos para establecer dicha distinción salarial. El cruce de estos datos con los facilitados –en las entrevistas– por más de una veintena de autores y colaboradores nos permite esbozar lo siguiente, acerca de la distribución del dinero procedente de la UNSAM:

a) Nóminas

El director afirma que el *staff* percibe sueldos "austeros" y su equipo comparte dicha apreciación. Por esa razón, y según su testimonio, se ven en

144 Centramos el análisis en esta partida porque representa casi el 80% del total. El 20% restante, como se observa en el presupuesto incluido en el anexo 4.2., va destinado a servicios no personales –energía eléctrica, agua, servicio de telefonía, mantenimiento y limpieza, entre otros– (592.550 pesos; unos 37.000 euros), bienes de uso –mobiliario, equipamiento informático, equipos, etc.– (138.000 pesos; 9.000 euros) y bienes de consumo como productos alimenticios (11.640 pesos; 850 euros).

145 Media resultante de dividir los 130.000 euros destinados a pagar las nóminas del *staff* entre los ocho miembros que lo conforman.

la necesidad de compatibilizar el trabajo de *Anfibia* con otras ocupaciones profesionales para poder vivir dignamente, como se ha comprobado en la práctica. Lo ilustra la subeditora, Sonia Budassi:

> Uno siente que merecería ganar más de lo que gana, y que lo que hace es más fantástico de lo que en verdad es. Es una cosa inherente al ser humano. Yo valoro tener un sueldo fijo, aunque tenga que dar clases y hacer otras cosas porque es muy difícil vivir del periodismo, pero lo más gratificante es que podemos hacer la revista, con lo que ello significa: traer nuestras propuestas, pensar y leer constantemente, innovar, salir de la agenda de los medios, sentirte vivo y con ganas de levantarte cada mañana para ir a trabajar.

En este sentido, conviene recordar que salvo el editor de textos y el de imágenes no existe dedicación exclusiva. Si estos dos empleados cobran más por trabajar el doble de tiempo (y supongamos que también Cristian Alarcón, por su responsabilidad de director), el sueldo del resto de miembros no alcanzaría los 1.000 euros. Ello está en sintonía con el mercado argentino, donde el salario mínimo interprofesional es de 430 euros[146].

b) Colaboraciones

En la línea del *staff*, los colaboradores aluden a remuneraciones simbólicas que no representan el trabajo realizado (se quedan con el aprendizaje y el prestigio). ¿De qué cantidades estamos hablando? Por un lado, las crónicas *anfibia*s cuestan 3.000 pesos (unos 188 euros), de los que cada autor percibe la mitad (1.500 pesos/94 euros). Por otro lado, los ensayos se pagan a 1.000 pesos (62 euros). En cuanto a las coberturas

[146] Cfr. http://www.datosmacro.com/smi/argentina, consultado el 15 de febrero de 2016.

fotográficas, hay que distinguir entre *nota corta* y *nota anfibia*. En el caso de las primeras, el autor cobra 800 pesos (50 euros) y debe enviar una fotografía de apertura, con dos o tres opciones para elegir, y tres imágenes para el texto[147]. Las segundas cuestan 1.500 pesos (94 euros) y exigen un alto grado de elaboración. Los ilustradores, que diseñan al menos una obra grande y dos pequeñas, reciben 1.000 pesos (62 euros)[148].

Aunque estas son las tarifas que se manejan, en ocasiones se complementan con viáticos por desplazamiento (o por el esfuerzo extra que reclaman algunas coberturas). De darse el caso, los editores lo consultan con el director periodístico, quien autoriza (o no) la inversión adicional. Ello queda reflejado en la siguiente escena presenciada durante la fase de observación (julio de 2014): "Cris [por Cristian Alarcón], ¿hay 500 pesos para la nota de mañana [o para una de la semana siguiente]?", pregunta el editor de imágenes, Eduardo Carrera. La cuestión es recurrente. De obtener una respuesta positiva, procede a la compra del material o contacta con el fotógrafo para ampliar el trabajo. De rechazarse, se replantea la estrategia: opta por algo más sencillo o recurre a su archivo personal[149].

Junto a la baja gratificación económica de los colaboradores, se añade el inconveniente que supone el pago de las colaboraciones a 90 días

147 Un reportaje fotográfico que no implica dificultades técnicas ni largos desplazamientos.
148 Como se ha visto en el epígrafe tres, no hay un número de ilustraciones fijas. Varían en función del tema, de las necesidades informativas y de las posibilidades económicas.
149 Durante la fase de observación, el director satisfizo todas las propuestas que le llegaron. Al tratarse de gastos no contemplados, buscó alianzas concretas. Esto explica por qué necesita unos minutos antes de dar la respuesta definitiva.

(responde a una política estatal, no depende de *Anfibia*). Aunque los autores lo saben de antemano –el editor responsable lo detalla antes de empezar[150]–, supone un serio obstáculo en un país como Argentina:

> Si ya es un dinero simbólico, con la inflación que hay no tiene sentido cobrar tantos días después (…) La retribución está en la media de lo que se paga en el actual mercado de medios, pero sí es cierto que hay otras remuneraciones que no son monetarias: las notas que yo hice en *Anfibia* me brindaron una experiencia linda, una realización personal y profesional que no suele ser habitual. La libertad concedida te permite trabajar con el accidente (…) Además, *Anfibia* es una muy buena vidriera para proyectar el trabajo de uno. Da prestigio (Lezano, 2014).

La visibilidad es uno de los intangibles más destacados. Los autores, como representan las palabras de Gutman (2014), son conscientes de ello: "En el sector, salvo casos aislados, se paga muy mal. Incluso diría que *Anfibia* está por encima de la media. Hay que considerar el prestigio que aporta y la forma de trabajar que permite". En esta línea se manifiesta Dante Leguizamón: "Uno no se mete por dinero en investigaciones de este calado, sino por placer" (2014). Claro que eso obliga a buscar la estabilidad por otras vías: "Yo siempre estuve en otros empleos, más publicitarios, de comunicación corporativa para subvencionar mi trabajo de periodista" (Barruti, 2014).

Los fotógrafos, que trabajan como *freelance*, tienen una dificultad añadida: el costo de la tecnología. "Uno pone en riesgo todo el material que necesita para hacer su trabajo –señala Gesualdi (2014)–. Estás con 10.000

[150] Se ha detectado en la observación y confirmado en las entrevistas. Al margen de coincidir o no con la política adoptada, todos destacan la transparencia desde el principio del proceso.

dólares [unos 8.850 euros] en la calle para hacer una nota que te reporta 600 pesos [unos 37 euros]". A esto hay que sumar el problema de importar desde Argentina: "Hay limitaciones estatales[151] a la hora de obtener material fotográfico de fuera que se suman al tipo de cambio que manejamos. No podemos pujar por material europeo o estadounidenses con nuestros sueldos". Pese a ello, asegura el editor de imágenes,

> el panorama de los medios digitales es tan miserable que *Anfibia*, con todos sus problemas –nunca sobra el dinero y los pagos se toman su tiempo–, supone uno de los mejores lugares para trabajar desde el punto de vista del dinero. Incluso aunque solo lo veas en comparación con la falta de recursos que hay fuera hasta en los medios analógicos (…) Considero que trabajo el triple de lo que gano, sí, pero estoy convencido de que el que trabaja en *Anfibia* lo hace también por su desarrollo personal-profesional. Eso lo compruebo diariamente en mi trato con los fotógrafos. Hay veces que digo: "Basta, está bien así", porque no quiero que el colaborador se quede con la sensación de que ha cobrado menos de lo que ha trabajado. Sin embargo, me encuentro con que el fotógrafo vuelve una vez más al terreno o sigue dándole vueltas a una toma porque se quedó con las ganas (Carrera, 2014).

La singularidad de la iniciativa aconseja preguntarse por cómo van a estar financiados los futuros sitios de periodismo narrativo: ¿es una buena alternativa recurrir a la financiación de los estados? El buen periodismo exige una independencia que no proporcionan los poderes políticos (Carreras, 2014; Iglesias, 2015), pero tampoco los económicos o empresariales. El citado Julián Gorodischer, colaborador de *Anfibia*, apunta la necesidad de saber convivir con las presiones: "No hay ningún dinero santo, y sin dinero no hay periodismo" (Gorodischer, 2014).

[151] El gobierno argentino limita las importaciones con el objetivo de "proteger" la industria local. Para más información, véase "Las trabas a las importaciones", del diario *La Nación*: http://goo.gl/VHTJgY, consultado el 9 de marzo de 2015.

Por ello, como signo de transparencia democrática, De Pablos y Mateos (2014) proponen –en general, para cualquier medio– la creación de un Consejo de Calidad Informativa, un órgano independiente especializado que haga por los lectores "lo que ellos no pueden o no saben hacer: analizar los productos, averiguar los ingredientes y el proceso de elaboración, vigilar el cumplimiento de las normas éticas y de autorregulación, hacer análisis comparativos de medios y medir los indicadores de calidad" (2004: 361). Según De Pablos y Mateos, esto exige crear un consejo de especialistas supletorio de la audiencia que presente una composición equilibrada

> de profesionales de prestigio, representantes de los lectores, representantes sociales (gobierno, sindicatos, empresarios), así como un porcentaje mínimo del diez por ciento de miembros honoríficos vinculados a instituciones culturales y sociales defensoras o protectoras de la lengua, la ética, los derechos fundamentales, etc. (2004: 361).

Se trata de aprovechar la estabilidad que da la UNSAM en beneficio del periodismo y de la sociedad. Ni en sus mejores previsiones podrían imaginar los modelos diseccionados en los siguientes capítulos (*Narratively* y *FronteraD*) disponer de un presupuesto anual de más de 200.000 euros. Esta inyección económica es, precisamente, la que ha convertido a *Anfibia* en una de las revistas de no ficción más importantes en lengua hispana, pues ha conseguido reunir a un equipo de editores que trabaja para internet como hacen las publicaciones analógicas de referencia. Si a eso le sumamos la fusión entre periodistas y académicos (la *anfibiedad* que promueve), podemos afirmar que, al menos en el ciberespacio, nos encontramos ante una isla en el océano.

Capítulo IV

Narratively, historias humanas contadas con audacia

Tras estudiar el modelo de *Anfibia*, se prosigue el análisis con *Narratively*, revista digital neoyorkina que se ha convertido en uno de los casos más destacados dentro del panorama de la *non-fiction* estadounidense y del periodismo digital de largo formato (Hiatt, 2014). A diferencia de la revista argentina, está constituida como una empresa, lo que aporta una mirada complementaria en cuanto a concepción, planteamiento y estrategias de financiación. En Estados Unidos, como se ha visto en la primera parte de la tesis, el *literary journalism* lleva consolidado más de 50 años. Por tanto, allí no se discute la vigencia del género, como en el ámbito hispanoamericano: su batalla está en hacer rentable el modelo de negocio.

Asimismo, la disección de un medio electrónico enmarcado en la tradición anglosajona resulta imprescindible –en línea con lo explicado en el

capítulo dos– porque el primer fenómeno global en el ámbito de la literatura periodística vino de la mano de revistas norteamericanas como *The New Yorker* (1925), *Esquire* (1933), *Rolling Stone* (1967) o *Mother Jones* (1976). Estas cabeceras inspiraron la creación de paradigmas editoriales en todo el mundo, por lo que interesa conocer las claves de los nuevos proyectos que están surgiendo en internet. ¿Se exportarán los modelos digitales como hicieron (y hacen) los antecedentes analógicos[1]?

El capítulo se presenta dividido en cinco epígrafes, dotados a su vez de varios subapartados que jerarquizan la información y facilitan su lectura. En primer lugar, bajo el título "Fundación de un proyecto disruptivo", se explican los orígenes del medio (el sueño de un joven periodista de *The New York Times* hecho realidad), la campaña de financiación colectiva que impulsó su nacimiento y las particularidades de una oferta editorial sustentada en los pilares atribuidos al periodismo literario: búsqueda de historias ordinarias –de Nueva York y del mundo– que ahondan en la condición humana, largas inmersiones, relatos atemporales de una elevada calidad estética, exactitud, contexto, etc.

El segundo apartado, "Infraestructura blindada al ciclo de vida 24/7", muestra cómo la revista consigue aislarse de la oferta informativa permanente que puebla el ciberespacio. Para ello, se detallan los recursos

[1] Se acaba de ver cómo *Anfibia* se inspiró en *Gatopardo, Etiqueta Negra, El Malpensante* y otros medios de papel latinoamericanos que, a su vez, recurrieron a la apuesta de los modelos emblemáticos anglosajones. *FronteraD*, como se explica en el capítulo siguiente, es una revista digital inspirada en la fórmula "impresa" de *The New Yorker* y del resto de iniciativas analógicas que iluminaron a *Anfibia*.

técnicos y humanos, así como su organización más primaria: el equipo fijo, los colaboradores (profesionales autónomos) y la redacción. Además, se da a conocer la "cláusula de atemporalidad" de la agenda temática y el sitio web, que se ha convertido en un referente internacional[2] con un diseño que "escapa de la última hora" (Rosenberg, 2014).

El tercer epígrafe, "Organización del medio: rutinas de producción", se introduce en las prácticas que permiten ofrecer historias con paciencia y reflexión. Se desgrana el documento de estilo que la publicación ofrece a los autores y la forma de trabajo: por un lado, centran la atención los encuentros presenciales; por otro, las operaciones virtuales. A continuación se ilustra con varios ejemplos el minucioso proceso de edición que vela por la calidad del producto. Se realiza un seguimiento completo a la elaboración del documental "No Job Land", una de las piezas más consultadas de *Narratively*.

Llegado este punto, dado el importante papel que juega la presencia virtual en el asentamiento de los nuevos medios digitales (Fernández-Beaumont, 2014), el cuarto apartado –"Crecer en comunidad"– analiza la audiencia, la actividad en redes sociales, el boletín semanal gratuito que reciben los suscriptores y los eventos especiales convocados para estrechar vínculos personales-profesionales. El estudio de la audiencia se ha podido afinar más que en *Anfibia* porque *Narratively* cuenta con un estudio de mercado que su director ha compartido para esta investigación.

[2] Varios son los medios que admiten tener en *Narratively* una fuente de inspiración. Entre ellos están la abordada revista *Anfibia* y *Altaïr Magazine* (Barcelona, España).

El capítulo concluye con un estudio detallado del modelo de negocio. ¿Por qué se finaliza esta disección poniendo el énfasis en la parte empresarial? Porque sin recursos económicos, no hay iniciativa estable (Jones y Salter, 2012); y *Narratively*, en este sentido, es un ejemplo destacado. El epígrafe, denominado "Un proyecto para ganar dinero", revela los ingresos y gastos principales de una publicación que lucha por hacer rentable su actividad periodística, como en su día hicieron los modelos emblemáticos de papel. A esta información le sigue el abordaje de *Narratively Creative Group,* una vía de negocio paralela –con excelentes resultados– que presta servicios de comunicación a medios, empresas, organizaciones sin ánimo de lucro y ONGs; y que pretende dar el salto a industrias como la del libro, el cine y la televisión adaptando los contenidos de la revista.

1. Fundación de un proyecto disruptivo

Frente al auge de la dispersión informativa, Noah Rosenberg, reportero en *The New York Times*, comenzó a visualizar en 2010 una plataforma multimedia que recogiera historias de gente común y corriente de la ciudad de Nueva York. "Había excelentes medios, pero, como ahora, se dejaban escapar relatos fascinantes al no tener cabida en el ciclo rápido de noticias", asegura Rosenberg (2014[3]), quien vio cómo su idea –bautizada como *Narratively*– se materializaba en septiembre de 2012: "Hacemos periodismo lento en la Red aprovechando sus posibilidades narrativas. Contamos historias que se puedan desempolvar dentro de cinco, diez o quince años y sigan teniendo significado". Es decir, que trasciendan en el tiempo, característica básica –como se ha visto– del *literary journalism*.

Aunque desde que cumplió seis meses (marzo de 2013) publica asuntos de todo el mundo –no solo de Nueva York–, *Narratively* mantiene su apuesta atemporal: explora un tema a la semana y lo presenta a través de cinco publicaciones (una por día, de lunes a viernes) que adaptan su formato a las demandas de cada caso (texto, audio, vídeo, fotografía, cómic[4], etc.). Se busca así la necesaria diferenciación de la que habla el director de *The New*

[3] Las declaraciones de Noah Rosenberg que se vierten de aquí en adelante han sido extraídas, salvo donde se indique lo contrario, de una entrevista personal con el autor de la tesis realizada en Nueva York el 3 de diciembre de 2014.

[4] Su uso es mínimo. Aunque el cómic permite contar las historias duras de una manera amable y comprensible (Rosenberg, 2014), pocas veces se dispone de los recursos económicos necesarios. Algo similar sucede con el vídeo, si bien su uso es menos marginal porque, como precisa el director editorial, "hay colaboradores que saben, pueden y quieren trabajar con este formato" (Spiegel, 2014).

Yorker, uno de los referentes de Rosenberg: "Si eres bueno, si te conviertes en imprescindible, nada impedirá que triunfes" (Remnick, en Lobo, 2013). ¿Cuáles son los pilares distintivos de *Narratively*? Antes de sumergirnos en el caso, se sintetizan las claves del modelo en la siguiente tabla.

Tabla 3. *Narratively:* información general

Fecha de creación	Nace el 10 de septiembre de 2012.
Fundador	Noah Rosenberg, con el apoyo de 802 patrocinadores que aportaron un total de 53.740 dólares a través de una campaña de financiación colectiva en *Kickstarter*.
Fuentes de inspiración	*The New Yorker, The Atlantic* y *Esquire,* entre otras publicaciones.
Filosofía: posicionamiento y rasgos propios	• Explora un tema a la semana a través de cinco historias (publicadas una por día, de lunes a viernes). • Combina la investigación periodística con la narración literaria. • Adapta el formato, el espacio y el tiempo a las necesidades de cada tema. • Apuesta por contenidos atemporales. • Se da un gran protagonismo a la parte gráfica. • Cuida al máximo la parte empresarial, sabiendo que de ella depende la calidad de los contenidos.
Público objetivo (aproximación)	Hombres y mujeres de entre 25 y 34 años, curiosos, con intereses culturales. Viven en grandes ciudades, en su mayoría, de Estados Unidos.
Soporte	Digital, con números esporádicos en papel. El primero salió a la venta en noviembre de 2015.

Periodicidad	Una pieza por día, de lunes a viernes (cinco a la semana).
Precio	Gratuita. El contenido *online* está abierto en su totalidad, aunque se estudia la incorporación de un sistema de pago a través de suscripciones.
Volumen de la publicación	Variable. Internet elimina las limitaciones espaciales, por lo que los autores pueden extenderse –con independencia del formato– lo que cada publicación exija.
Página web	Sí. Puede consultarse en http://narrative.ly
Redes Sociales	- *Twitter*: https://twitter.com/narratively?lang=es - *Facebook*: https://www.facebook.com/Narratively - *Pinterest*: https://www.pinterest.com/narratively/ - *Instagram*: https://instagram.com/narratively/ - *YouTube*: https://www.youtube.com/user/Narratively
Publicidad	Sí, siempre que los anunciantes no vayan en contra de la filosofía del medio. *Narratively* prefiere los patrocinios.
Promoción	Estrategia *social media* sustentada en *Facebook* y *Twitter*.
Canales de distribución	El consumo es *online,* a través de cualquier dispositivo con conexión a internet (revista multiformato).
Sede fija	Sí, en el barrio de Brooklyn, Nueva York. Situada en el *New York Media Center,* un espacio de *coworking*.
Personal	Se identifican dos partes: equipo fijo de 26 personas (sin dedicación completa, salvo los dos fundadores) y una red de colaboradores (*freelance*) compuesta por más de 1.000 autores de todo el mundo.

Alcance	Internacional.
Rentabilidad	La revista es sostenible, aunque ello exige que las remuneraciones sean simbólicas. Antes de septiembre de 2017, se espera implantar un modelo de suscripciones de pago que incremente los ingresos.
Mirada al futuro	Muy optimista, por el nuevo sistema de suscripciones que pretende incorporar y, sobre todo, por *Narratively Creative Group*, una vía de negocio paralela que presta sus servicios a medios, empresas y organizaciones sin ánimo de lucro.

Fuente: elaboración propia.

Vistas a vuelapluma las características del medio, se inicia un recorrido exhaustivo por su columna vertebral que parte del proceso de creación: ¿cómo se logró una *start-up* exitosa?, ¿por qué se lanzó una campaña de financiación colectiva?, ¿cuál fue la respuesta de los usuarios?, ¿cómo se configuraron las señas de identidad de la revista? Responder a estas cuestiones, y compararlas con los otros modelos analizados, es el objetivo de los tres apartados que conforman el epígrafe primero.

1.1. De idea nocturna a *start-up* referente

En septiembre de 2008, en plena "caída" de los principales diarios del mundo (Martínez Molina, 2010), *The New York Times* anunció el cierre de

la sección impresa de información local[5]. Los contenidos publicados en "Metro Section", espacio destinado a la vida neoyorkina, se difuminaron por el resto de la cabecera. Fue entonces cuando Noah Rosenberg, uno de los periodistas afectados por la decisión –siguió vinculado al diario en calidad de colaborador–, vislumbró un proyecto como *Narratively*:

> Llevaba días pensando en cómo podía contrarrestar la cultura de lo "fast" que se estaba imponiendo; la apuesta de *The New York Times* me hizo reflexionar mucho. Una noche, mientras dormía, me vino la idea: ¿por qué no un *website* centrado en las historias de Nueva York que nadie cuenta? Al despertar, cogí de mi mesilla el cuaderno donde almaceno mis ideas y comencé a escribir… Los garabatos improvisados suelen ser los más brillantes, como los de las servilletas de los bares.

La idea, reconoce el fundador de *Longform.org*, Aaron Lammer, "era ambiciosa y cubría un nicho de mercado que estaba vacío" (2014). Sin embargo, *Narratively* tuvo que esperar varios años. Noah Rosenberg, tras hablarlo con sus familiares y amigos, decidió acumular algo más de experiencia como director digital en *Queens Courier*. El punto de inflexión lo marcó el Mundial de Fútbol de 2010, en Sudáfrica, donde Rosenberg cubrió la cita para *The Wall Street Journal*[6], *GQ Magazine*[7] y *CBS Channel One News*[8]. "Seguí desarrollándome, hice contactos y cogí confianza. La experiencia fue

[5] La versión digital mantiene una sección específica para la información metropolitana. Cfr. http://goo.gl/BCLNFx, consultado el 28 de julio de 2015.
[6] Un ejemplo de su trabajo es "African Hopes Rest On Ghana". Cfr. http://goo.gl/cBdrvV, consultado el 28 de julio de 2015.
[7] Sirva como ejemplo representativo "Our Man in South Africa: Soccer Far Away From the Stadium Lights". Cfr. http://goo.gl/9uyx4o, consultado el 29 de julio de 2015.
[8] Véase "The Impact of the 2010 World Cup". Cfr. https://vimeo.com/19144529, consultado el 28 de julio de 2015.

muy positiva", asegura. Así, cuando regresó a Estados Unidos, pensó que ya estaba preparado. Era septiembre de 2010:

> Comenzamos a intercambiar ideas con Brendan [cofundador y actual director editorial] y a reunirnos cada miércoles en *pubs* de Brooklyn. Los encuentros, abiertos a todo el mundo, fueron cada vez más numerosos. Invitábamos a nuestros compañeros de trabajo, amigos... Participaba gente conocida, pero también profesionales de medios grandes y pequeños que querían calidad más que cantidad (…) Llegamos a estar más de 20 personas y debatíamos cómo tenía que ser la iniciativa: enfoque, contenidos, *business model*, etc. Fueron reuniones muy fructíferas.

La creación del iPad ese mismo año fue un motivo de alegría para Rosenberg, ya que vislumbró en la tableta de Apple "un soporte idóneo para consumir un producto de lectura relajada". Tras un año de discernimiento colectivo en bares de Brooklyn, el promotor vio que debía dar un paso al frente: "Nos reuníamos todas las semanas y crecíamos sin parar. En mi corazón era una idea muy grande, pero en la realidad no era nada, o algo muy pequeño. Sentía que si no hacía algo, *Narratively* nunca saldría". Transformar las palabras en acciones, ese era el objetivo.

Rosenberg, consciente de que "no solo basta con buenos contenidos", se matriculó en el programa de periodismo emprendedor que oferta la Escuela de Periodismo de la Universidad de Nueva York, a través del *New York's Tow-Knight Center for Entrepreneurial Journalism*[9]. Un centro que promueve el periodismo del futuro mediante la investigación e incubación de proyectos:

[9] Perteneciente a *CUNY Graduate School of Journalism*. Cfr. http://towknight.org/, consultado el 29 de julio de 2015.

> Nuestro objetivo es ayudar a que el periodismo de calidad sea sostenible, porque el futuro del periodismo está en manos de los empresarios que sepan desarrollar nuevos modelos de negocio y proyectos innovadores, ya sea trabajando por su cuenta o dentro de las compañías de medios tradicionales. Formamos a estudiantes y periodistas en activo para que puedan construir empresas periodísticas sostenibles[10].

Narratively fue la propuesta de Rosenberg como caso de desarrollo y, tras cuatro meses en la incubadora –en la primavera de 2012–, estaba listo para el lanzamiento. "Esta experiencia permitió madurar todas las ideas y elaborar un plan de negocio a corto y medio plazo", recuerda el director, quien explica que la puesta en marcha requería una campaña de financiación colectiva: "Queríamos recaudar dinero para funcionar los seis primeros meses [50.000 dólares], darnos a conocer y generar futuros lectores".

El medio contemplaba obtener ingresos a partir de los seis meses, por lo que el capital inicial pretendía garantizar el pago a los autores durante los primeros 180 días y suministrar los recursos de producción necesarios. Al tener 20 profesionales –el núcleo de las reuniones previas– dispuestos a producir gratis en el periodo mencionado, no se identificaba un problema monetario: "Era una manera de sondear el mercado. ¿Estarían interesados los usuarios en sobrepasar los titulares?" (Ronsenberg, 2014).

[10] *Ibid.* Para conocer más acerca del funcionamiento del centro, se aconseja el visionado de "Inside the Tow-Knight Center for Entrepreneurial Journalism". Cfr. https://goo.gl/50xIVj, consultado el 29 de julio de 2015.

1.2. Financiación colectiva: el descubrimiento de *Kickstarter*

El 7 de agosto de 2012, casi cuatro años después de que la sección de información local desapareciera de las páginas de *The New York Times*, *Narratively* comenzó una campaña de *crowdfunding* (mecenazgo) a través de *Kickstarter*[11]. El proyecto, tal como revela esta web de financiación en masa, estuvo abierto 33 días –hasta el 10 de septiembre– y obtuvo 53.739 dólares, gracias a 802 patrocinadores (3.739 dólares más de los solicitados).

Dado el alto número de apoyos, resulta interesante conocer cómo se vendió la nueva publicación, qué información tenían los usuarios al invertir su dinero. La página de *Narratively* en *Kickstarter* contenía, en primer lugar, un vídeo promocional[12] junto a un texto con las líneas maestras de la iniciativa:

> Nueva York es más grande, rara y triste, y también mucho más edificante y embriagadora, que lo que nos hacen creer las noticias que leemos diariamente. *Narratively* quiere combatir eso. No nos importa la última hora, ni los titulares más inminentes. Nuestra revista estará dedicada a compartir historias no contadas de Nueva York, veraces, con narrativas estimulantes que lleguen al corazón de la ciudad (…) Cada semana exploraremos un tema diferente, publicando una historia por día de lunes a viernes con el formato que más se adapte a ella. Podríamos presentar, por ejemplo, un artículo *longform* con varias fotografías el lunes, seguido de un documental animado el martes, de un ensayo fotográfico, una pieza de audio o un cortometraje documental. Queremos acercarte historias únicas de la ciudad[13].

[11] Cfr. https://www.kickstarter.com, consultado el 29 de julio de 2015.
[12] Cfr. https://goo.gl/DRN0R6, consultado el 6 de febrero de 2016.
[13] Esta explicación ha sido extraída de la página de *Narratively* en *Kickstarter*. Lo mismo sucede con la información de esta plataforma que se muestra de aquí en adelante. Cfr. https://goo.gl/cyvmdq, consultado el 29 de julio de 2015.

El planteamiento es similar al de la revista *New York* tras su refundación en 1967 como medio independiente. Entonces, el editor Clay Felker experimentó con el *New Journalism* mediante una cabecera ligada a la vida de la ciudad: "Nueva York es la quintaesencia de la civilización urbana… de hecho, Nueva York es la capital del mundo…; queremos ser la revista semanal que transmita el espíritu y la personalidad de Nueva York tal y como es hoy en día" (Felker, en Weingarten, 2013: 362).

El spot de *Narratively*, de tres minutos y medio, contó con la participación de varios miembros del equipo fundacional y con el apoyo de profesionales de otros medios, tanto consolidados (*The New York Times*) como emergentes (*The Atavist* y *Longform.org*). Este respaldo del sector significó una de las claves del éxito de la campaña, que difundieron varios medios de comunicación[14]. "Estamos muy agradecidos. El apoyo fue decisivo", admite Rosenberg, a quien le ayudó la red de contactos profesionales de todo el equipo (al trabajar para distintos periódicos, la difusión resultó más sencilla).

La campaña ofrecía una serie de recompensas que pretendían incentivar las donaciones: a mayor cantidad, mejores privilegios. Estas gratificaciones establecían diez modalidades de patrocinio con un único pago:

[14] Hay numerosos ejemplos. Véase, a modo de muestra, el publicado por *Untapped Cities* (cfr. http://goo.gl/izpiOH) o por *Journalism.co.uk* (cfr. https://goo.gl/W1uLBu). Consultas realizadas el 29 de julio de 2015.

a) **10 dólares o más: *Launcher*.** Esta inversión daba la posibilidad de participar en el proceso editorial votando los temas de la agenda. Número de donantes[15]: 110.

b) **25 dólares o más: *Premium Member*.** A estos mecenas se les ofrecía una suscripción anual que incluía el acceso a contenido exclusivo de la web y un libro electrónico con varias de las historias *longform* publicadas por la revista durante su primer año. Asimismo, permitía el acceso gratuito a todos los eventos que organizara *Narratively* en 2013. Número de donantes: 317.

c) **50 dólares o más.** Además de las ventajas de las dos categorías anteriores, estas personas recibirían un bono de *Premium Member* para regalar y dos invitaciones para la presentación oficial del medio en Nueva York. Número de donantes: 150.

d) **125 dólares o más.** Estas personas gozarían de lo mismo que la suma de las tres primeras opciones y tendrían la posibilidad de elegir una imagen publicada durante los seis primeros meses de vida de la revista. Seleccionada, la recibirían en su domicilio con una calidad de impresión profesional (tamaño de 8 x 10). Número de donantes: 58.

[15] Si se suman el número de donantes de cada modalidad, se comprobará que la cifra no coincide con el total de inversores (664 frente a 802). Esto se debe a que *Kickstarter*, por error, dejó sin encuadrar 138 aportaciones. Pese a esta imprecisión, se incluye la referencia porque facilita una aproximación.

e) **250 dólares o más.** Junto a los beneficios mencionados con anterioridad, estos inversores dispondrían de un diseño especial para disfrutar *Narratively* desde el móvil. Número de donantes: 17.

f) **500 dólares o más.** Esta opción implicaba la inclusión en ***Narratively Inner Circle*****,** un grupo selecto de miembros que se reuniría con el *staff* para conocer el proceso de producción. Además, estos inversores tendrían acceso a todas las recompensas anteriores. Número de donantes: 6.

g) **1.000 dólares o más.** Existían dos posibilidades para esta categoría, que se sumaban a los privilegios anteriores. La primera –escogida por tres mecenas (de diez posibles[16])– permitía convertirse en lo que se bautizó como ***Narratively Storyteller*****.** Para ello, se convocaría un taller de escritura de no ficción al que cada donante podría acudir con dos invitados. Por otro lado, llegar a los 1.000 dólares daba la opción de ser retratado en un lugar de Nueva York (en el caso de que el donante residiera en otro lugar, se le enviaría un reportaje de la ciudad atendiendo a sus intereses). Esta segunda posibilidad fue seleccionada una vez, de diez posibles.

h) **2.000 dólares o más.** Ayudar con esta cantidad convertía al patrocinador en ***Narratively Patron,*** lo que otorgaba el derecho de

[16] A partir de los 1.000 dólares, con el fin de ofrecer cierta exclusividad, se establecía un número máximo de donantes por categoría. Es por ello que el límite de mecenas se precisa a partir de este momento.

participar en eventos exclusivos con los miembros del equipo y otros periodistas o profesionales innovadores para debatir en torno al futuro del periodismo. Además de este valor añadido, que se sumaba a los privilegios de las categorías anteriores, se ofrecía la inclusión de su nombre en el sitio web bajo la etiqueta "Patrocinadores". Número de donantes: uno, de seis posibles.

i) **5.000 dólares o más: *Sponsor Narratively*.** Junto a los honores anteriores, se ofrecía a cada patrocinador la posibilidad de elegir un tema, causa o personaje de su interés –en relación a Nueva York o su entorno– para configurar la agenda de una semana completa[17]. Número de donantes: uno, de cinco posibles.

j) **10.000 dólares o más: *Narratively Globetrotter*.** Además de disfrutar de las concesiones del resto de categorías, alcanzar la barrera de los 10.000 dólares permitía elegir un tema de interés humano de cualquier parte del mundo para su desarrollo durante una semana. Un equipo de *Narratively* se desplazaría hasta donde fuese necesario. Número de donantes: cero (se admitían dos).

La propuesta fue bien recibida y los apoyos no tardaron en llegar. El 15 de agosto, tras lograr 10.000 dólares en apenas diez días, la revista emitió una nota de agradecimiento en su página de *Kickstarter:*

[17] No se detallaban límites editoriales. Podía llegar cualquier propuesta (incluso temas interesados), pero su desarrollo "profesional e independiente" –precisa Rosenberg (2014)– corría a cargo del equipo de *Narratively*.

> Guau. ¡Nuestra campaña es un comienzo fenomenal! Gracias a todos por la generosidad (…) Parece que hemos tocado una fibra sensible por ahí, y nos sentimos abrumados por los mensajes de aliento que nos habéis enviado desde Sudáfrica, Australia, Canadá, Francia, Alemania, España e incluso -¡oh!- Los Ángeles. Los medios de comunicación también nos han brindado su apoyo en forma de artículos. Medios como *journalism.co.uk*, *Columbia Journalism Review*, *MediaStorm*, *Boing Boing*, entre otros muchos. Todavía nos queda un largo camino por recorrer; por favor, ayúdanos con la difusión (…) Una vez más, gracias. Estamos anonadados y os prometemos que en el futuro estaréis orgullosos del apoyo brindado.

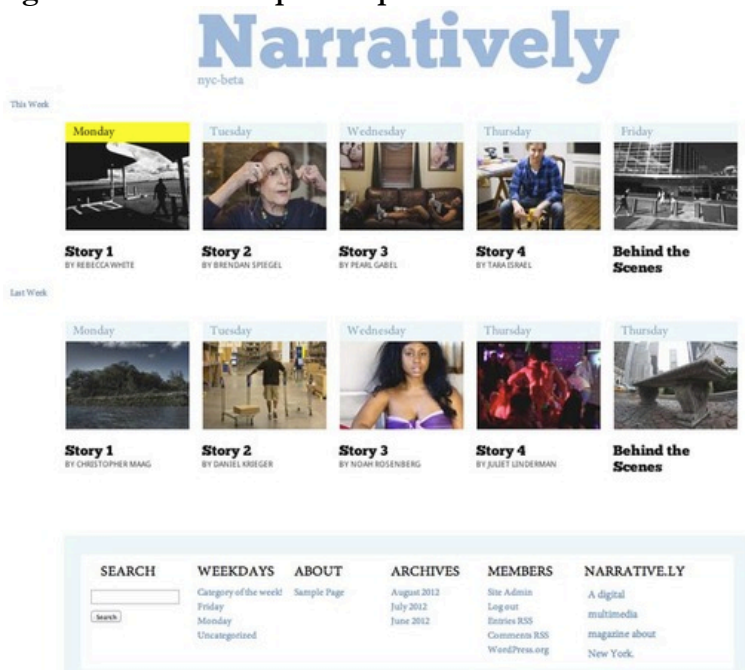
La interacción con los usuarios fue constante a lo largo del proceso. A mensajes como el citado, en el que se animaba a sentir *Narratively* como algo propio ("a identificarse con la comunidad de la misma forma que el equipo", dice el fundador), hay que sumar las respuestas personalizadas que llegaron vía redes sociales y un evento convocado en el bar *Brooklyn Brewery* cuando se había recaudado un 52% del total. "Nos faltan 23.000 dólares y nos quedan solo 14 días", recogía el anuncio de una cita que prometía "cerveza, cuentacuentos y un espectáculo musical con narrativa elaborada"[18].

Mientras tanto, *Narratively* habilitó una versión beta de su página web (figura 8) con más información sobre su modelo y un número cero con los contenidos de una semana completa. Esta producción, elaborada altruistamente por los periodistas vinculados al proyecto –cobraron más adelante, al conseguirse la financiación–, llevaba a la práctica los ideales expuestos. "¡Esto es impresionante! Un regreso al periodismo más profundo, donde lo importante es la historia. No puedo esperar a que se haga realidad", expresaba un patrocinador durante la campaña. *Matter*, que

[18] Cfr. https://goo.gl/OeeO6x, consultado el 29 de julio de 2015.

había comenzado su andadura justo un año antes tras recaudar 140.201 dólares de la misma forma[19], también se solidarizó: "Gran concepto, gran vídeo. *Matter* les desea la mejor de las suertes".

Figura 8. Versión de prueba para convencer a los usuarios



Fuente: misatpisportuscookies.com

Durante la campaña de *crowdfunding* se habilitó una versión beta de la web para que los usuarios viesen, en la práctica, la apuesta del medio.

Pese al goteo continuo de aportaciones, restaban nueve días para que expirase el plazo y faltaban 13.000 dólares. Entonces, en un claro ejemplo marketiniano de cómo tocar corazones para llegar a los bolsillos, *Narratively* hizo un último llamamiento bajo el título "Our Final Push!". Veía muy cerca

[19] Cfr. https://goo.gl/Y2LTQE, consultado el 29 de julio de 2015.

la orilla, pero necesitaba un flotador: "Pedimos tu ayuda, ahora más que nunca. Aunque hemos recaudado 37.000 dólares de más de 560 donantes, no recibiremos ninguno si no alcanzamos 50.000 antes de las 11:00 del próximo 10 de septiembre". Al final, se lograron casi 4.000 dólares de más.

Desde que finalizó la campaña de *crowdfunding, Narratively* ha cumplido todas las semanas su compromiso con el lector. Sin embargo, no ha sido capaz de proporcionar los servicios exclusivos ofrecidos a los mecenas (enumerados líneas arriba). Impera el *todo para todos*, sin tener en cuenta las aportaciones económicas. Este hecho ha generado algunas quejas, como se puede ver en la página de *Kickstarter*, a la que varios usuarios han recurrido para pedir explicaciones. "Me pregunto acerca de las *premium memberships*. No he escuchado nada todavía", escribía en febrero de 2013 uno de ellos. A los seis meses, esa misma persona volvía a la carga: "Un año desde que apoyamos el proyecto. ¿Alguna recompensa como patrocinador?".

El problema viene motivado por la ausencia de un sistema de suscriptores de pago, que impide ofertar contenidos diferenciados. Si bien estaba previsto implementarlo en 2013, *Narratively* cambió de estrategia: como se explica en el epígrafe 5.1., su objetivo es incorporarlo cuando aumente la masa de lectores y, por tanto, haya más posibilidades de éxito. A pesar de esto, la revista no siente haber traicionado a los inversores. "Las recompensas se encuentran en el trabajo que hemos publicado día tras día, aunque ofrecemos nuestras más sinceras disculpas si las *premium memberships*,

que están en desarrollo, han llevado más tiempo del previsto", respondió el cofundador, Brendan Spiegel, a los mecenas críticos.

El éxito de la campaña impulsó el lanzamiento de *Narratively* y consolidó a *Kickstarter* como una alternativa eficiente para sacar adelante proyectos periodísticos. Tres nuevos medios vieron la luz en 2013 gracias a esta plataforma: *Guernica Magazine*, una revista de arte y política[20]; *Acuerdo*, una publicación quincenal para tabletas y ordenadores que ofrece periodismo de investigación aprovechando las narrativas del siglo XXI[21]; y *The Big Roundtable*, centrada en relatos cortos de no ficción[22].

Desde su origen, *Narratively* se ha regido por una filosofía basada en la investigación profunda y la narración lenta (*slow storytelling)*. Ello con el objetivo de contar historias "untold" –de un valor incalculable–, como explica el cofundador y director editorial, Brendan Spiegel:

> Investigamos los antecedentes y vemos si el tema ha sido cubierto antes. Si es así, nos fijamos en el planteamiento y buscamos un enfoque diferente, único. Tenemos en cuenta qué formato es el más adecuado para la historia. Luego llega la fase de reporterismo, en la que hay que pisar la calle, realizar entrevistas… Los editores asesoran a los autores durante todo el proceso. Después toca escribir, con detalles, personajes, escenas… Y luego hay que editar una, dos, tres, las veces que haga falta[23].

[20] Cfr. https://goo.gl/UsvvhQ, consultado el 30 de julio de 2015.
[21] Cfr. https://goo.gl/cn36Rc, consultado el 30 de julio de 2015.
[22] Cfr. https://goo.gl/XFN2ym, consultado el 30 de julio de 2015.
[23] Las declaraciones de Brendan Spiegel que se vierten de aquí en adelante han sido extraídas, salvo donde se indique lo contrario, de una entrevista personal con el autor de la tesis realizada en Nueva York el 20 de octubre de 2014.

Esta visión del oficio se aplica ya se hable de perritos calientes[24], coleccionistas obsesivos[25] o atletas ciegos[26], y sitúa a las personas en el centro del relato. "Las historias de *Narratively* son sobre gente (a veces sobre osos o aves, pero por lo general sobre gente). Pueden hablar de ciencia, deporte, música o máquinas: siempre tienen un elemento humano que ayuda a contar", recoge su documento de estilo (epígrafe 3.1.). Anticipada la receta con que se trasciende la oferta de información inmediata que "satura" a los usuarios (Casas-Mas, 2014), exponemos cómo se estructura el medio –su organización y recursos– para producir un producto multimedia que ha recibido diferentes galardones[27].

2. Infraestructura blindada al ciclo de vida 24/7

Distanciarse de la estricta actualidad exige un engranaje que evite las prácticas vertiginosas. *Narratively* sustenta su desafío al ciclo informativo 24/7 en los mismos pilares que *Anfibia*: una plantilla reducida que coordina a los colaboradores, un nutrido grupo de *freelance*, un espacio de trabajo alejado de las dinámicas de una redacción de diario, una agenda reducida –abierta a temas atemporales– y una web muy visual, de lectura sosegada[28].

---

[24] "Dog Days". Cfr. http://goo.gl/zzaF2l, consultado el 30 de julio de 2015.
[25] "Eskimo Goggles on East 75th". Cfr. http://goo.gl/RfWyyC, consultado el 30 de julio de 2015.
[26] "Playing by Ear". Cfr. http://goo.gl/cjEuzE, consultado el 30 de julio de 2015.
[27] Tres son los que destacan: el otorgado por la revista *Time* como una de las cincuenta mejores webs de 2013 –ocupó el sexto lugar en el ranquin–, un premio *Webby* al mejor "Best Writing" (2014) y la mención de *Pictures of the Year International* al mejor sitio web de 2014.
[28] El diseño ensalza las historias. No aparecen listas de titulares ni otros elementos en busca del cliqueo rápido. Para más información, véase el epígrafe 2.3.

Este sistema, cuyos detalles se plasman a continuación, le ha permitido situarse entre las cabeceras de referencia de periodismo literario. Por ejemplo, el 9 de agosto de 2013, *BuzzFeed* publicó una lista con las nueve historias *longform* más destacadas de esa semana[29]. Entre ellas, había artículos de *The New Yorker*, *Vanity Fair*, *Wired*… y *Narratively*, incluida en el ranquin por su artículo "Join, or die", que presenta a los recreadores del campo de batalla que hubo en Brooklyn durante la Guerra Civil[30].

2.1. Recursos humanos

Los profesionales que hacen realidad *Narratively* podrían considerarse "colaboradores" en su totalidad, ya que, a excepción de los dos fundadores, no existe dedicación exclusiva. Pese a ello, hay un núcleo de personas con vinculación permanente –aunque tengan otras ocupaciones– que conforma el equipo fijo. Abordamos, en primer lugar, sus características.

2.1.1. Equipo fijo sin dedicación completa

El *staff*, encabezado por el fundador y presidente de la compañía, Noah Rosenberg, está compuesto por 26 miembros (figura 9). De todos ellos, tan solo el patrón y el cofundador, Brendan Spiegel, se dedican *full time* a la revista. Ambos acuden diariamente a la redacción y, desde ahí, pilotan el proyecto: Rosenberg focaliza su atención en la rama empresarial, mientras que Spiegel –director editorial– se entrega a los contenidos. Para el

[29] Cfr. http://goo.gl/0Eacdy, consultado el 23 de julio de 2015.
[30] Cfr. http://goo.gl/X4fMLT, consultado el 23 de julio de 2015.

desarrollo del producto, Spiegel coordina a través de internet un equipo interdisciplinar que se reúne presencialmente una vez a la semana, y que está distribuido en cinco áreas: edición, fotografía, ilustración, multimedia y redes sociales, siendo la primera de ellas la más numerosa.

En concreto, se cuenta con quince editores de texto, lo que refleja la importancia que –como *Anfibia*– da *Narratively* al *editor*. Su cometido es participar en la configuración de la agenda, acompañar a los escritores desde la elección del tema y revisar los textos hasta que cumplan los criterios de publicabilidad (apartado 3.1.). La amplitud de esta parcela viene motivada por dos factores: la no exclusividad y la inquietud por la edición.

Por un lado, algunos profesionales quedan inoperativos durante periodos variables si su compromiso con otros medios o empresas les exige dedicación completa. En ese caso, y dado que es una flexibilidad pactada con *Narratively*, disponer de una nómina extensa permite al director editorial encontrar siempre a alguien capaz de editar en el plazo necesario. Por otro lado, el esmero en la edición ("porque determina la calidad", asegura Spiegel), lleva a tener asignados cuatro tipos de editores:

a) ***Associate Editors.*** Son los editores asociados. El director editorial delega en ellos: les asigna un tema, una fecha y los pone en contacto con el autor. Desde ese momento, se responsabilizan de que la publicación salga adelante. Salvo consultas específicas, Spiegel solo vuelve a tener noticias cuando el trabajo está finalizado.

b) ***Copy-editors.*** Al recibir el artículo, el director editorial lo remite a estos editores –diferentes a los que han llevado a cabo el seguimiento completo–. Su misión es dar el visto bueno definitivo. "Son las últimas personas que leen el texto", indica Spiegel. Al haber sido editado con anterioridad, no suelen realizar cambios estructurales (se corrigen erratas y se verifican datos).

c) ***Midwest Editor.*** Realiza las tareas del editor asociado pero centrado en temas del Medio Oeste de Estados Unidos: Illinois, Indiana, Iowa, Kansas, Míchigan, Minnesota, Misuri, Nebraska, Dakota del Norte, Ohio, Dakota del Sur y Wisconsin. Su objetivo es encontrar historias de esta zona para impulsar *Narratively* fuera de Nueva York.

d) ***Internacional Editor.*** Además del *Midwest Editor*, hay un editor internacional centrado en la búsqueda de colaboradores fuera del país. Esta figura pretende facilitar la expansión de la revista, interesada en temas de todo el mundo.

Con la misma escrupulosidad se cuida también la parte gráfica. La directora de fotografía, Zara Katz, tiene a su disposición cuatro editores, que funcionan como sus homólogos textuales (aunque en este caso no hay distinciones). Katz, que combina esta ocupación con labores docentes y mantiene contacto directo con la ilustradora, Vinnie Neuberg, precisa la estrategia de *Narratively*: "Publicamos solo imágenes llamativas e impactantes

que aporten algo a la narración. Las fotografías e ilustraciones enriquecen al texto y deben hablar por sí solas"[31].

Otra piedra angular del equipo es el responsable multimedia, Emon Hassan, que conduce a los autores de vídeo y audio. En este caso, Hassan marca los límites de las piezas (deben oscilar entre los cuatro y ocho minutos), dialoga con los productores a través del correo electrónico y cierra los pormenores de cada operación (fecha de entrega, remuneración, etc.).

Esta división del personal, similar a la de *Anfibia* pero inalcanzable para *FronteraD* –como se verá en el siguiente capítulo– por la ausencia de recursos, dosifica las cargas de trabajo y favorece el desarrollo del producto sin renunciar a sus pretensiones de calidad y combinación de formatos. "La diversidad de perfiles nos permite cuidar hasta el más mínimo detalle", afirma Rosenberg, sabedor de que el "envoltorio" tiene tanta o más importancia que los contenidos.

El área más limitada es la de *social media*. Si bien tiene asignada un responsable, Michael Stahl, esta persona –que hace al mismo tiempo de editor y actualiza la web cuando Spiegel está saturado– no cuenta con ayuda complementaria[32]. La ausencia de recursos humanos y económicos en esta

[31] Las declaraciones de Zara Katz que se vierten de aquí en adelante han sido extraídas de una entrevista personal con el autor de la tesis realizada en Nueva York el 11 de diciembre de 2014.

[32] Durante el verano de 2013, se sumó al equipo –en calidad de becaria– una estudiante de la Escuela de Periodismo de la Universidad de Columbia: Olivia Aylmer, quien apoyó en el área de redes sociales. Lo hizo gracias a una propuesta propia, ya que *Narratively* no tiene

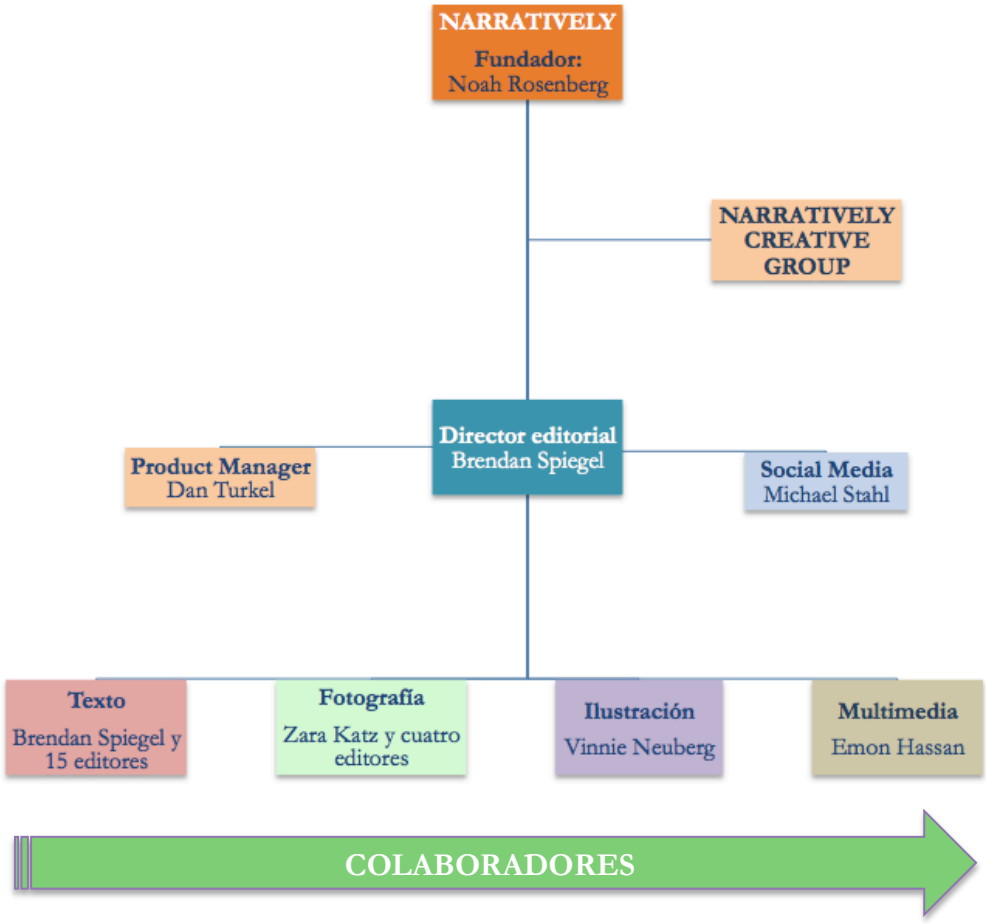
parcela ayuda a entender por qué la presencia en redes sociales no genera apenas retroalimentación: la interacción con los usuarios es mínima y el número de seguidores aumenta a una velocidad muy reducida (epígrafe 4.2.).

El equipo lo complementa un jefe de producto, Dan Turkel, centrado en la búsqueda de nuevas vías de explotación del producto (*product manager*). Al ser una *for-profit corporation* –empresa con ánimo de lucro–, el desarrollo comercial reclama una inversión especial de tiempo (más aún en esta primera etapa), por lo que Noah Rosenberg, como patrón, interviene con asiduidad. Su dedicación es tan alta que casi no interfiere en la parte editorial, delegada en el cofundador.

El volumen del equipo queda justificado por las condiciones contractuales: si los profesionales firmaran un contrato a jornada completa y percibieran la nómina correspondiente, aportarían lo que ahora no pueden (por una mera limitación temporal) y, quizás, el equipo podría reducirse a la mitad. Aun así, se vuelve a cumplir la predicción del Instituto Reuters (2012): el futuro de las redacciones pasa por grupos más reducidos que los que han imperado en los periódicos impresos.

acuerdos de cooperación con universidades. Según Rosenberg, es algo que no se descarta: el aporte de Aylmer permitió reforzar la presencia en redes sociales.

Figura 9. Organigrama de *Narratively*



Narratively dispone de un equipo de 26 personas que encabeza las distintas parcelas de la publicación y guía a los colaboradores para elaborar el producto. *Fuente: elaboración propia.*

2.1.2. Profesionales autónomos en busca de la viabilidad

El otro bloque de personal está formado por más de 1.000 *freelance* que colaboran sin una periodicidad establecida. Estos profesionales autónomos –los periodistas multimedia, fotógrafos e ilustradores que firman las piezas– figuran en una base de datos en la que *Narratively* registra a los autores que han colaborado con el medio o que, simplemente, han mostrado interés en hacerlo. Respecto al origen de la relación y su procedencia, Rosenberg destaca el interés generado en Estados Unidos:

> Cada semana recibimos unos 15 o 20 mensajes de profesionales que quieren colaborar. Unos son colaboradores que están interesados en repetir y otros son nuevos. En ese caso los incluimos en la lista. Es por esto que, dentro de los más de 1.000, hay algunos que nunca han llegado a publicar, pero eso no es un problema. Al contrario, nos da más posibilidades de elegir (…) Alrededor del 80% procede de nuestro país, y poco a poco se va incrementando el número de autores extranjeros.

Entre ellos, se identifican colaboradores de medios como *The New York Times*, *New York Magazine*, *The New Yorker*, *CBS News*, *BBC*, *GQ* o *MediaStorm*, aunque la mayor parte son trabajadores por cuenta propia que no disponen de una estabilidad económica. La escritora Lilly O'Donnel, por ejemplo, consigue como camarera los ingresos que necesita para sobrevivir: "*Narratively*, más que dinero, me da la posibilidad de escribir con libertad y sin limitaciones de espacio ni formato"[33]. La situación de precariedad que viven los *freelance* es extensible al mercado internacional (García, Clemente y

[33] Las declaraciones de Lilly O'Donnell vertidas de aquí en adelante han sido extraídas de una entrevista con el autor de la tesis realizada en Nueva York el 10 de noviembre de 2014.

López, 2013). La fotógrafa española Eva Filgueira, coautora de "No Job Land", explica cómo se ve obligada a salir también del circuito periodístico:

> Hay temporadas en las que estoy desbordada y otras en las que apenas tengo nada. Es duro. Los medios de comunicación no me dan para vivir. No me queda más remedio que, como digo yo, "hacer lentejas" para comer, es decir, abordar multitud de frentes: eventos (bodas, bautizos y comuniones), fotografía institucional o de empresa y docencia [imparte clases de *Lenguaje multimedia* en la Escuela BlankPaper de Madrid][34].

El nuevo modelo de negocio que quiere implantar *Narratively* tiene como objetivo retribuir de manera justa. Mientras tanto, existe un elevado número de autores dispuestos a publicar sabiendo que la gratificación que reciben no cubre el tiempo invertido. ¿Qué lleva a introducirse en una publicación que exige tanto esfuerzo en materia de reporterismo y escritura? Las palabras de Daniel Krieger, firma habitual en *The New York Times*[35], aportan algunas de las motivaciones:

> *Narratively* me permite cumplir mis fantasías de escritor. En *The New York Times* me muevo en las 1.000 palabras. Aquí no tengo ninguna limitación de espacio ni de tiempo. Puedo extenderme y hacer un reporterismo que, a veces, me lleva a hablar con decenas de personas o a sumergirme en la vida de un personaje durante varios días. Veo a *Narratively* como una publicación al estilo de *The New Yorker o The Atlantic*. Un periodismo serio, profundo, que marca la diferencia en una sociedad[36].

[34] Las declaraciones de Eva Filgueira vertidas de aquí en adelante han sido extraídas de una entrevista personal con el autor de la tesis realizada vía *Skype* el 12 de noviembre de 2014.
[35] Fue uno de los autores del reportaje sobre el primer caso de ébola en Nueva York. El artículo, titulado "Doctor in New York City Is Sick With Ebola", se publicó en la versión impresa de *The New York Times* el 23 de octubre de 2014.
[36] Las declaraciones de Daniel Krieger vertidas de aquí en adelante han sido extraídas de una entrevista con el autor de la tesis realizada en Nueva York el 24 de octubre de 2014.

A pesar de todo, el equipo destaca "por su pasión, responsabilidad e integridad periodística" (Rosenberg, 2014). Visualizar *Narratively* como un escaparate desde el que saltar a otras plataformas contribuye al buen hacer del grupo (Pecot, 2015). A continuación se explica el espacio de trabajo donde se detecta la predisposición positiva.

2.2. *Coworking* a orillas del East River

Desde diciembre de 2013, la revista dispone de una oficina en el *New York Media Center*[37]. Hasta entonces, funcionó 100% en línea, pero tras un año de vida, vio conveniente establecer un espacio de trabajo presencial que incentivara los encuentros personales y ayudase a dialogar fuera del trajín diario de correos electrónicos. Dado que en el epígrafe tres se detallan las rutinas de producción, con un apartado específico (3.2.) que describe los encuentros cara a cara, nos limitamos aquí a dar la información básica sobre el escenario. Así, llegado el momento, se comprenderá el contexto en el que tienen lugar esas relaciones.

El *New York Media Center* está ubicado en Dumbo[38], un barrio del distrito de Brooklyn. En concreto, en el número 30 de *John Street.* Se trata de un centro de *coworking*[39], de 1.850 metros cuadrados, en el que conviven

[37] Fundado en 2013, pretende ayudar a convertir ideas artísticas en negocio. Cfr. http://nymediacenter.com, consultado el 1 de agosto de 2015.
[38] Acrónimo de *Down Under the Manhattan Bridge Overpass.*
[39] La Fundación del Español Urgente define *coworking* como la "forma de trabajo que permite a profesionales independientes, emprendedores y pymes de diferentes sectores compartir un mismo espacio de trabajo, tanto físico como virtual, para desarrollar

varias iniciativas periodísticas, tal como recoge uno de los lemas de su web: "Ayudamos a que los proyectos se hagan realidad. Unimos a profesionales en el corazón de la ciudad más creativa del mundo". En diciembre de 2014, al realizar la observación, *Narratively* compartía espacio, entre otros, con el cineasta Patrick Lockton y *Blank on Blank*, un estudio digital sin ánimo de lucro que transforma entrevistas de audio en series de animación para *YouTube*.

Su localización, a orillas del East River y muy cerca del puente de Brooklyn –que conecta con la isla de Manhattan–, es estratégica. "Estamos en una zona accesible y disfrutamos de unos precios de alquiler razonables", argumenta Rosenberg, quien admite la imposibilidad de estar en Wall Street o Times Square dados sus "costes desorbitados". Por este motivo, Brooklyn se ha convertido en un territorio fértil para jóvenes artistas, arquitectos y diseñadores, pese a que cada vez resulta más difícil pagar las cuentas[40].

El espacio de trabajo incluye una zona común con largas mesas rectangulares, donde cada proyecto tiene asignado un sitio. Además, existen aulas para reuniones, salas de conferencias, una biblioteca, un auditorio con capacidad para 72 personas, una galería de artes audiovisuales que se renueva cada mes y una cafetería con sillones y un futbolín[41].

---

sus proyectos profesionales de manera independiente, a la vez que fomentan proyectos conjuntos" (cfr. http://goo.gl/jku7PA, consultado el 1 de junio de 2015).

[40] Véase "Los Angeles and Its Booming Creative Class Lures New Yorkers", publicado por *The New York Times* en 2015. Cfr. http://goo.gl/sRpgIP, consultado el 1 de agosto de 2015.

[41] Para la visualización del espacio, se recomienda el recorrido virtual diseñado por el *New York Media Center*. Cfr. https://goo.gl/g4vBWp, consultado el 1 de agosto de 2015.

Figura 10. Redacción compartida en el *New York Media Center*



Fuente: nymediacenter.com

Las instalaciones disponen de una zona de trabajo común y espacios privados como salas de reuniones o aulas de formación. Tour virtual: https://goo.gl/g4vBWp

Narratively emplea el *New York Media Center* a modo de redacción: los dos fundadores desarrollan allí su jornada laboral –acuden todos los días, sin rigideces[42]– y mantienen una reunión semanal con el equipo todos los lunes a las 15.00 horas (epígrafe 3.2.1.). Además, se convocan encuentros específicos con editores, colaboradores, anunciantes, clientes del grupo creativo y posibles inversores. Fuera de estas citas, el resto de miembros no suele acudir, por más que el espacio quede abierto para quien lo desee.

En las instalaciones, inauguradas en 2013, nunca faltan salas –se utilizan también para guardar la intimidad en las reuniones virtuales–, la

[42] Suelen estar desde las 9.30 hasta las 17.00 horas.

conexión a internet (wifi) funciona correctamente y las condiciones de luz y temperatura son adecuadas[43].

> Es un lugar de encuentro. Para una compañía digital, es muy importante juntarse cada cierto tiempo. A nosotros nos permite ponernos al día, debatir las historias que lleva cada editor, hacer *brainstorming* y configurar los temas de la agenda. Además, ayuda a charlar acerca de la orientación de la empresa, las oportunidades, recopilar errores y delimitar hacia dónde queremos ir (…) Resulta muy útil ofrecer un lugar y horario de atención, sobre todo cuando se conoce a gente nueva (Rosenberg, 2014).

Esta fórmula es común en otros medios emergentes de la ciudad. A escasos 200 metros de la redacción de *Narratively*, en *Jay Street*, 68, *Atavist, Longform.org* y *Roads and Kindoms* –tres iniciativas de periodismo de largo formato en internet– cohabitan de manera similar[44].

2.3. Agenda temática: una cláusula de atemporalidad

El documento de estilo, desgranado en el epígrafe 3.1., delimita la oferta editorial: no se admiten noticias, solo historias –cinco a la semana– que aporten un ángulo diferente, tengan algún tipo de conexión humana y presenten una investigación y narración *slow*. De su aplicación se responsabiliza Brendan Spiegel, quien decide lo que entra en la agenda junto al equipo (la reunión de los lunes sirve para debatir la pertinencia y el enfoque de los temas). Pero, ¿cómo surgen las ideas?

---

[43] La luz es artificial y el sistema de climatización mantiene una temperatura que ronda los 22 grados.

[44] Las dependencias de cada medio están delimitadas dentro de un espacio común. Esta información ha sido extraída de la observación informal realizada por el autor de la tesis en la redacción de estas publicaciones el 5 de noviembre de 2014.

Los seriales emergen, casi a partes iguales, en dichas reuniones de sumario y gracias a las propuestas que envían los autores; normalmente, a raíz de una historia concreta. A partir de esta, *Narratively* fija un tema y comienza a buscar relatos que permitan completar las cinco publicaciones acerca de la realidad seleccionada (a veces surge primero el tema, aunque no es lo habitual). Veámoslo con un ejemplo. El 3 de agosto de 2013, Noah Rosenberg recibió un email con el asunto "Esquizofrenia y enfermedades mentales"[45]. Decía así:

> Hola,
>
> Mi nombre es María Lazzati y me gustaría compartir la historia de mi hermano Fred, que en su adolescencia fue diagnosticado de esquizofrenia paranoide. Todo comenzó hace 40 años, y, por desgracia, acaba de terminar con su fallecimiento.
>
> Tras su muerte, me encontré con muchos de sus escritos. En ellos cuenta sus temores, las voces que escuchaba... También aparecieron varios dibujos y diagramas con líneas de puntos. Estoy fascinada con sus palabras, y siento la necesidad de compartir su historia.
>
> Hace poco que he terminado de escribir el libro "The Brutality of Schizophrenia". Creo que es hora de que las personas dejen de ser tan ignorantes acerca de las enfermedades mentales.
>
> Mi historia comienza con los tormentos y frustraciones que Fred, mis hermanos y yo sufrimos como adolescentes, entre hospitales y centros de reinserción, con unos padres que jamás se plantearon abandonar la lucha. Fred no podría haber vivido por su cuenta, ni siquiera haber conseguido un trabajo (…) Él era muy optimista y siempre veía lo bueno en la gente.
>
> Mi objetivo es concienciar de lo que es una vida con esquizofrenia, tanto para el enfermo como para su familia (…) Siento que si no lo intento, mi hermano habrá muerto para nada.
>
> Gracias por tu tiempo,
>
> María

[45] Facilitado por Brendan Spiegel, a quien se lo envió Rosenberg por ser competencia del director editorial. Extraído de su correo electrónico (archivo). La traducción, como sucede con el resto de materiales suministrados por *Narratively*, es del autor.

De ahí salió, siete semanas después, el artículo "The Voices In My Brother's Head"[46], que incluía un gran despliegue gráfico con los escritos y dibujos originales del protagonista. Esta historia encabezó el serial "Tough Medicine", para el que fue necesario encontrar otros cuatro testimonios: cómo es la vida de una joven cantante a la que se le detecta esclerosis múltiple[47], la de unos padres que deben despedirse de un hijo que no sobrevive al parto[48], la de una artista que alcanza su mejor versión tras serle diagnosticado un tumor maligno[49] y la de un adolescente con autismo[50].

Cabe preguntarse cómo emprende *Narratively* la búsqueda de las historias. ¿Resulta fácil obtener cinco relatos con un mismo hilo conductor? Por regla general, no faltan opciones (pueden consumirse de manera independiente; su relación es solo temática). El director editorial contacta cada quince días con los colaboradores: les dirige un correo electrónico con las previsiones de la publicación y queda a la espera de sus aportaciones. Al disponer de una base de datos con más de 1.000 profesionales, el método funciona: Spiegel es capaz de cerrar la programación con un mes de tiempo. Si falta una historia para completar un tema, los editores asumen su desarrollo. El objetivo es no perder las cuatro logradas.

---

[46] Fue publicado el 24 de septiembre de 2013. Cfr. http://goo.gl/A8nd1B, consultado el 2 de agosto de 2015.
[47] "Lara Ewen Faces The Music". Cfr. http://goo.gl/UBJrdx, consultado el 2 de agosto de 2015.
[48] "Capturing The Briefest Of Lives". Cfr. http://goo.gl/HsCvJr, consultado el 2 de agosto de 2015.
[49] "Melissa Carroll's Technicolor Dream". Cfr. http://goo.gl/oHnqtG, consultado el 2 de agosto de 2015.
[50] "Autistic And Aging Out". Cfr. http://goo.gl/UrREM7, consultado el 2 de junio de 2015.

La convocatoria se publica al mismo tiempo en la pestaña "Contact & Contribute" de la web[51] e incluye el nombre de los temas con una breve explicación. A continuación se reproducen cinco de los remitidos en 2014[52]:

> 1. **Adicciones.** Desde el café hasta los cigarrillos, la cocaína, el crack… El mundo de la adicción ha sido cubierto con frecuencia en el periodismo, la literatura y el cine, así que estamos buscando algo que no sepamos sobre lo que es ser, vivir o amar a un adicto.
>
> 2. **Animales.** La verdad que hay detrás de los gatos, leones, tigres… y los seres humanos que los aman.
>
> 3. **Memoria.** La memoria es una cosa curiosa que cambia y evoluciona con el tiempo. Buscamos historias de recuerdos reprimidos e historias alteradas que se sitúan en la delgada línea que separa la realidad y la ficción, la realidad y la verdad.
>
> 4. **Zapatos.** Desde zapateros a limpiabotas. Destinamos una semana a cualquier historia que guarde relación con el mundo del calzado, porque los zapatos son mucho más que lo que cubre nuestros pies.
>
> 5. **Policías y ladrones.** Historias sorprendentes y reveladoras que muestren las interacciones que se producen entre la policía, los criminales y la población civil.

Junto a esta información, cada ítem incluye una fecha límite de envío y un link. Este enlace conduce a un formulario para concretar las propuestas. El cuestionario pregunta, además de los datos de contacto, cuáles son los personajes principales, el arco narrativo y el enfoque diferencial. Además, se incluye un formulario complementario para las aportaciones multimedia, si es que existen.

---

[51] Cfr. http://narrative.ly/contact/, consultado el 3 de agosto de 2015.
[52] Se ha tomado como referencia 2014 porque el trabajo de campo se realizó en ese año. La selección es arbitraria.

"Nos interesan historias de interés humano que sean como árboles de hoja perenne. No buscamos algo que sea *trending topic* y desaparezca", señala el editor Michael Stahl[53]. Este es uno de los aspectos que más valoran los colaboradores, como reflejan las palabras del periodista Gabriel Pecot:

> Los medios andan desorientados. Van picoteando cosas que generan revuelo, guiados por la política del hit. Una cosa es lo que quiere la gente y otra la que los periodistas deben proponer: cosas con más perspectiva, sabiendo ver lo que se les escapa a los ciudadanos (…) Publicaciones como *Narratively* dan cabida a crónicas y documentales que registran realidades ocultas en los medios masivos. Esto es muy gratificante (2015).

La apuesta sigue la larga tradición de algunas revistas analógicas de periodismo literario que dedican un número completo a un tema, con varias miradas. Es el caso de *Etiqueta Negra*, en América Latina, y ello proviene del ámbito anglosajón: en 1946, *The New Yorker* –como se ha indicado en el capítulo dos– publicó "Hiroshima" en un monográfico de 150 páginas. Esta filosofía tampoco es única en el ciberespacio. *Longreads*[54], un sitio que aglutina desde abril de 2009 los mejores textos –de 1.500 palabras o más– que transitan por la web, también agrupa temáticamente. Por ejemplo, en noviembre de 2014 lanzó "Cinco historias sobre el modo en que dormimos"[55], con artículos de *Hobart*[56], *Aeon*[57], *Guernica*[58], *The Atlantic*[59] y *The New Yorker*[60], que habían sido publicados en los últimos dos años.

---

53 Las declaraciones de Michael Stahl que se vierten de aquí en adelante han sido extraídas de una entrevista personal con el autor de la tesis realizada en Nueva York el 14 de noviembre de 2014.

54 "Las mejores historias *longform* de la web", reza su eslogan. Cfr. http://longreads.com, consultado el 3 de agosto de 2015.

55 "Five Stories About the Way We Sleep". Cfr. http://goo.gl/iky6tX, consultado el 3 de agosto de 2015.

2.4. Sitio web: soporte flexible al servicio del contenido

La plataforma virtual que distribuye los contenidos presenta una interfaz similar, en términos de diseño, a la de *Anfibia*. No es de extrañar porque, según confirma el editor web de la cabecera argentina, *Narratively* fue su principal fuente de inspiración por "la lograda apuesta gráfica" (Pérez, 2014). Por lo tanto, aunque en líneas generales se mantienen vigentes las claves del análisis realizado en el capítulo anterior (epígrafe 2.3.), se actualiza el estudio con las particularidades del *site* que nos ocupa.

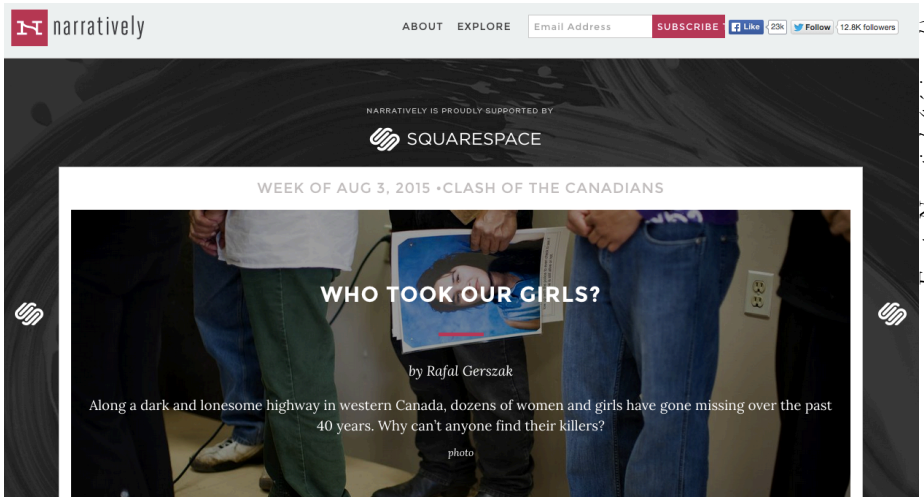
En primer lugar, destaca el recorrido intuitivo y libre del sitio. Este aspecto, indispensable para que cada cibernauta pueda elegir "su propio itinerario hipertextual" (Salaverría y Sancho, 2007: 208), se repite en todos los soportes. La navegación es rápida y sencilla con independencia del navegador, sistema operativo y aparato. En la parte superior izquierda está situado el logotipo, que facilita la identificación corporativa; y en la parte central, dos botones incluidos a modo de menú ("About" y "Explore") dan la posibilidad de recorrer la página.

---

[56] "Dating A Somnambulist". Cfr. http://goo.gl/o79WQO, consultado el 3 de agosto de 2015.
[57] "Broken Sleep". Cfr. http://goo.gl/UqVQqh, consultado el 3 de agosto de 2015.
[58] "Atef Abu Saif: The Children Have Barely Slept". Cfr. https://goo.gl/eDfEu9, consultado el 3 de agosto de 2015.
[59] "Why Some People Respond to Stress by Falling Asleep". Cfr. http://goo.gl/amdf8b, consultado el 3 de agosto de 2015.
[60] "What Keeps You Up at Night". Cfr. http://goo.gl/AbZStK, consultado el 3 de agosto de 2015.

El primero de ellos, "Sobre el sitio"[61], abre una ventana emergente que incluye, a su vez, información acerca del equipo, los premios recibidos, las opciones para convertirse en anunciante o patrocinador, las alianzas existentes, las colaboraciones posibles, el contacto y *Narratively Creative Group*. La segunda pestaña, "Explorar"[62], permite localizar contenidos siguiendo tres categorías: semana, extensión y formato. Además, el campo "Search" incentiva las búsquedas personalizadas mediante palabras clave. La cabecera se cierra, en la parte derecha, con un breve espacio para suscribirse (vía email) y un enlace a los perfiles de la revista en *Facebook* y *Twitter*[63].

Figura 11. Sitio web *responsive* e intuitivo



Fuente: Narratively (página web).

La página, al ser *responsive*, adapta su diseño al dispositivo de los usuarios. Entre el menú superior y las historias, se incluye el patrocinador de la semana (en la imagen, *Squarespace*).

[61] Cfr. http://narrative.ly/#/about/, consultado el 3 de agosto de 2015.
[62] Cfr. http://narrative.ly/#/explore/?role=story, consultado el 3 de agosto de 2015.
[63] Los hipervínculos se abren en una ventana nueva, lo que evita la fuga de usuarios.

Bajo la cabecera, aparece la historia más reciente en un destacado rectangular con la referencia temporal ("Week of Aug. 3, 2015", por ejemplo) y una fotografía de 1.068 x 400 píxeles sobre la que se superpone el titular, el nombre del autor y la entradilla. Cuando termina la semana, las cinco publicaciones quedan agrupadas en un mismo rectángulo: se mantienen las imágenes, en miniatura (tipo mosaico), para comprimir el espacio. Esto hace que la página principal acumule, en orden inverso a su fecha de inclusión (y claramente diferenciados), todos los seriales.

Por esta razón, no existe pie de página: a medida que el usuario desciende utilizando el *scroll* vertical, se van cargando contenidos. Llegar al final exige recorrer cada uno de los bloques, hasta alcanzar el más antiguo (septiembre de 2012). Dado que la ejecución es ingente y poco funcional, se recomienda utilizar las opciones de búsqueda disponibles en el menú superior horizontal.

Aunque se funciona siempre con la misma maqueta, la arquitectura de la web es flexible. Ello permite introducir nuevos módulos en función de las necesidades. El estudio pone de manifiesto que esta prestación resulta de especial utilidad a la hora de incluir publicidad o patrocinadores. Al no ser un elemento fijo (los ingresos publicitarios son simbólicos –epígrafe 5.1.–), se requiere de gran versatilidad. De hecho, hay semanas en las que no se dispone de *sponsor*. Cuando se logra un acuerdo, el anuncio o patrocinio se incorpora entre la cabecera y la primera historia (figura 11).

En el interior, los artículos se presentan completos –no se dividen en busca de más tráfico–, y destacan por su reclamo visual: el título, la firma y la entradilla se insertan sobre una imagen a sangre, y el texto se dinamiza con fotografías e ilustraciones de diferentes tamaños. La ubicación del material gráfico va cambiando dentro de cada publicación: unas veces ocupa todo el ancho de la página, otras se encaja a la izquierda del texto, a la derecha… Esta libertad es posible gracias al diseño realizado por *Marquee*[64]: al crear el *site*, habilitó un gestor de contenidos que no exige conocimientos de programación (funciona de manera similar a *Wordpress,* como *Anfibia*).

Figura 12. Diseño visual para conectar con el lector



Fuente: Narratively (página web).

Las historias se presentan con una gran imagen de portada, sobre la que se insertan el título, la firma y la entradilla. En el cuerpo, las imágenes se intercalan con el texto para dinamizar la lectura.

[64] Empresa creadora de sitios web, con sede en Nueva York. Cfr. http://marquee.by/, consultado el 3 de agosto de 2015.

Al final de cada publicación, se ofrece una descripción del autor (o autores) que no supera las cuatro líneas, la posibilidad de compartir a través de *Facebook, Twitter, Instagram, Tumblr* o correo electrónico y una selección de temas similares que habitan en el archivo de *Narratively*. Para opinar, los usuarios deben utilizar las redes sociales[65].

Junto a los datos de cada pieza, pocas veces se precisa el tiempo aproximado de consumo. Se trata de un servicio recurrente en otros medios anglosajones de naturaleza similar (*Medium, Longreads* y *The Atavist*, entre otros). Rosenberg afirma que los planes de futuro pasan por facilitar el consumo según disponibilidad, gustos e intereses. "Estamos trabajando la propuesta", justifica el fundador, quien adelanta algunos detalles:

> Queremos precisar el tiempo de cada historia y crear secciones que clasifiquen el contenido por países o áreas. Habría una página dentro de *Narratively* dedicada a Nueva York, otra a San Francisco, otra a Barcelona… Todo disponible a través de un menú desplegable (…) Con esta filosofía, se daría cabida a todos los usuarios. Porque hay un tipo de lector que solo quiere leer historias de su ciudad, mientras que hay otro que quiere conectarse con personas y lugares de todo el mundo. De este modo, todos tendrían cabida en nuestro *website*.

Por otro lado, se pretende habilitar una sección que catalogue los contenidos por temática: "Esta segmentación [por país y tema] nos daría anunciantes. Si abordas algo relacionado con la comida en España, u otro sitio, puede haber restaurantes interesados en anunciarse" (Rosenberg, 2014). La previsión es dar este salto cuando se active el sistema de

[65] Se pretende así potenciar la circulación de las historias y mantener "limpio" el sitio sin necesidad de filtrar uno por uno los comentarios de los usuarios.

suscripciones de pago. Mientras tanto, se funciona con los criterios definidos líneas arriba y con las rutinas desarrolladas en el epígrafe que sigue.

3. Organización del medio: rutinas de producción

Acaba de dibujarse, a lo largo de los dos primeros apartados, el panorama general de *Narratively*: fundación, filosofía, plantilla, redacción, agenda y sitio web. Partiendo de esta aproximación, tratamos de ilustrar cómo se concreta ello en el día a día del medio: desde las primeras consignas que reciben los autores hasta la firma del contrato de publicación, pasando por el escrupuloso proceso de edición.

3.1. Directrices generales: documento de estilo[66]

Cuando un nuevo colaborador entra en contacto con la revista, el director editorial le remite vía email un documento de tres páginas que funciona como "hoja de estilo". Importa que el autor cumpla las directrices que allí se recogen, no tanto si tiene una carrera universitaria o acumula experiencia en el mercado de medios. "Un escritor aficionado puede tener mucho talento, o una historia fabulosa que es capaz de contar bien[67]. ¿Vamos a perder eso? Las puertas están abiertas", reflexiona Spiegel.

Dicho documento comienza con un marco titulado "The Stories We Tell", en el que se manifiestan las publicaciones que tienen cabida en

[66] El análisis de este apartado se articula utilizando como base las aportaciones del documento original del medio (anexo 5.1.). Las citas han sido extraídas de esas indicaciones.
[67] Es el caso de la citada "The Voices In My Brother's Head".

Narratively –partiendo de la ya explicada filosofía *slow*–. Se deja constancia del carácter multimedia y se promueven piezas híbridas con texto, fotografías, audios y vídeos[68] (o alguno de esos elementos), ensayos fotográficos[69], periodismo en cómic[70] y animaciones e infografías interactivas[71].

Al elaborar audio o vídeo, frente a lo que ocurre con los escritores, no se estimula el acompañamiento. Se buscan obras con un borrador completo (Spiegel, 2014). Este cambio conductual se debe a la ausencia de recursos. En "Multimedia" figura Emon Hassan, quien al estar solo en esa área, y tener otras ocupaciones fuera de *Narratively*, no puede funcionar como hacen quince editores con los textos.

El documento prosigue con el apartado "Pitching for Writers", que establece tres tipos de artículos según su extensión:

> ***Shortform:*** 800 – 2.000 palabras. Deben ser elaborados con el mismo esmero que nuestras piezas más largas, pero con un enfoque más limitado. Un día o un momento en la vida de una persona, un perfil corto o una breve reflexión sobre un momento personal memorable[72].
>
> ***Longform:*** 2.000 – 4.000 palabras. Así son la mayor parte de nuestras historias. Narraciones complejas, coloridas y detalladas que merecen un tratamiento de larga duración[73].

[68] "The Bmx Boys of E.T.". Cfr. http://goo.gl/CvKUIo, consultado el 4 de agosto de 2015.
[69] "Secrets of the Swimming Hole". Cfr. http://goo.gl/2vYzOa, consultado el 4 de agosto de 2015.
[70] "Kidnapped in Syria". Cfr. http://goo.gl/zdEvhG, consultado el 4 de agosto de 2015.
[71] La inversión económica que requieren hace que sean minoría. Sirva como ejemplo "The Renegade Rider of 1894". Cfr. http://goo.gl/tr16h, consultado el 4 de agosto de 2015.
[72] Se cita, a modo de ejemplo, "Just Another Day on the M35". Cfr. http://goo.gl/ZVdXfz, consultado el 4 de agosto de 2015.
[73] "Barking at Strangers". Cfr. http://goo.gl/ofopnc, consultado el 4 de agosto de 2015.

> ***Epic:*** 4.000 palabras o más. Perfiles que recogen una vida entera (o gran parte de ella) e investigaciones a fondo en las que el escritor ha pasado mucho tiempo con los sujetos[74].

Junto a esta clasificación, se hace un llamamiento a los autores para que piensen cuál es la longitud óptima: "Nuestro mantra dice que todas las historias se desarrollarán tanto como necesiten, pero eso no significa que todo tenga que ser largo". Rosenberg anticipa un replanteamiento:

> Se puede hacer periodismo literario en formato corto. *Short* no implica malo. Con nuestro enfoque, podemos hacer piezas muy breves pero extraordinarias (…) Pienso que ahora publicamos demasiado largo. La gente asocia *Narratively* con *slow journalism* y *longform*. Queremos mantener lo primero pero cambiar lo segundo, y ello pasa por combinar mejor los formatos: que un día sea solo un vídeo de cuatro minutos, otro un texto breve… Los contenidos son buenísimos, sí, pero la realidad es que ni yo mismo tengo el tiempo cada día para consumir lo que publicamos.

Con independencia de la longitud, debe quedar claro el tema y ofrecer una narrativa que avance gradualmente. En el documento de estilo, se aboga por un registro detallado de los sitios y personajes:

> No confíes en las fotos para mostrar los detalles. El texto debe incluir descripciones coloridas de los lugares –cómo se ven, se sienten y huelen– y de las personas –cómo ven, hablan y actúan–. El inicio es particularmente importante. Cada pieza debe comenzar con una escena que invite a seguir leyendo.
>
> Ten en cuenta que nuestros lectores se encuentran en todo el mundo, así que no asumas que saben algo sobre los pueblos, barrios u otros lugares, a menos que sean muy conocidos a nivel mundial. Si mencionas un barrio específico, explica dónde está y sus características. Por ejemplo: "Vive en un ático de Gowanus, una zona tradicionalmente industrial de Brooklyn que está siendo habitada, cada vez más, por gente hipster".

[74] "The Ins and the Outs". Cfr. http://narrative.ly/the-old-neighborhood/the-ins-and-the-outs/, consultado el 4 de agosto de 2015.

Asimismo, se desaconseja narrar en primera persona para evitar que el protagonismo recaiga en los autores de manera innecesaria. "Si hay una razón excepcional para emplearla, debes hablar de esto con el editor antes de ponerte escribir", establece. Por otro lado, se presentan dos cláusulas que velan por la independencia de los relatos:

> Nunca envíes la historia a los personajes o a las fuentes antes de su publicación (pueden influir, no es una buena práctica periodística). Si alguien te lo solicita, diles que es nuestra política editorial (…) Sí que es posible enviar una lista de hechos o detalles con el fin de comprobar su veracidad, pero nunca muestres un artículo completo.
>
> Si tienes alguna relación personal o de negocios con alguien de la historia (amigos, amigos de amigos, compañeros de trabajo o colegas), por favor, dínoslo cuando lances la propuesta.

El reducido tamaño del documento viene motivado por la omisión de directrices sobre cuestiones gramaticales y de estilo: a excepción de una referencia a las abreviaturas, que no se permiten, y a las cifras, que deben ir con letra hasta el centenar, se remite al manual de *The New York Times*[75]. El conjunto de estas reglas –las propias y las del diario neoyorkino– sobrevuelan la redacción, en la que el trabajo presencial orquesta las maniobras virtuales. Veamos cómo.

3.2. Encuentros *face to face*: lo presencial guía lo virtual

Las reuniones en persona son en el *New York Media Center*, donde la revista –como se ha especificado en el epígrafe 2.2.– tiene instalado su centro de operaciones desde diciembre de 2013. En este espacio transcurren

[75] Cfr. http://goo.gl/wLp9N9, consultado el 4 de agosto de 2015.

las reuniones semanales y otros encuentros. Todos ellos conducen el trabajo en la nube, por lo que vale la pena conocer el modo en que transcurren.

3.2.1. Reunión semanal del *staff*

Cada lunes, a las 15.00 horas, el equipo de *Narratively* tiene una cita en la redacción: se reúne para revisar las historias que están siendo elaboradas, establecer una lista de nuevas publicaciones y encontrar temas en los que encajar las propuestas individuales recibidas. La convocatoria no se notifica. Salvo que se cancele por motivos extraordinarios[76], los miembros del *staff* saben de este compromiso periódico.

El 1 de diciembre de 2014 asistieron nueve personas: el fundador, Noah Rosenberg; el director editorial, Brendan Spiegel; tres editores de texto (William Akers, Lilly O'Donnel y Tiffany Wong), la directora de fotografía (Zara Katz), una editora gráfica (Chelsea Stahl), el responsable multimedia (Emon Hassan) y el *social media manager* (Michael Stahl). La muestra representa la participación ordinaria. Son fijos los responsables de área, que luego transmiten las directrices a los subalternos ausentes.

Esta reunión, como el resto de las presenciadas[77], comenzó puntual. Llovía con fuerza en Nueva York y, quince minutos antes del inicio –a las

[76] El 22 de septiembre de 2014, por ejemplo, no hubo reunión porque *Narratively* participaba en el *Photoville Festival* (epígrafe 4.4.).
[77] El trabajo de campo, como se explica en la introducción, transcurrió entre el 15 de septiembre y el 15 de diciembre de 2014.

14.45–, los asistentes se encontraban sentados en la oficina. Los editores aprovecharon este lapso para dialogar, la directora de fotografía se separó para hablar por teléfono y el *community manager*, al igual que la editora gráfica, trabajó de forma autónoma en su ordenador portátil. Rosenberg y Spiegel, por su parte, acabaron de preparar el guion del acto.

Cuando el reloj marcó las tres de la tarde, el equipo abandonó el espacio común de la redacción y entró a una de las *meeting rooms*. La sala, que había sido reservada con anterioridad por el fundador[78], ofrece mayor intimidad y unas condiciones inexistentes en la zona de *coworking*. Las estancias anexas no registran los ruidos externos y permiten expresarse con naturalidad, sin miedo a molestar a los compañeros de otros proyectos.

El director editorial repartió un documento impreso de cuatro páginas (anexo 5.2.) y comenzó a desarrollar el primero de los puntos: "Insiders Pitches", un bloque con cuatro artículos cuyo enfoque interesaba debatir[79]. Se habló especialmente de una crónica sobre el *Walter Reed Army Medical Center*, hospital insignia del ejército estadounidense que, desde 1909 hasta su cierre en 2011, atendió a cientos de miles de heridos en combate. El editor Will Akers aportó los detalles: "La fisioterapeuta Adele Levine, que trabajó en la sección de amputados, quiere contar su experiencia. La idea es

[78] Hay cuatro estancias para las reuniones. Aunque siempre suele haber alguna disponible, se aconseja su reserva.

[79] A estos se sumó otra decena de artículos procedente del segundo punto del día: "Outsiders Pitches". El documento que guió la reunión está disponible en el anexo 5.2. Se aconseja su consulta para conocer más detalles.

reflejar cómo eran los días allí, intensos y desgarradores, pero también llenos de camaradería y buen humor".

En este caso, aplicando la excepción a la norma general del documento de estilo, se acordó usar la primera persona: las escenas cotidianas, apoyadas en citas y diálogos, dieron vida al relato. Dada la imposibilidad de realizar fotografías (el centro ya no existía), se apostó por una ilustración encargada a Ben Bertin, un colaborador de Chicago. El resultado puede verse en "Mi curiosa y caótica vida con guerreros americanos heridos"[80], que requiere unos 18 minutos de lectura.

La interacción es constante en estas reuniones. Se respetan los turnos y hay un clima distendido. La concentración es alta, lo mismo que el compromiso y la motivación. Destaca la operatividad. Se pasa de un tema a otro, sin distracciones, ciñéndose al orden del día. No suenan los teléfonos móviles, y, si lo hacen –como le ocurrió a Akers en el primer encuentro de diciembre de 2014– se cortan de inmediato. Ello explica que no superen la hora y cuarto de duración. "Todos estamos muy ocupados. No hay tiempo que perder", resume Spiegel.

Entregar la documentación en formato impreso es una manera de evitar despistes. De hecho, los participantes piensan sobre el papel –toman notas– y, salvo en ocasiones puntuales, mantienen cerrados sus

[80] "My Curious And Chaotic Life With America's Wounded Warriors". Cfr. http://goo.gl/f20T3V, consultado el 6 de agosto de 2015.

ordenadores[81]. Tampoco se utiliza el proyector (siquiera llega a encenderse la pantalla). En cambio, resulta de utilidad una pizarra blanca magnética –hay disponibles un rotulador verde y otro azul– para recoger ideas.

Figura 13. Reunión semanal del equipo



Fuente: J.M. Albalad.

Parte del *staff* se reúne todos los lunes, a las 15.00, en la redacción de *Narratively*: se comparten los avances de la semana, se debaten temas y se programa la agenda.

El análisis de las publicaciones en cartera, volviendo al encuentro ilustrativo, prosiguió con el planteamiento de nuevos temas. Esta segunda parte fue más breve (20 minutos frente a 50): el director editorial planteó cuatro campos a indagar –divas, crisis emocional, disfunción sexual y obituarios– para que los editores comenzaran la búsqueda de historias. A continuación, tuvo lugar el proceso contrario. Spiegel mostró varias

[81] Los ordenadores permiten verificar datos y consultar trabajos (en curso o publicados).

propuestas y preguntó: "¿En qué temas podrían encajar?". Una de las opciones era "Amor transcontinental":

> Es la historia de dos adolescentes que fueron adoptados en un orfanato rumano cuando eran bebés y han vivido separados desde entonces. Alex fue adoptado por un matrimonio de Nueva Zelanda, y Ana vive con una familia de acogida en Canadá. Se han conocido y enamorado a través de una campaña en internet que pretende impulsar las adopciones internacionales de niños y niñas rumanos, tras un tiempo restringidas.

Los editores reaccionaron con entusiasmo y compartieron la necesidad de centrar el *topic* en varios frentes, no solo en las adopciones, si se quería reunir material suficiente para un serial. Los términos que salieron a la palestra fueron "Love", "Adoption" y "Dating"[82]. Así terminó la reunión a las 16.10, una hora y diez minutos después de su inicio. Rosenberg y Spiegel se quedaron en la redacción, como de costumbre, hasta las 17.00. El resto se marchó sabiendo el trabajo a ejecutar *online*: edición y búsqueda de autores, temas e historias. La situación volvió a repetirse una semana después, el 8 de diciembre, con un orden del día actualizado pero con la misma proactividad.

3.2.2. Convocatorias específicas

Al margen de la convocatoria general de los lunes, todas las semanas tienen lugar encuentros paralelos. ¿Cómo surgen? ¿Cuál es su naturaleza? Casi todos nacen de conversaciones mantenidas en la nube (correo electrónico y *Skype* o *FaceTime*): un editor que quiere rematar un texto con su

[82] El seguimiento realizado revela que nunca llegó a ver la luz. Esto refleja, como podría suponerse, que no todas las ideas logran convertirse en publicaciones.

autor, un miembro del equipo que reivindica unas mejores condiciones, un empresario interesado en los servicios de *Narratively Creative Group* o responsables de área que ven conveniente reflexionar sobre el rumbo de la revista, como es el caso del siguiente ejemplo en torno al uso del vídeo.

El 14 de octubre de 2014, el director editorial recibió una propuesta de colaboración de Joe Karably, un cineasta de Jacksonville (Florida). En el correo, presentaba la historia de un herrero con 40 años de experiencia y facilitaba un enlace para su visionado en *Vimeo*[83]. El documental, de seis minutos y medio, ofrecía –según el autor– "una mirada profunda y apasionada del oficio, al estilo de *Narratively*"[84]. Sin embargo, la pieza no convenció a Spiegel, quien prefirió interactuar con el fundador y el responsable multimedia antes de rechazarlo: "Noah, Brendan. Nos llega este vídeo. Aunque es hermoso y está muy bien producido, creo que no encaja. Habla sobre el arte de la herrería, en lugar de tender un puente a la *historia humana*[85] [rasgo elemental, se ha visto, del periodismo literario].

Dos horas después, Rosenberg mostraba su disconformidad a vuelta de correo: "Es magnífico. Siento que la historia humana está allí, porque el tema es la pasión del protagonista por el arte. El documental es demasiado bueno como para dejarlo pasar". No pensaba así tampoco Emon Hassan, que respondió esa misma noche: "Es algo más cercano a un vídeo

[83] "David Ponsler: The Trials & The Burns". Cfr. https://vimeo.com/107666492, consultado el 7 de agosto de 2015.
[84] Material facilitado por Brendan Spiegel. Extraído de su correo electrónico (archivo). La secuencia de mensajes incluida en este epígrafe proceden de la misma fuente.
[85] La cursiva es del autor de la tesis.

promocional. Siendo honestos, no es una pieza para *Narratively* (…) El cineasta tiene talento y voy a tenerlo en cuenta para futuros trabajos".

A los pocos minutos, antes de concluir el día, el director pidió tiempo y sugirió un debate sereno para replantear la estrategia:

> Buenas noches,
>
> Quiero pensar más en esto y discutirlo con vosotros antes de decirle que no. Apenas hemos publicado vídeos en los últimos seis meses.
>
> Ahora que nos llega un proyecto de alta calidad, debemos pensar mucho en el material multimedia que buscamos. Es una pregunta que siempre vale la pena plantear.
>
> Esta pieza es excelente y, sin duda, relata lo que es ser un herrero. Entiendo lo que planteáis, pero entonces, ¿por qué aceptamos el vídeo de John Metcalfe [un prestigioso relojero[86]]?
>
> Creo que sería muy útil publicarlo. Necesitamos probar diferentes tipos de vídeo para ver cuál funciona mejor.
>
> Saludos,
>
> Noah

A la mañana siguiente, cuando no se habían cumplido las ocho y media, Spiegel retomó la discusión con mayores argumentos:

> Noah, creo que esto enlaza con lo que hablamos el otro día sobre la necesidad de definir qué es *Narratively* y qué busca en cada historia, en cada titular, en cada tuit, etc. Debemos trazar una línea clara.
>
> He dicho que no veía el vídeo del herrero porque no encuentro un titular. El señor ha ejercido el oficio durante 40 años, sí, ¿y? ¿Ha superado algo en particular? ¿Qué le diferencia de otro herrero en el mundo? ¿Hay una cosa única? No veo ese tipo de elementos en este video (…) Por cierto, solo nos pidió una primera valoración, así que ni siquiera sabemos si estaría dispuesto a editar su versión *Vimeo* y adaptarla para nosotros.
>
> Este es un debate útil que deberíamos continuar los tres en persona. Hace mucho que no mantenemos un *sit-down* sobre vídeo/multimedia. Espero que llegue pronto.

[86] "Just Like Clock Work". Cfr. http://goo.gl/NfZl67, consultado el 7 de agosto de 2015.

Tras un intenso cruce de mensajes, veinticuatro horas después de la recepción del documental, Rosenberg emplazó a un debate presencial: "¿Os parece que abordemos esto al acabar la reunión del próximo lunes [por la del 20 de octubre de 2014]?". Spiegel y Hassan aceptaron de inmediato. Así, el documental de un cineasta de Florida –que no se llegó a publicar– propició una reflexión colectiva sobre la oferta multimedia. Se aceptó la escasa publicación de vídeos y se achacó a la falta de presupuesto[87]. Pese a ello, se vislumbró la oportunidad de revertir esta tesitura gracias a la consolidación del modelo de negocio (epígrafe cinco). El objetivo es experimentar como hace Alexandra García, periodista visual en *The New York Times*:

> Hay que probar nuevas fórmulas. Se dice que los jóvenes no ven vídeos largos y que no se pueden hacer de más de tres o cuatro minutos. Nosotros estamos empezando a hacer documentales de hasta media hora[88] y hemos descubierto que no es así. Si la historia es buena y está bien contada, la gente la ve. No son tanto las herramientas que usas, sino las historias que cuentas (García, 2015).

Respecto al tipo de vídeo, *Narratively* ha conseguido resolver las incógnitas desveladas en la anterior secuencia de mensajes. "Buscamos un elemento diferenciador, algo que nos permita extraer un titular periodístico", afirma Spiegel, quien destaca la diversidad de estilos: "Fomentamos que cada *storyteller* muestre su propia voz". Disponer de una nítida política editorial agiliza la toma de decisiones, más aún, en el entorno virtual.

---

[87] A los autores, en términos económicos, no les sale rentable publicar. Reciben una media de 250 dólares por piezas que fácilmente exigen uno o varios meses de trabajo. Véase, como ejemplo representativo, el caso "No Job Land", descrito en el epígrafe 3.4.2.

[88] La apuesta se concreta gracias a un acuerdo con *Retro Report*, una organización sin ánimo de lucro que recupera grandes temas olvidados por la prensa convencional y la audiencia norteamericana (Albalad y Rodríguez, 2015).

3.3. Trabajo en la nube desde cualquier parte del mundo

Se acaba de mostrar cómo lo digital llega a administrar el trabajo *offline*. Ocurría lo mismo en *Anfibia*. Las transformaciones de la sociedad de la información han cambiado los mecanismos de producción (Pérez Hernández, 2009). *Narratively* presenta cuatro pilares que le permiten sacar adelante su producto desde cualquier parte del mundo: el correo electrónico, *Google Docs*, un grupo privado de *Facebook* –instrumento no identificado en otros proyectos– y *Skype* o *FaceTime*.

3.3.1. El correo electrónico, herramienta omnipresente

La trascendencia del *email* en el día a día del medio ha quedado reflejada en los apartados anteriores. No obstante, debido a su omnipresencia, sale a escena de nuevo. Con ánimo de no ser reiterativos, se ilustra de manera escueta cómo las correspondencias electrónicas pueden llegar a centralizar todo el proceso de producción.

En septiembre de 2012, a los pocos días de cerrarse con éxito la campaña de *Kickstarter*, el mencionado Daniel Krieger escribió a Rosenberg: "Ruth Pollack, una coleccionista de antigüedades, acumula más de mil pares de gafas viejas en su apartamento del *Upper East Side* de Nueva York. Me gustaría conocerla y contar la historia desde adentro. ¿Qué opinas?"[89]. El

[89] Facilitado por Daniel Krieger. Extraído de su correo electrónico (archivo). La secuencia de mensajes incluida en este epígrafe proceden de la misma fuente.

fundador contestó en positivo e introdujo en copia al director editorial, con quien se concretaron los pormenores (asumió las labores de editor).

En primer lugar, se debatió el enfoque y formato pertinente. Spiegel preguntó: "¿Cuál es el mejor modo para contar la historia? Tenemos que responder teniendo en cuenta el acceso [aspecto esencial para la inmersión de los periodistas literarios, como apuntaba Kramer en el primer bloque]". Krieger expresó el interés con que el personaje había acogido la idea: "Ruth Pollack está dispuesta a recibirnos en su casa y enseñarnos todo el arsenal".

Ante esta posibilidad, el editor conectó al periodista con la fotógrafa Elizabeth Herman. Ambos acudieron al domicilio de la coleccionista y vislumbraron la estrategia a seguir. Ya de vuelta, Krieger redactó: "El tema exige una amplia cobertura visual. Podemos elaborar un vídeo que permita al usuario entrar en el apartamento, que es antiquísimo; pero es necesario un texto introductorio que atrape". El director editorial dio su visto bueno y quedó a la espera (no interfirió en la organización de los autores). Sobre el terreno, Krieger se encargó de realizar la entrevista, mientras que Herman se dedicó a hacer cientos de fotografías y a grabar el audio. Posteriormente, él redactó la entradilla y ella editó un vídeo de 6 minutos y 10 segundos con el material gráfico acumulado –es una secuencia de fotografías estáticas, con la voz en *off* de la protagonista–. La publicación multimedia abrió la semana del 15 de octubre de 2012: "Eskimo Goggles On East 75th"[90].

[90] Cfr. http://goo.gl/FqDMY7, consultado el 2 de agosto de 2015.

El relato introductorio, de 351 palabras (treinta líneas), se redactó en primera persona. Krieger aprovechó un recuerdo de la infancia para arrancar como si de un cuento se tratase:

> Cuando yo era niño, mi madre solía hablarme de su amiga de toda la vida, Ruth Pollack, a quien conoció en el *Forest Hills High School*, en 1945. Hace unos años, mi madre y yo visitamos a Pollack en su casa del *Upper East Side*. Ella me enseñó...

En esta ocasión, la comunicación por correo electrónico resultó tan eficaz que no se completó con herramientas digitales como las que siguen.

3.3.2. *Google Docs*, escritura colectiva en tiempo real

Además del email, hay una aplicación informática indispensable: *Google Docs*, un procesador de textos que permite escribir en línea desde cualquier ordenador, teléfono o tableta[91]. El servicio es gratuito (basta con disponer de una cuenta de *Gmail*) y da la opción de que varios usuarios trabajen a la vez sobre un mismo documento. Este sistema alberga la agenda, "Narratively Editorial Calendar"[92], que mantiene informado al equipo de todas las novedades. El archivo está dividido en cuatro secciones: "Próximas semanas", "Propuestas recibidas", "Historias sin tema" y "Más ideas".

La primera, abierta por defecto bajo el término *Upcoming Weeks*, clasifica los contenidos por fecha. Aparece, en orden cronológico, la semana

[91] Cfr. https://www.google.es/intl/es/docs/about/, consultado el 8 de agosto de 2015.
[92] Cfr. https://goo.gl/b7Gqpa, consultado el 9 de agosto de 2015.

y el título del serial junto a los detalles de cada historia (título y entradilla), formato, autor/es, recepción del borrador (sí/no), primera edición (sí/no), segunda edición (sí/no), verificación de datos (sí/no), material gráfico (sí/no), *copy-editor* (sí/no) y el contacto del colaborador.

La segunda pestaña incluye las propuestas recibidas: autor/es, sinopsis, temas en los que podría encajar, un primer comentario y notas de los editores. Aparecen en tres colores: verde (aceptado y asignado a un editor), amarillo (en duda, pendiente de ajustes) y rojo (rechazado).

Figura 14. Agenda virtual

	Day	Story	Type of Media
8/4/15 Clash of the Canadians			
	DAY 1	HED: Who Took Our Girls? DEK: Along a dark and lonesome highway in western Canada, dozens of women and girls have gone missing over the past 40 years. Why can't anyone find their killers?	Photo Essay
	DAY 2	HED: The Last Breaths of a Dying Asbestos Mine DEK: Nearly everyone else on the planet agrees the age of asbestos is over. But the generations of men who've built their lives harvesting this powerful poison aren't ready to turn out the lights.	Photo Essay
	DAY 3	HED: Inside the Mind of a Skinhead DEK: A photographer gets dangerously close to the hateful creeds and human connections that bind together the members of Canada's flourishing neo-Nazi movement.	Photo Essay
	DAY 4	HED: What Happens When an Ancient Culture Strikes Black Gold DEK: On the land where their ancestors thrived for thousands of years, an epic oil boom brings Canada's indigenous people unprecedented riches—and makes them fear the future.	Photo Essay
	DAY 5	HED: How to Resuscitate a Forest Left for Dead DEK: In a remote stretch of British Columbia, the logging industry's least-known legion toils all summer to make the clear-cut forests bloom again. Their reward: 23 cents a tree.	Photo Essay

Fuente: Narratively (Google Docs).

A través de un archivo en *Google Docs*, el equipo tiene acceso a la agenda completa. El documento incluye las historias, clasificadas por fecha de publicación, y su grado de desarrollo.

En tercer lugar, *Stories Without Theme* recopila las historias que han sido aceptadas pero que necesitan un tema (y otras cuatro piezas) para ser

publicadas. La lista, que suele albergar entre 15 y 20 propuestas de media, inspira a los editores para encontrar nuevas publicaciones (se tienen en cuenta tanto en las reuniones presenciales como en los correos enviados cada quince días a los colaboradores).

Por último, *More Ideas for Weeks* reúne temas registrados como interesantes, con potencial, que pueden centrar la atención en cualquier momento: barberos, pájaros, mapas, el negocio de la muerte, signos, el arte de la estafa, etc. Es como una especie de nevera en la que se guardan, sin deglutir, todas las ideas. Esta organización mantiene al equipo interconectado sin requisitos espaciotemporales, al igual que *Facebook*.

3.3.3.*Narratively Contributors*, grupo privado de *Facebook*

Desde enero de 2013, el proyecto cuenta con un grupo en *Facebook* denominado "Narratively Contributors". Su objetivo es "mantener unida a la comunidad de periodistas, fotógrafos, ilustradores, etc. que construyen día a día la publicación" (Rosenberg, 2014). Al ser privado, el acceso solo es posible tras la aceptación del fundador o Spiegel, que figuran como administradores. Si lo comparamos con los colaboradores (más de 1.000) que reciben el email cada dos semanas, el número de participantes es reducido: se sitúa en torno a los 250, cifra que experimenta ligeras oscilaciones según las bajas o altas solicitadas[93]. Ello tiene una explicación.

[93] A 9 de agosto de 2015, había 241 miembros. Las incorporaciones son impredecibles. Puede haber dos meses sin movimientos y que, en una jornada, aumenten cuatro o cinco.

Mientras que la base de datos con las direcciones de correo no tiene filtro alguno –se incorporan tal cual llegan–, el grupo de esta red social presenta una selección exhaustiva: "Nos interesa reunir al *staff*, a colaboradores habituales o a profesionales que pueden aportar sugerencias, contactos, financiación o cualquier otra cosa" (Rosenberg, 2014).

Quizás este principio justifique que la mayoría de participantes sean estadounidenses y de un perfil heterogéneo. A tenor del estudio realizado[94], podemos agrupar a los integrantes en cinco categorías: (1) personal de *Narratively* (equipo fijo y autores asiduos); (2) trabajadores de grandes medios, como Álvaro Guzmán, de *Al Jazeera English*, o Julie Turkewitz, de *The New York Times*; (3) emprendedores –por ejemplo, Alden Wicker (*Ecocult*) o Patrice Peck (*Fussy*)–; (4) académicos y docentes universitarios, como Kirsten Luce –*Columbia University*– o Roger Villamar –*University of South Florida*–; y (5) profesionales vinculados a otros proyectos de similar naturaleza, como Luke Malone –*Vocativ*–.

Los mensajes se emiten sin una periodicidad fija y no tienen un orden establecido. El análisis de los post de los dos primeros años refleja que este espacio permite dar respuesta, con celeridad, a las necesidades sobrevenidas. Al tratarse de una red social, todos los participantes están al tanto de los movimientos de sus compañeros, lo que facilita una

Esto ocurre si el fundador ha conseguido nuevos contactos en un evento. Las bajas, en cambio, llegan cuando un miembro comunica que no quiere seguir vinculado al proyecto.

94 Aprovechando el acceso logrado, el autor de la tesis ha consultado el perfil de todos los miembros. La clasificación responde a esta información.

comunicación más eficiente: se evitan respuestas si ya se ha solucionado el problema planteado (no ocurre así cuando se utiliza la copia oculta del correo) y se fomenta la interacción entre usuarios que ni siquiera se conocen. A continuación, presentamos los diferentes tipos de actualizaciones encontradas: (a) notificaciones desde la dirección y (b) mensajes de la plantilla o colaboradores. De este modo, se muestra de un modo práctico la utilidad del servicio.

a) **Notificaciones de la dirección**

A menudo, los fundadores realizan llamamientos generales, en lugar de iniciar búsquedas personalizadas. El 16 de febrero de 2013, el director pidió un contacto del *Museo del Barrio* de Nueva York. A los pocos minutos, lanzó otra consulta: "¿Alguien sabe de algún portorriqueño dispuesto a compartir sus sentimientos sobre el *statehood vote*[95]?". Las respuestas suelen llegar a los pocos minutos. En ocasiones, la comunicación continúa por privado para no sobrecargar al resto de la comunidad.

Las consultas editoriales –Spiegel requiere con frecuencia traductores, fuentes y temas– se alternan con peticiones relacionadas con el área de expansión y de negocio, que asume Rosenberg: busca desde viralizar publicaciones ("esta historia[96] está funcionando muy bien, ayuda con la difusión y marcaremos tendencia") hasta la consecución de reconocimientos

[95] Plebiscito sobre el estatus político de Puerto Rico que tuvo lugar en noviembre de 2012.
[96] "Tales From The Dating Scene". Cfr. http://narrative.ly/matchmakers/tales-from-the-dating-scene/, consultado el 10 de agosto de 2015.

("tenemos la oportunidad de ganar otro premio[97] en la categoría *Noticias y Medios de Comunicación Social*. No olvides votar").

Al margen de estas funciones, el grupo sirve para dar a conocer proyectos ajenos. Comenzó el fundador pidiendo apoyo para una campaña de financiación colectiva en febrero de 2013[98] y, desde entonces, circulan recomendaciones muy variadas[99]. Para Rosenberg, lejos de constituir un problema, es una forma de ayudar a que otras ideas salgan adelante: "Nosotros hemos recibido apoyos que nos han dado la vida. Por eso nos gusta solidarizarnos con los que empiezan".

b) **Mensajes de la plantilla o colaboradores**

Los miembros del *staff*, al igual que los colaboradores, aprovechan este foro para solicitar ayuda y realizar recomendaciones. Veamos algunos casos: el 14 de febrero de 2013, Rachel Ginsberg –entonces responsable del Área de negocio y alianzas estratégicas– pidió contactos de exposiciones y museos de Manhattan; a la semana siguiente, el *community manager* solicitó que se utilizara el *hashtag* #NarrativelyLaunch para difundir un evento; y Jessica Val, en mayo, requirió un peluquero/maquillador que pudiera utilizar como

97 "All my faves". Cfr. http://goo.gl/cLX6Db, consultado el 10 de agosto de 2015.
98 "Bittersweet. Dying in the Nicaraguan Sugar Fields". Cfr. https://goo.gl/rMXlg1, consultado el 10 de agosto de 2015.
99 Encontramos proyectos personales, como el que compartió la escritora Christina Drill-Haglund el 9 de mayo de 2014 (la edición de una antología sobre los suburbios estadounidenses), y campañas de *Kickstarter*. Véase, por ejemplo, la campaña de financiación colectiva recomendada por Matt Ozug el 11 de julio de 2014: "The Trees. Growing a Forest for Ground Zero" (cfr. https://www.kickstarter.com/projects/287212607/the-trees, consultado el 10 de agosto de 2015).

fuente en su próximo trabajo. Las sugerencias destacan por su diversidad: identificamos artículos (Alissa Fleck compartió en abril de 2014 "¿Cómo convertirse en *freelance*?"[100]), convocatorias para periodistas[101] y ofertas de trabajo, como la difundida por la escritora Aditi Sriram en julio de 2014:

> Si alguien está disponible y quiere dar clases de escritura creativa la próxima semana (del 27 de julio al 2 de agosto), que me lo haga saber. Sería a los chicos y chicas de la escuela de secundaria de Georgetown. La paga es buena y la experiencia es muy valiosa. Por favor, si estás interesado, escríbeme y vemos todos los detalles.

Narratively Contributors evita el envío masivo de correos electrónicos y fomenta un acercamiento que sobrepasa lo laboral (se felicitan cumpleaños, el Día de Acción de Gracias[102], etc.).

3.3.4. *Skype* y *FaceTime*, reuniones en línea

Por último, hay que sumar los encuentros virtuales, casi siempre, cuando una de las partes no está en Nueva York. A diferencia de las herramientas anteriores, que ocupan un lugar decisivo en las rutinas diarias del medio, las reuniones en línea son esporádicas: la mayoría de las publicaciones se solventan a través del correo electrónico, *Google Docs* y el grupo privado de *Facebook*.

---

[100] Cfr. http://goo.gl/NU88ZC, consultado el 10 de agosto de 2015.
[101] El responsable multimedia, Emon Hassan, comunicó la posibilidad de participar en una convocatoria lanzada por la *New York University* relacionada con la cobertura de temas de interés público: "The Reporting Award. For the Coverage of Underreported Subjects in the Public Interest".
[102] Conocido como *Thanksgiving*, se celebra el último jueves de noviembre.

¿En qué situaciones surgen las videollamadas? Se convocan si la edición de los textos genera cambios troncales o malestar en el autor. Ante la posibilidad de provocar rechazo, los editores prefieren verbalizar su punto de vista. "Así evitamos malos entendidos. No es lo mismo plasmar algo por escrito que dialogar cara a cara, aunque sea con una pantalla de por medio", explica Stahl. En otras ocasiones, se celebran para determinar el enfoque de un tema o su formato. Asimismo, las videoconferencias cumplen una función vital en el área de negocio. Basta un día en la redacción para observar cómo el trabajo está descentralizado, también en esta parcela: Noah Rosenberg utiliza las *meeting rooms* para conversar *online* con posibles *sponsors* y clientes del grupo creativo. Las conexiones duran entre 25 y 40 minutos.

El programa utilizado es *Skype*, cuya versión gratuita ofrece un servicio de mensajería instantánea (tipo chat) que da la posibilidad de compartir archivos. En el caso de que el interlocutor sea usuario de Apple, se emplea *FaceTime*, una aplicación para Mac, iPhone, iPad y iPod. La tecnología hace posible una comunicación veloz. Sin embargo, no acelera los procesos de producción: el reporterismo y la edición se sirven de la técnica para optimizar su actividad, pero manteniendo la filosofía *slow*.

3.4. Cocción a fuego lento

Para cumplir su propuesta editorial, *Narratively* necesita "tiempo y talento" (Rosenberg, 2014). Un binomio que preside las tareas ordinarias y explica que los editores pasen varias semanas con un mismo artículo

(apartado 3.4.1.) o que la elaboración de un documental de siete minutos, como se ilustra en el punto 3.4.2. con el caso de "No Job Land", suponga casi tres meses de inmersión.

3.4.1. El proceso infranqueable de la edición

La apuesta por la edición se ha presentado, desde el inicio, como un valor distintivo de *Narratively*. Interesa, por tanto, profundizar en la labor desplegada por la quincena de editores que conforman el equipo: ¿siguen alguna regla? ¿cuáles son las sugerencias u objeciones más frecuentes? ¿cómo reaccionan los autores ante comentarios que llevan a rehacer o modificar su obra? Los artículos editados a los que se ha tenido acceso revelan disparidad en los métodos pero unidad en los objetivos[103].

Cada editor tiene sus rituales: unos se sirven de la opción "Control de cambios"[104] de Word y devuelven el archivo por correo electrónico, mientras que otros trabajan en línea a través de *Google Docs*. En ambos casos, son minoría las reuniones: solo se convocan si hay mucho que tratar, para ganar rapidez y claridad, o si se entronca el diálogo por email.

Al margen de fórmulas personales, se persigue la misma máxima: "Lograr historias únicas, intrigantes, ricas en personajes y detalles reales, con

[103] En este apartado, nos centramos en el seguimiento y corrección de los textos. Para evitar repeticiones, se omiten detalles sobre la fase de planteamiento, que ya ha sido ilustrada en epígrafes anteriores.
[104] Plasma las anotaciones en los márgenes, lo que permite mantener el texto original. Cfr. https://goo.gl/FIjSt6, consultado el 11 de agosto de 2015.

una buena cobertura artística y elementos multimedia", resume Mascia, editora (*copy-editor*) que trata de garantizar la calidad del periodismo literario en internet:

> Me encuentro historias tan apasionantes que me pongo a leer rápido, como un lector enganchado. A menudo debo retroceder e ir más despacio para garantizar aspectos esenciales: me fijo especialmente en la gramática, en la ortografía y en los signos de puntuación. Suelo encontrar erratas, no errores graves. Hay que tener en cuenta que estoy editando un texto ya editado. El objetivo es asegurarnos de que el artículo se publica con todas las garantías (veracidad, estilo correcto, etc.). Por eso, reviso también la parte textual de los recursos multimedia [subtítulos][105].

Los artículos que recibe Mascia han sido supervisados por dos editores y acumulan, de media, entre tres y cinco versiones. Los cambios pueden ser grandes, si afectan a la estructura, y más asequibles, que van desde palabras mal escritas o errores gramaticales hasta la falta de datos relevantes, exceso de información o ausencia de tensión narrativa en tramos concretos. Michael Stahl, acostumbrado a guiar a los escritores desde el planteamiento del tema, pone de manifiesto la importancia de cuidar el trato con los autores para no herir susceptibilidades. Se trata de algo que ya explicaba el jefe de redacción de *Anfibia* ("administración de egos") y que Stahl, en la otra punta de América, tiene que combatir también.

Las críticas constructivas se plantean sin considerar el prestigio o trayectoria de los destinatarios. Por ejemplo, Daniel Krieger había pasado

[105] Las declaraciones de Jennifer Mascia que se vierten de aquí en adelante han sido extraídas de una entrevista personal con el autor de la tesis realizada vía correo electrónico el 17 de noviembre de 2014.

dos meses ("unas 50 horas", dice) reporteando para un artículo sobre el único campo de tiro público que hay en Manhattan: el *Westside Rifle & Pistol Range,* ubicado en el sótano de un edificio comercial de la calle 20 Oeste. Pese a las numerosas visitas, cuando pensaba que había recopilado todos los datos, tuvo que regresar:

> Pasé mucho tiempo en el local y me enteré de todo lo que pude. El editor me dijo: "Está genial, Daniel, pero ¿qué sucede y se siente en el momento del disparo?". Yo, como tal, no había entrado a las salas mientras disparaban, así que tuve que volver y enriquecer el texto. La publicación ganó en intensidad.

El artículo, titulado "Home On The Range"[106], vio la luz el 18 de junio de 2013. "Fueron alrededor de 100 horas de trabajo (ir, volver, escribir, volver a ir, corregir, editar)", recuerda Krieger, quien alaba la flexibilidad de *Narratively* porque le permite ser su propio *fact-checker:*

> Antes de mandar el artículo, me reservo diez días para autoeditarme y verificar los datos. Cuando concluyo la escritura, hago una lista completa de hechos o cifras que quiero ratificar. Hay cosas que confirmo por mi cuenta a través de internet, libros, etc., pero hay otras que me exigen contactar de nuevo con las fuentes. Esto no significa pedir permiso (nunca envío el artículo completo[107]), sino que hago llegar el dato que quiero confirmar. Este trabajo supone un importante esfuerzo extra. Llega cuando el artículo parece que está ya terminado. Sin embargo, falta lo más importante: asegurar su veracidad de la primera palabra hasta la última (…) Mi experiencia me dice que esta fase es crucial: siempre hay algo que corregir. Así que, cuando envío el texto al editor, le digo: "Aquí

[106] Cfr. http://goo.gl/9OANlh, consultado el 22 de julio de 2015.

[107] De esta manera, respeta el documento de estilo de la revista, que prohíbe enviar piezas completas para evitar influencias. Krieger explica el proceso: "No se trata de cambiar enfoques ni de aportar ideas: solo de confirmar datos, hechos… Sí es cierto que, en ocasiones, algún autor ha reflexionado más sus palabras y prefiere manifestarse de otro modo fruto de un pensamiento más sosegado, lo que me parece una buena oportunidad".

> tienes mi artículo, he chequeado todo". Es tan importante que no puedo dejar de hacerlo. Por eso valoro a las revistas que no me presionan con los tiempos. Sin flexibilidad, sería imposible.

Para las comprobaciones, apunta, se sirve de la receta de Sarah Harrison Smith, exdirectora de la sección de *fact-checking* de *The New York Times*, recogida en el libro "The Fact Checker's Bible" (2004). Harrison Smith, formada en *The New Yorker*, recalca la importancia de leer con precisión y examinar cifras, hechos y declaraciones en busca de la verdad.

Narratively no tiene un departamento específico para la verificación de datos. Son los editores –igual que en *Anfibia*– quienes asumen esta tarea, por lo que no es posible proceder con la exhaustividad descrita por Krieger. Con todo, los colaboradores coinciden en que la minuciosa revisión aumenta la calidad. Lilly O'Donnel ensalza el "soplo de aire fresco" que reciben sus trabajos, y Fernando Molina, uno de los primeros periodistas internacionales del medio[108], habla de "registro con lupa":

> Siempre sugieren cambios. Me gusta que no me acorten el texto porque es muy extenso, sino porque de verdad sobra algo. Y que me lo digan, cuenten con mi voz… Así se construyen mejores relatos (…) Lo mismo ocurre con la parte gráfica. El estudio de cada propuesta de manera individualiza –no llegar y publicar– mejora el producto. Analizar qué fotos tienen más significado, cuáles encajan mejor… Me interesa que haya diálogo y pocos medios se toman el tiempo[109].

[108] "Graves of Cotton". Cfr. http://narrative.ly/fight-for-the-farm/graves-of-cotton/, consultado el 11 de agosto de 2015.

[109] Las declaraciones de Fernando Molina que se vierten de aquí en adelante han sido extraídas de una entrevista personal con el autor de la tesis realizada vía *Skype* el 23 de noviembre de 2014.

Este acompañamiento resulta inexistente, por ahora, en la producción multimedia: como se ha visto al presentar el documento de estilo, las propuestas de audios y vídeos deben remitirse desarrolladas. Ello permite recibir un producto cuasi terminado y valorar si encaja en *Narratively* con una inversión mínima. Para conocer las particularidades de este proceso, recreamos cómo se forjó un documental y los ecos de su publicación.

3.4.2. Análisis de caso: "No Job Land"[110]

La selección de "No Job Land" para ilustrar el proceso de publicación de un documental viene motivada por la riqueza del material obtenido. Por un lado, la accesibilidad de sus autores, y también del equipo de *Narratively*, ha permitido conocer cómo se fraguó la idea, su ejecución y la posterior negociación "internacional" con el medio (España-Estados Unidos). Por otro lado, el impacto mediático de la pieza, que fue reseñada en el diario *The Daily Telegraph*, entre otros, supone una ocasión propicia para reflexionar acerca de los derechos de explotación de la obra.

En septiembre de 2013, con cerca de seis millones de desempleados en España y una tasa de paro juvenil superior al 50%, el periodista argentino Gabriel Pecot –radicado en Madrid desde 2005– comenzaba a preparar en el barrio de Fontarrón, Vallecas, un documental sobre la crisis del país. Al descubrir la envergadura del movimiento de desempleados, decidió aunar

[110] Cfr. http://www.narrative.ly/stories/no-job-land/, consultado el 16 de febrero de 2014.

fuerzas con los fotoperiodistas Olmo Calvo y Eva Filgueira, con quienes comparte "espíritu de denuncia social"[111].

Según Pecot, la idea de acudir a este barrio madrileño vino motivada por el activismo de la Asamblea de Parados de Fontarrón: "Fueron capaces de poner en marcha un banco de alimentos, una bolsa de empleo y un mercadillo de segunda mano". Además, habían sido noticia al protagonizar, entre el 8 y el 12 de junio de ese mismo año, un acampada reivindicativa en el Cerro del Tío Pío –el parque principal del distrito– hasta que fueron desalojados por la Policía Nacional en la madrugada del día 13[112].

Los autores, en primer lugar, definieron el enfoque "humano y alternativo" que buscaban:

> Queríamos hablar del desempleo con un discurso diferente al que nos acostumbraban los medios, plagado de números, cifras, estadísticas e imágenes de la cola del INEM [Instituto Nacional de Empleo]. Nos preguntamos: "¿Qué supone en la vida de una persona llevar cuatro o cinco años sin trabajo?". Vimos clave conseguir testimonios para retratar de una forma más humana la problemática del paro, que suele proyectarse como algo abstracto, y visibilizar sus consecuencias (Filgueira, 2014).

Dada la frágil situación que atravesaban los protagonistas, este objetivo obligó a generar un alto nivel de confianza e intimidad antes de sacar las cámaras (entra en juego el pacto de confianza explicado en la primera parte de la tesis). "Estuvimos un mes yendo. Contamos nuestras

[111] Las declaraciones de Gabriel Pecot que se vierten de aquí en adelante han sido extraídas de una entrevista personal con el autor de la tesis realizada vía *Skype* el 18 de enero de 2014.
[112] Cfr. http://goo.gl/1zfid, consultado el 11 de julio de 2015.

inquietudes, empatizamos y conocimos lo que la gente hacía y sentía", señala Pecot, consciente de su importancia: "Nadie te va a dejar entrar en su casa cayendo como un paracaidista. Hay que estar, trabajar la relación".

Tras esta primera fase de acercamiento, se escogieron tres desempleados de la construcción y el sector servicios que formaban parte del movimiento de Fontarrón (Fernando Mora, Elsa Carmona y Enrique González). Hubo una inmersión en los entornos cotidianos que describía Wolfe (1973) al conceptualizar el *New Journalism* (dormitorios, calles, cocinas y salones, entre otros): el resultado fue un documental[113], de siete minutos y medio, narrado en primera persona por los personajes seleccionados (voz en *off*). La pieza es un híbrido entre vídeo y fotografía. Para Gabriel Pecot (2015), esta apuesta no ayudó a la venta de la pieza en el mercado español:

> Los formatos audiovisuales no terminan de ser valorados en España. Al igual que en otros países, como México, nos lastra la visión clásica del papel, que ha minusvalorado las fotografías. Estas se entendían como un separador de columnas, como un relleno. Siempre estaba el prestigio del plumilla frente al fotógrafo. Es diferente en Norteamérica, donde se entiende que un redactor gráfico –no una persona que solo saca fotos– aporta un enorme valor agregado.

El trabajo se publicó en *Narratively* el 17 de diciembre de 2013. ¿Por qué apostaron los autores por este medio, extranjero y emergente? Acudieron a la revista neoyorkina al ver que nadie en España podía (o quería) pagar una publicación que había costado cerca de un trimestre a tres personas. Gabriel Pecot explica la andanza:

[113] Cfr. https://vimeo.com/83558006, consultado el 12 de agosto de 2015.

> Lo movimos en el mercado local y apenas suscitó interés: nos ofrecían una miseria. Decidimos salir al extranjero, donde la remuneración es similar pero obtienes una visibilidad internacional (…) *Narratively* coincidía con nuestro estilo y, pese a ser un medio nuevo, se había convertido en un referente del periodismo de largo formato en internet. Es lo que nos llevó allí: para "regalarlo" en nuestro país, lo publicamos fuera y en una publicación con la que nos sentimos identificados (es pequeña, lucha por abrirse un hueco y tiene una agenda diferente).

En esas fechas, *Narratively* buscaba historias de pobreza en el mundo para completar la serie "Patchwork of poverty". Por eso, la propuesta fue tramitada con celeridad y publicada a los pocos días (ocupó la cuarta entrega de la saga[114]). El director editorial, cuenta Filgueira, solo recomendó cambiar el título: "Buscaba algo más literario, como *El atardecer de*… Dijimos que no, que vendíamos la pieza cerrada, y seguimos adelante".

Contra pronóstico para los autores, la historia fue reseñada por *The Daily Telegraph*[115] y logró viralizarse. Con casi 100.000 visitas, se convirtió en una de las publicaciones más vistas de la revista. Aun así, la remuneración fue simbólica:

> Cobramos 300 euros por la pieza completa. Nos llegó tan solo para dar una propina a nuestros colaboradores-amigos[116] (…) La experiencia me dice que es imposible rentabilizar tu trabajo: siempre dedicas infinitas más horas que las que luego te pagan. No hay una razón económica para hacerlo, ni en este ni en ningún otro medio que conozca. En cambio, sí hemos rentabilizado el trabajo en nuevos proyectos. Ha sido como un trampolín que nos ha ayudado a alcanzar otros satélites[117] (Pecot, 2015).

[114] Cfr. http://narrative.ly/patchwork-of-poverty/, consultado el 12 de agosto de 2015.
[115] Cfr. http://goo.gl/QITwn0, consultado el 12 de agosto de 2015.
[116] Un traductor ayudó con los subtítulos y un editor con la masterización del sonido.
[117] Gabriel Pecot elaboró a continuación un especial sobre los desplazados en Sudán del Sur para *Intermón Oxam* y *Eldiario.es*, titulado "No saben que estoy viva" (cfr. http://victimasolvidadas.eldiario.es) y entró a formar parte de *Por causa*, una fundación que

Al pago de *Narratively*, hay que sumar los ingresos extra ("también testimoniales", aclara Pecot) que aportaron algunos medios por el uso del material. El caso más significativo fue el de *La Sexta*, en España, que utilizó fragmentos del vídeo en su programa "Al rojo vivo" sin respetar los derechos de explotación. "Nos pusimos en contacto con la productora y logramos que nos pagaran", explica Filgueira, indignada por la interesada lectura que hizo este canal de televisión de la licencia *Creative Commons*: "Si una asociación sin ánimo de lucro se hace eco y cita la fuente, no hay problema. Es distinto que se haga con fines comerciales"[118].

El alcance de "No Job Land", que obtuvo además el premio Desalambre de Videoperiodismo del Festival "Artículo 31"[119], confirma la capacidad de las nuevas revistas y periódicos nativo digitales para centrar la atención de los grandes conglomerados. Consiguen entrar en su agenda gracias a un aporte novedoso y al apoyo de las redes sociales. Hemos mencionado la respuesta de *The Daily Telegraph* y *La Sexta* a la publicación de *Narratively*, aunque el fenómeno no es exclusivo y se ha repetido con artículos de *Eldiario.es*[120], *infoLibre*[121], *El Faro*[122] o *Vocativ*[123].

impulsa proyectos de investigación sobre pobreza y desigualdad (cfr. http://porcausa.org). Consultas realizadas el 12 de agosto de 2015.

118 La explotación de la obra, según la licencia mencionada de Bienes Comunes Creativos, quedaba limitada a usos no comerciales. *La Sexta* reconoció la autoría pero incumplió esta cláusula al desarrollar una actividad con ánimo de lucro.

119 Cfr. http://goo.gl/J3SnaQ, consultado el 12 de agosto de 2015.

120 "Entrevista a Hervé Falciani, el informático que sacó del banco privado suizo HSBC la mayor lista de evasores fiscales de la historia". Cfr. http://goo.gl/sB5RsX, consultado el 13 de julio de 2015.

121 "Miguel Blesa cobró medio millón de euros del PP mientras presidía Caja Madrid". Cfr. http://goo.gl/cKs5Vi, consultado el 13 de agosto de 2015.

3.5. Contrato de publicación y el conflicto de la exclusividad

Junto a las recomendaciones de estilo, los colaboradores reciben un contrato que regula las condiciones de publicación[124]. El documento consta de cuatro páginas y formaliza los términos de entrega. La mayoría hacen referencia a aspectos enmarcados dentro de la diligencia exigible a cualquier profesional y no generan ningún problema: originalidad –en investigación y escritura–, declaraciones fidedignas, respeto a los derechos de la propiedad intelectual, entrega dentro de los plazos establecidos, confidencialidad, etc.–.

Sin embargo, hay una cláusula relativa a la cesión de derechos que suele ser objeto de disputas. El precepto, incluido en segundo lugar, establece un periodo de exclusividad de sesenta días, lo que supone no poder rentabilizar la producción por otras vías durante los dos primeros meses. Sobrepasado el periodo, puede venderse repartiendo las ganancias al 50% entre *Narratively* y el autor (o autores). En "No Job Land" se reescribió ese punto del acuerdo para reducir la exclusividad a una semana. Gabriel Pecot hizo de interlocutor: "No me parecía adecuado frenar la expansión de la historia por un contrato que no nos reportaba apenas beneficios. Les dije que reducíamos el tiempo a siete días o no publicábamos, y aceptaron. La exclusividad hay que pagarla".

---

122 "Cómo funcionó la lavandería de los cheques de Taiwán". Cfr. http://goo.gl/KCDzuv, consultado el 13 de agosto de 2015.

123 "This Chart Shows 30 Years of Sanctions On Iran". Cfr. http://goo.gl/wA1aB1, consultado el 13 de julio de 2015.

124 El contrato de publicación está disponible en el anexo 5.3.

La remuneración no está en sintonía con el producto de calidad exigido, algo que reconoce el propio medio (epígrafe 5.1.), y los derechos de propiedad de la obra impiden contrarrestar esta limitación económica mediante la venta inmediata a otras cabeceras. El español Fernando Molina publica en varias lenguas en busca de la rentabilidad:

> Intento cubrir gastos y no siempre consigo el objetivo. Para tener más opciones de éxito, lo que hago es escribir en español y luego busco personas cercanas que me traduzcan al inglés, francés, alemán y portugués. Suelen ser amigos a los que les pago una cantidad simbólica o que no me cobran (suelen hacerme un "precio amigo"[125]). No es que tenga interés en publicar en una lengua por encima de otra, sino que me mueve una necesidad económica. Por eso, es muy importante negociar bien el tema de la exclusividad.

La cuestión económica se aborda con detalle, desde el punto de vista de la empresa y los autores, en el bloque que cierra este capítulo. Antes, dada la relevancia de la audiencia en la consolidación del modelo de negocio –está previsto que las suscripciones de pago constituyan un pilar fundamental en el futuro–, se realiza una aproximación a la comunidad virtual.

4. Crecer en comunidad[126]

"Necesitamos conocer a los usuarios. Saber dónde están, cuánto tiempo pasan en el *website*, cómo se sienten, qué buscan y acercarnos a ellos". El fundador de *Narratively*, Noah Rosenberg, tiene claro que el futuro pasa

[125] Aun así, Molina asegura que la traducción a esos cuatro idiomas le exige, de media, 500 euros por historia. A esta cifra hay que sumar los gastos de producción y desplazamiento.

[126] Se mantiene la distinción conceptual entre usuario, lector y visitante realizada al abordar la audiencia de *Anfibia* (capítulo tres, epígrafe cuatro). Los datos aquí presentados deben interpretarse siguiendo el mismo criterio.

por asentar una comunidad vigorosa. La exitosa campaña de *Kickstarter* concienció de la capacidad de internet para agrupar personas con intereses comunes; porque las plataformas de comunicación *online* han introducido una *cibercultura* que "supera las categorías tradicionales de tiempo y espacio, con individuos que se conectan y desconectan en función de sus necesidades y deseos" (Moreno Domínguez y Suárez Hernán, 2010).

Para exprimir el potencial del nuevo escenario, la revista ha examinado el perfil de sus visitantes. A continuación se concreta el *target group* y el plan de acción, sustentado en tres elementos: redes sociales, correo electrónico y eventos presenciales.

4.1. Aproximación a la audiencia

Al contrario que *Anfibia* (sin análisis de mercado o investigaciones relacionadas[127]) el medio neoyorkino presenta un mayor interés por caracterizar a su audiencia: depende de los anunciantes o patrocinadores y ese conocimiento es imprescindible. Para ello, en 2013, efectuó una encuesta abierta a todos los usuarios. El sondeo estuvo accesible desde la página principal de la web durante el mes de mayo e incluía 22 cuestiones. Se preguntaba por el género, la edad, el nivel de estudios, el tipo de empleo (estatus y sector), el área de residencia, cómo y cuándo se conoció la iniciativa, la frecuencia de las visitas, el grado de satisfacción –valorado en

[127] Como se ha visto en el capítulo anterior, no lo necesita: tiene el dinero de antemano, gracias al auspicio de una universidad pública.

una escala numérica del 1 al 10– y si se estaba suscrito al boletín semanal. En una segunda parte, se hacía referencia al uso de la tecnología –teléfonos móviles, tabletas y ordenadores–, al consumo de productos culturales –cine, teatro, conciertos y libros–, a la inversión en ropa o calzado y a la presencia en eventos deportivos. Por último, se pedía el nombre de los medios de comunicación preferidos y su modo de consulta (gratis o de pago).

Estos datos se cruzaron con los de *Google Analytics* en torno al tráfico web y se definió tanto el público objetivo como sus rutinas de navegación:

> El lector de *Narratively* es una persona joven –el 54% tiene entre 25 y 34 años– y vive en grandes ciudades, sobre todo de Estados Unidos. Sus intereses culturales son elevados, al igual que su nivel socioeconómico. Por lo general, tiene curiosidad e interés por conocer nuevas cosas y comprender lo que pasa en el mundo. Cada vez usa más el *smartphone* –un 40% de las visitas proceden de móviles– y prefiere visitarnos a la hora de comer, entre las 12 y las 15 horas (Rosenberg, 2014).

La audiencia ha experimentado un crecimiento sostenido: en septiembre de 2012 –primer mes en el mercado–, la herramienta de medición de Google contabilizó 21.000 usuarios únicos, en marzo de 2013 llegó a los 55.000 y, en septiembre de ese mismo año, se alcanzaron 91.000. La tendencia al alza prosiguió en el segundo ejercicio, lo que permitió cerrar 2014 con 165.000 visitantes únicos de media al mes[128]. La cantidad se estabilizó y se mantuvo sin variaciones significativas a lo largo de 2015.

[128] La cifra se sitúa en la misma horquilla lograda por *Anfibia* en ese periodo: la revista dirigida por Cristian Alarcón superó la barrera de los 130.000 usuarios al cumplir tres años.

Aunque el fundador asegura que "el tráfico no es, en sí mismo, el objetivo", su medición es constante por el peso que tiene al negociar patrocinios, alianzas o inversiones publicitarias. "El número de visitas es un respaldo", apunta Rosenberg, cuyo registro revela picos extraordinarios de hasta 249.000 usuarios únicos al mes gracias a la viralización de historias como la mencionada "No Job Land" y otras que ocupan el ranquin de las más populares: "Nick Brown Smelled Bull"[129], "Legends Never Die"[130], "My Childhood in an Apocalyptic Cult"[131] y "The Secret Life of an Obsessive Airbnb Host"[132].

Un punto a tener en cuenta es la baja duración de las visitas: si en *Anfibia* rebasaban por poco los dos minutos, y ya se advertía de la imposibilidad de terminar piezas de largo aliento en esa franja, *Narratively* se queda en un minuto y treinta segundos. Teniendo en cuenta que las publicaciones breves exigen, al menos, cuatro minutos, resulta conveniente preguntarse sobre el consumo de los contenidos. ¿Se leen los artículos completos, se ven los vídeos y se escuchan los audios? Para responder a esta cuestión, como se ha indicado en el capítulo anterior, sería conveniente un estudio específico: el tiempo de permanencia, por más que llegara a los 15 o 20 minutos de media –solo se da en algunos usuarios–, no nos permitiría extrapolar, pues las estancias en página no implican lectura ni visionado[133].

---

129 Cfr. http://goo.gl/OyE9a9, consultado el 15 de agosto de 2015.
130 Cfr. http://goo.gl/Fkt8n, consultado el 15 de agosto de 2015.
131 Cfr. http://goo.gl/qv8a9d, consultado el 15 de agosto de 2015.
132 Cfr. http://goo.gl/lm5eY9, consultado el 15 de agosto de 2015.
133 Ahondar en ello requeriría de una investigación específica que excede los objetivos de la tesis. Para su desarrollo, habría que seleccionar una muestra representativa de usuarios y

Respecto a la procedencia de los visitantes, destacan cinco países, según *Google Analytics*: Estados Unidos, Canadá, Reino Unido, Australia y Alemania. El impacto queda determinado por la circulación alcanzada en redes sociales (epígrafe siguiente) y se cuenta con dos aliados externos para ganar audiencia: *Digg*, una plataforma que presume de ofrecer las historias más interesantes que hay en cada momento en internet, recomienda entre una y tres publicaciones de *Narratively* cada semana[134], y *Salon Magazine*, que tiene 17 millones de visitantes únicos mensuales, recoge los contenidos que, a su juicio, son más interesantes[135].

4.2. Estrategia *social media*

La difusión a través de las redes sociales es tan importante en el ecosistema digital que Jake Horowitz, creador de *PolicyMic*[136], aseguró en el XV Simposio Internacional de Periodismo en Línea que "una web es lo buena que sean sus canales de distribución" (2014). Horowitz restaba protagonismo a la página de inicio y destacaba la utilidad de *Facebook, Twitter*, *Instagram* y *Pinterest*. La revista analizada tiene perfiles en todas ellas y, además, en *YouTube*. ¿Cómo es esa presencia?

---

analizar sus datos de navegación (rutas, tiempo, clics, porcentaje de rebote, etc.). Cabría la posibilidad de complementar esta información con una encuesta similar a la realizada por el medio en mayo de 2013, pero incluyendo preguntas relacionadas con los hábitos de consumo.

134 Cfr. http://digg.com/source/narrative.ly, consultado el 15 de agosto de 2015.

135 Cfr. http://www.salon.com/topic/narratively/, consultado el 15 de agosto de 2015.

136 Web especializada en política y sociedad que está dirigida a la generación del milenio (jóvenes de entre 18 y 35 años). Cfr. http://mic.com, consultado el 15 de agosto de 2015.

La estrategia *social media* de *Narratively* está sustentada en *Facebook* y *Twitter* desde su creación. De lunes a viernes, estas redes se actualizan dos veces por día –una por la mañana y otra por la tarde– con los contenidos de la jornada: la hora es variable, y el movimiento aumenta si se proyectan eventos propios (epígrafe 4.4.) o se recomiendan publicaciones de otras cabeceras, esto en el caso de que puedan resultar de interés por compartir filosofía o estar directamente relacionadas con el medio[137].

A pesar de que este ritmo es constante, se detecta una comunicación unidireccional. La interacción es casi inexistente y el número de seguidores aumenta con lentitud. El 29 de agosto de 2015, a punto de cumplir los tres años, acumulaba 25.513 *likes* en *Facebook* y 13.000 *followers* en *Twitter*. El hecho de que el *community manager* sea uno de los editores impide lograr un mayor dinamismo: Michael Stahl tiene que planear temas, editar textos y gestionar las redes tanto de *Narratively* como de otros proyectos, por lo que dispone de un tiempo muy limitado. "Debemos hacer más por interactuar, por conectar las historias con las personas", admite Rosenberg.

Las veces que se ha tratado de involucrar a los seguidores, se han tenido respuestas poco favorables. Una muestra es el intento de junio de 2014, cuando se lanzó "Storytelling Challenge", un desafío narrativo en el

[137] Por ejemplo, el 16 de julio de 2015, a la publicación propia del día se unió la entrevista que una radio australiana había realizado al fundador de *Narratively*, en la que analizaba los pros y contras de ser periodista *freelance* (cfr. http://goo.gl/N6eQ4A). A los pocos días, el 20 de julio, se recomendó una historia publicada por *The New York Times* sobre los problemas de la industria textil en la India (cfr. http://goo.gl/ELW0hZ). Consultas realizadas el 15 de agosto de 2015.

que se preguntaban cuestiones vinculadas al tema de la semana. En la primera ocasión, con motivo de la serie "Pop Up Pride"[138], se pedían historias breves en las que los usuarios reflejaran reacciones orgullosas. La experiencia, según Stahl, no mereció la pena:

> Llegamos a conseguir tres respuestas por semana, y tuvimos dos personas que nos dejaron de seguir porque habíamos insistido demasiado. Por extraño que parezca, en lugar de responder o escribir una historia, la gente retuiteaba o marcaba el mensaje como favorito. Esto me lleva a pensar que el botón "Me gusta" ha arruinado la interacción. Es tan rápido que la gente no se desgasta más. Al final se llega a pensar: "¿Escribir 140 caracteres? Oh, no, eso es demasiado trabajo". Es lo que hay y debemos considerarlo para no frustrar a los seguidores. Si no, llegan los *unfollow*…

El resto de redes presenta un uso menor. Su actualización es esporádica y, como consecuencia, el número de seguidores se mantiene lejos de las dos anteriores: en *YouTube*, a 29 de agosto de 2015, había 1.182 suscriptores, mientras que en *Instagram* (1.095) y *Pinterest* (404) la cifra era aún menor. ¿Por qué *Twitter* y *Facebook* acaparan la atención? La decisión viene condicionada por la escasa plantilla: "Nos centramos en las que más usuarios tienen, aunque nos gustaría tener más recursos y estar mejor en todas" (Rosenberg, 2014). Para contrarrestar esta barrera, *Narratively* pide a los autores que se involucren en la promoción utilizando sus canales personales.

4.3. Boletín digital gratuito

Con el objetivo de fidelizar a los visitantes, se dispone de una *newsletter* semanal que –en diciembre de 2014– recibían 30.000 destinatarios.

[138] Cfr. http://narrative.ly/pop-up-pride/, consultado el 18 de agosto de 2015.

El boletín, de recepción gratuita, se remite los jueves con los contenidos de la semana, por lo que los suscriptores tienen acceso adelantado a la publicación del viernes. Por otro lado, estas personas reciben en la madrugada del sábado al domingo –a las 2.00, horario neoyorkino– un email denominado "Weekender", con seis historias *longform* para el fin de semana.

Al no actualizarse la web esos días, este segundo boletín incorpora contenidos del archivo de *Narratively* y de otros medios. Suelen ofrecerse cuatro historias propias y dos ajenas. Rosenberg argumenta la finalidad:

> Queremos conectar también los fines de semana. Por eso no tenemos problema en promocionar historias que hayan sido publicadas por otros medios, siempre y cuando no se hayan hecho muy conocidas. Si la historia ha sido portada en *The New York Times*, por ejemplo, la dejamos fuera aunque nos encante (…) El criterio es recomendar algo que podría haberse publicado en *Narratively* y que sea útil a nuestra comunidad.

El correo del 2 de agosto de 2015 incluía cuatro publicaciones de la revista[139], una de *The Guardian*[140] y otra de *Al Jazeera America*[141]. Entre las propias, se encontraba el documental "No Job Land", al hilo de la actualidad: "La crisis económica griega está dominando los titulares y puede olvidarse que España pasó por algo similar hace muy poco. Recordemos lo que vivieron los españoles y conozcamos lo que puede ocurrir".

---

139 "Brushes with Beasts" (cfr. http://goo.gl/HlCVGA), "Finding Work in Spain" (cfr. http://goo.gl/FbWGZ4), "The Most Dangerous Game" (cfr . http://goo.gl/9ZLPYc) y "Plight of the Porn Star" (cfr. http://goo.gl/1Hesri). Los títulos son distintos a los de la web porque se personalizan para la *newsletter*. Consultas realizadas el 18 de agosto de 2015.

140 "The Little Führer". Cfr. http://goo.gl/qZI1WE, consultado el 18 de agosto de 2015.

141 "The World's Most Charismatic Mathematician". Cfr. http://goo.gl/pnltYi, consultado el 18 de agosto de 2015.

La utilización del email para llegar a los lectores no es algo exclusivo de *Narratively*. Más allá de esta revista, encontramos casos de éxito, como *The Skimm*[142] (2012) y *Quartz*[143] (2012), que envían un boletín diario con la información elemental de la jornada –ya cribada en función del público objetivo– para ser consumida en unos pocos minutos (también enlazan a otros medios). El renacimiento de este canal como plataforma informativa ha llevado a afirmar a Rosental Alves, director del Centro Knight para el Periodismo en las Américas[144], que "el correo electrónico es la nueva *home*" (en Suárez y Ramírez, 2015).

4.4. Eventos especiales para estrechar vínculos

En busca de nuevos modelos de negocio, algunos proyectos digitales están recurriendo a la celebración de eventos con un triple propósito: estrechar vínculos con la audiencia, ampliar la red de contactos profesionales (*networking*) y generar ingresos. Entre otras iniciativas, la mencionada *Quartz* –condecorada por la Asociación de Noticias Online en 2014– vive "de patrocinadores y de la organización de actividades" (Lichfield, 2015).

Narratively ha participado en varios encuentros desde su creación (en unos, como impulsor; en otros, por invitación). No se detecta una estrategia

142 Tal como recoge su perfil de *Twitter*, "*theSkimm* es el boletín diario que te da todo lo que necesitas para empezar el día". En agosto de 2015, contabilizaba más de un millón de suscriptores. Cfr. http://www.theskimm.com, consultado el 18 de agosto de 2015.
143 Revista financiera de *Atlantic Media*. En agosto de 2015, más de cien mil usuarios estaban suscritos a su boletín diario. Cfr. http://qz.com, consultado el 18 de agosto de 2015.
144 Perteneciente a la Universidad de Texas. Cfr. https://knightcenter.utexas.edu/es/, consultado el 18 de agosto de 2015.

definida: se celebran de manera aislada, sin periodicidad fija, porque no hay un área de trabajo que cubra esta parcela. Según Rosenberg, se está ensayando lo que, a largo plazo, conformará uno de los pilares del medio:

> Necesitamos contratar gente nueva y configurar un departamento específico [*Politico*, por ejemplo, tiene un equipo para "Eventos" de quince personas[145]]. Esto llegará cuando lancemos el sistema de suscripciones. Entonces tendremos dinero para ello y un compromiso adquirido con los usuarios que paguen. Cuando se instaure este modelo, queremos organizar un evento al mes, no solo en Nueva York, sino en cada una de las ciudades que tengan peso específico en la web que imaginamos: San Francisco, Barcelona, Berlín, etc.

Mientras tanto, una de las citas más importantes –por duración y participantes– ha sido *Photoville*, un festival anual de fotografía y arte que se celebra en el *Brooklyn Bridge Park* de Nueva York[146]. La cita, impulsada por *United Photo Industries*, reconvierte docenas de contenedores marítimos en instalaciones donde se exhiben imágenes de medios y fotógrafos independientes. *Narratively* presentó en la edición de 2014, entre el 18 y el 28 de septiembre, una muestra de lo que había sido su trabajo durante los dos primeros años. Además, asumió un espectáculo nocturno diario, *Narratively After Dark*, en el que se contaron cuentos y proyectaron documentales.

La muestra, vista por 71.000 personas[147], fue un escaparate para cabeceras emblemáticas y emergentes[148]. Rosenberg hace balance:

---

145 Cfr. http://www.politico.com/aboutus/, consultado el 19 de agosto de 2015.
146 Cfr. http://www.photoville.com, consultado el 19 de agosto de 2015.
147 Cifra barajada por la organización. Cfr. http://www.photoville.com/about/, consultado el 1 de diciembre de 2015.

> Nos permitió mostrar nuestro potencial narrativo. Conocimos a periodistas, fotógrafos y artistas de otras organizaciones e hicimos contactos mientras nos divertíamos escuchando música y tomando cerveza. Nos sirvió para fortalecer relaciones y crear otras nuevas.

Cabe destacar el compromiso del *staff* para este evento –así se comprobó en la observación implementada–: el contenedor de *Narratively* estuvo siempre representado por un miembro de la plantilla, que daba la bienvenida a los visitantes y resolvía dudas sobre las coberturas expuestas, y el *show* de cada noche –encabezado por Rosenberg– destacó por la diversidad (lo protagonizaron autores distintos cada jornada).

Figura 15. *Photoville Festival*, fotografía y narración en vivo



Fuente: J.M. Albalad.

Narratively amenizó las noches con cuentos y documentales mientras la gente cenaba, al aire libre, frente a Manhattan.

[148] La relación completa de participantes aparece en el catálogo promocional del evento: https://goo.gl/9mfs2v, consultado el 19 de agosto de 2015.

Otro ejemplo digno de mención, porque representa lo que quiere hacerse más adelante en las ciudades con delegación, es "An Evening with *Narratively*", un encuentro celebrado el 17 de marzo de 2013 en el Centro de Arte Documental UnionDocs[149], en Brooklyn, con cerca de cuarenta personas. El encuentro se presentó como una oportunidad para intercambiar impresiones sobre la revista a través de cinco piezas: "Just Like Clockwork"[150], "The Space Between"[151], "Reinventing the Oldest Profession"[152], "The Ins & The Outs"[153] y "Heretic Hasidim"[154]. La entrada era libre, y se podía hacer una donación voluntaria de nueve dólares.

De esta forma, se consigue estrechar el trato con los lectores ("hacer comunidad"), mejorar el producto y obtener un dinero extra (Rosenberg, 2014). Veamos cómo está estructurado el presupuesto para comprender la relevancia de generar ingresos complementarios.

5. Un proyecto para ganar dinero

Narratively es una empresa con ánimo de lucro: su objetivo es cerrar con beneficios las cuentas de cada ejercicio. Esta misión le ha llevado a continuas reflexiones sobre el modelo de negocio. Desde que Noah Rosenberg acabó de configurar el proyecto en la incubadora del *New York's*

149 Cfr. http://www.uniondocs.org, consultado el 19 de agosto de 2015.
150 Cfr. http://goo.gl/NfZl67, consultado el 19 de agosto de 2015.
151 Cfr. http://goo.gl/DX2poj, consultado el 19 de agosto de 2015.
152 Cfr. http://goo.gl/993eF8, consultado el 19 de agosto de 2015.
153 Cfr. http://goo.gl/v5xZni, consultado el 19 de agosto de 2015.
154 Cfr. http://goo.gl/vSQRfl, consultado el 19 de agosto de 2015.

Tow-Knight Center for Entrepreneurial Journalism, se ha dedicado a buscar la fórmula adecuada. "No se trata de producir calidad por calidad, sino de que esta sea monetizable", asegura.

La pretensión, como sostiene el CEO de *Politico*, tiene su complejidad: "La gente no se da cuenta de lo difícil que es hacer un periodismo interesante que sea rentable y sostenible en el tiempo (…) Hoy en día es un estrategia tonta refugiarse en el tráfico y en la publicidad [web]" (VandeHei, en Launder, 2014). Consciente de esto, *Narratively* ha ideado una vía de negocio paralela –basada en la comunicación corporativa– que financia el medio: *Narratively Creative Group*.

En el epígrafe 5.1. se explica cuáles son las principales fuentes de ingresos y gastos del *website*, así como el plan previsto para alcanzar su viabilidad sin depender del grupo creativo. En el apartado 5.2., se aborda la propuesta adicional, que utiliza el producto periodístico como carta de presentación a la hora de ganarse la confianza de empresas, organizaciones sin ánimo de lucro, ONGs, etc.

5.1. Ingresos y gastos: hacia un modelo de negocio rentable

El 85% del presupuesto de la revista, según su director, procede de los servicios de comunicación prestados a través de *Narratively Creative Group*. "Si un cliente paga 1.000 dólares, por poner un ejemplo, 700 se los queda el profesional y los 300 restantes se reinvierten en la publicación", ilustra

Rosenberg. El otro 15%, precisa, procede de patrocinadores: hay marcas que sufragan los contenidos por días o semanas y, a cambio, figuran en la web durante el periodo acordado[155].

El medio no sería viable sin el apoyo del grupo creativo, que está garantizando la transición desde que se agotó el dinero obtenido por *Kickstarter* hasta que se alcance la sostenibilidad mediante un sistema de suscripciones de pago que se prevé poner en marcha antes del quinto aniversario (septiembre de 2017). "Estamos esperando porque nos interesa ganar notoriedad y consolidarnos. Para que el *paywall* [barrera de pago] tenga una respuesta positiva, hace falta tener lectores fieles, ya cautivados", explica el fundador, quien alude a *Netflix*[156] como un precedente exitoso.

Se visualiza un modelo basado en suscriptores: socios que aporten el capital que representa en la actualidad *Narratively Creative Group*. Atendiendo a las previsiones de Rosenberg, estos usuarios *premium* pagarían una cuota mensual (12 dólares) o anual (100 dólares)[157] y tendrían una serie de ventajas:

a) **Contenido exclusivo.** El acceso al *site* seguiría siendo libre y gratuito, aunque habría contenido exclusivo para los socios. Esta

[155] Al escribir estas líneas, en agosto de 2015, figuraba como patrocinador *Squarespace,* una empresa de diseño de páginas web.
[156] Compañía estadounidense que ofrece películas y series en línea por una cuota fija al mes. Llegó a España en octubre de 2015. Cfr. https://www.netflix.com/es/, consultado el 20 de agosto de 2015.
[157] Estas tarifas, facilitadas por Noah Rosenberg en diciembre de 2014, son aproximativas. La definitivas se establecerán cuando se implante el sistema. En cualquier caso, se pretende primar la fidelidad y, por tanto, saldrá más económica la suscripción anual que la mensual.

fórmula mixta premiaría a los usuarios que pagan y daría cabida a los visitantes esporádicos: los posibles nuevos lectores podrían navegar y conocer una muestra del producto.

b) **Libros electrónicos.** Otra de las pretensiones es dar vida nueva a los artículos de la web mediante libros electrónicos. "Nuestra filosofía atemporal nos permite, y obliga en cierta manera, a aprovechar ese material", apunta Rosenberg. Se quiere publicar un *ebook* al mes, gratis para los socios, que se venda en línea.

c) **Edición trimestral impresa.** Para aportar valor añadido a los socios y obtener ingresos de los no suscriptores, se plantea editar un número en papel cada tres meses[158]. Incluiría una selección de lo publicado en el sitio y algunos artículos nuevos. Se vendería en librerías por 10 dólares y se ofrecería a los usuarios *premium* a un precio especial (en este caso, se buscaría solo cubrir los costes).

d) **Eventos**. La suscripción llevaría incorporada la posibilidad de participar en un evento mensual, como los comentados en el epígrafe anterior. Se convocarían en Nueva York y en las ciudades con delegación, a medida que se expanda. Estos encuentros, de acceso gratuito para los *premium*, generarían ingresos complementarios gracias a la entrada de los no socios.

[158] En noviembre de 2015, se lanzó un primer número –de 52 páginas a color– para sondear el mercado. La tirada fue de 3.000 ejemplares y se vendió a diez dólares la unidad. Cfr. http://goo.gl/DWFKAD, consultado el 12 de diciembre de 2015.

e) **Comunidad en la web.** Junto al nuevo modelo, está previsto habilitar en el *site* un espacio de expresión para los socios. Aunque está por definir, los fundadores quieren dar voz a los usuarios de una manera que recuerda a la red social de *Anfibia* o a la "Comunidad Ñ" de *El Español*, ya referenciadas.

f) **Cursos formativos.** La impartición de talleres se ha convertido en una estrategia recurrente por parte de periodistas y medios para conseguir financiación complementaria. La formación de *Narratively* la dictaría su *staff* en Nueva York –con retransmisión *online*– y sería gratuita para los socios (modalidad presencial y virtual). Además, estaría abierta para los no suscriptores, previo pago, siempre que hubiese plazas disponibles.

El presupuesto actual se cuadra gracias a *Narratively Creative Group* y a los patrocinios. ¿Qué partidas deben cubrirse? Si bien no se ha conseguido el acceso a los balances, se detectan cinco costes recurrentes: la retribución de las colaboraciones, un estipendio a los miembros del equipo, el alojamiento y dominio web, el alquiler de la redacción y el diseño de los dos boletines semanales que se envían por correo electrónico.

La remuneración a los profesionales *freelance* y a la plantilla constituye la inversión principal. Rosenberg precisa que los integrantes del equipo reciben una cantidad fija que va de los 250 a los 1.000 dólares al mes, en función de la dedicación. Por su parte, las colaboraciones se pagan a 250

dólares. Esta cifra llega hasta los 300 dólares cuando se elaboran vídeos. Son cantidades simbólicas que se pretenden aumentar cuando la revista consiga la autosuficiencia (el objetivo es no depender del grupo creativo y que este constituya un negocio aparte).

El medio es consciente de esta precariedad económica, como muestra el mensaje que remite el director editorial a los nuevos colaboradores: "Todavía estamos funcionando con un pequeño presupuesto de puesta en marcha, que contempla la entrega de modestos honorarios"[159]. Este aspecto queda claro desde el principio, por lo que no se generan falsas expectativas. Asimismo, los pagos acordados se efectúan con puntualidad, dentro del mes siguiente a la fecha de publicación.

¿Qué es lo que lleva a aceptar trabajos tan laboriosos por un dinero que apenas permite cubrir los gastos de producción? Los periodistas consultados hablan de "proyección" y "prestigio" para acceder a medios con mejores condiciones. El citado Daniel Krieger aporta números al análisis:

> *Narratively* se ha ganado el respeto del sector gracias a la calidad de su trabajo y es un escaparate muy bueno para dejarse ver (…) Por un artículo de 100 horas[160], me pagaron 150 dólares [un dólar y medio la hora]. Yo sé que ese mismo artículo, en una revista grande como *New York Times Magazine*, *The Atlantic*, *Wired Magazine* o *The New Yorker* se me pagaría a dos dólares por palabra: habría ingresado 8.000 dólares. Pero no es fácil entrar en el circuito de esas prestigiosas cabeceras. *Narratively* te da la posibilidad de proyectar tu talento y acercarte a esos otros medios que sí pagan muy bien.

[159] Cita extraída del archivo de correos al que se ha tenido acceso para esta investigación.
[160] Alude a "Westside Rifle & Pistol Range", abordado en el epígrafe 3.4.1.

Los escritores y artistas visuales esperan un crecimiento de las tarifas para que la actividad no resulte deficitaria. El camarógrafo Aaron Adler piensa que es algo propio de los comienzos y que se mejorará al crecer el proyecto (2015). En esta línea se manifiesta Chelsea Stahl, editora de fotografía, quien encuentra en la organización interna un argumento para contrarrestar la escasez económica: "Se cuida cada detalle y el diálogo es continuo. Esta forma de trabajo se da en muy pocos sitios" (2014).

La necesidad de sobrevivir obliga a buscar ingresos estables fuera de la industria editorial (se repite la situación de *Anfibia*). "¿Cómo es posible pagar las facturas si cobras 250 dólares por un artículo que te ha llevado un mes y medio en la India[161]? No da ni para el pasaje", reflexiona Fernando Molina, que trabaja como educador social con adolescentes: "El periodismo es un complemento vocacional. Planteo los viajes para conocer lugares y personas. Y, de paso, cuento historias. Si lo hiciera como trabajo, estaría arruinado. Lo que cobro se me va en la traducción"[162].

Los colaboradores fieles encuentran en *Narratively Creative Group* la motivación suficiente para seguir publicando, ya que los trabajos de esta área se asignan a firmas asiduas de la plataforma periodística. La producción para la revista se ve como un modo de obtener encargos que a menudo superan

[161] Se refiere a "Graves of Cotton". Cfr. http://narrative.ly/fight-for-the-farm/graves-of-cotton/, consultado el 21 de agosto de 2015.
[162] La precariedad económica es una lacra común entre los periodistas, como refleja Marco Avilés, exdirector de la revista *Cometa*, en "El periodista mendigo". Cfr. http://goo.gl/xSX6wy, consultado el 13 de marzo de 2016.

los 1.000 dólares. "Dedico menos tiempo que para un artículo de *Narratively* y cobro más. Me ayuda a compensar", concluye Krieger.

5.2. *Narratively Creative Group,* una vía de monetización paralela

Expuesta la relevancia del grupo creativo, se abordan las claves de su labor. ¿Qué servicios presta? ¿Hacia dónde se dirige? Noah Rosenberg aprovechó el prestigio acumulado por el medio en sus primeros meses de vida para ofrecer servicios de comunicación al sector empresarial. La respuesta fue tan positiva que, a principios de 2013, nació *Narratively Creative Group*. "Ayudamos a las marcas a cubrir sus necesidades de contenido gracias a las habilidades narrativas de nuestro equipo", expresa el fundador.

La necesidad que tienen las compañías de conectar con su público abrió esta vía de negocio y facilitó su expansión. En la cartera de clientes figuran medios, grandes empresas, pymes, organizaciones sin ánimo de lucro y ONGs. Además, hay una ramificación que busca llegar a Hollywood y otras industrias, como la del libro y la televisión, mediante la explotación de las historias del *website*[163]. Dada su envergadura en el presupuesto general, se presentan las particularidades de cada uno de estos nichos.

[163] Se trata de un mercado muy poderoso, por lo que, en el caso de llegar a Hollywood, se replantearía el modelo de negocio (la opción de las suscripciones quedaría en un segundo plano).

5.2.1. Medios de comunicación

El equipo de *Narratively* elabora artículos y piezas multimedia para otros medios de comunicación, que confían en el proceso de edición de la cabecera neoyorkina. Al recibir una petición, Rosenberg concreta los detalles y, atendiendo a las necesidades, subcontrata la producción a profesionales de su confianza (personal del *staff* y colaboradores frecuentes). El director hace de intermediario y supervisa el proceso.

Uno de los primeros contratantes fue el Centro Internacional para Académicos Woodrow Wilson: a finales de 2013, buscaba adaptar su publicación *The Wilson Quarterly*[164], creada en 1976, al continente digital. El responsable del cambio, Zack Stanton, vio la dificultad de llevar a la web una revista fundada hacía 37 años y pensó en *Narratively:* "A pesar de su corto recorrido, la admiraba como lector. Quería algo similar y me puse en sus manos" (2014). Rosenberg elaboró la página con *Marquee* –su socio tecnológico– y definió la estructura de los dos primeros números (medio año, por su periodicidad trimestral). Tras un año de trabajo, el refundado medio recibió el premio Eppy 2014 en la categoría "Mejor diseño web"[165].

Cuando se produce para otros medios, a diferencia de lo que ocurre con la agenda propia, los plazos de entrega son inflexibles. Se establece un *deadline* y debe cumplirse para no alterar las previsiones ajenas.

[164] La revista "explora el mundo a través de historias originales y estimulantes de no ficción". Cfr. http://wilsonquarterly.com/about/, consultado el 22 de agosto de 2015.
[165] Cfr. http://goo.gl/VFtmkW, consultado el 22 de agosto de 2015.

5.2.2. Empresas

Las entidades que solicitan servicios de comunicación proceden de sectores muy variados –tecnología, educación o automóviles– y reclaman contenido para blogs o revistas corporativas[166]; la elaboración de mensajes publicitarios (*copywriting*), la actualización de redes sociales; la producción de vídeos corporativos; y la preparación de dosieres para nuevos proyectos.

Algunos de los clientes son empresas pequeñas con ajustados presupuestos, pero hay otros más poderosos que forman parte de la lista Fortune 500. Por ejemplo, *General Electric*, que se sitúa cada año en el *top ten* de este prestigioso ranquin, quería lanzar en 2013 un nuevo motor: "Ecomagination", y necesitaba involucrar a los periodistas, para su difusión, y a los compradores potenciales. *Narratively Creative Group* asumió la acción junto con *Edelman*, otro estudio de comunicación. Ambos elaboraron un vídeo animado que explicaba de forma divulgativa la tecnología lanzada. En el anuncio, de dos minutos y trece segundos, un joven llamado Álex aprende cómo esa tecnología proporciona luz y energía a su ciudad, Rosenheim (Alemania), reduciendo las emisiones de CO2. Se presenta así un producto eficiente y sostenible, comprometido con el medio ambiente.

El equipo de *Narratively* redactó el guión y aportó las ilustraciones, mientras que *Edelman* se encargó tanto del audio como del montaje final. La

[166] Como recuerda el periodista Javier García Mongay, "es habitual que compañías aéreas y cadenas hoteleras [entre otras marcas] editen revistas de empresa para promocionar destinos turísticos y, de paso, sus servicios" (2014).

obra fue publicada en el perfil de *YouTube* de *General Electric* el 9 de abril de 2013 y difundida por otros canales de la compañía[167].

5.2.3. Organizaciones sin ánimo de lucro y ONGs

Además de en el sector empresarial, los servicios de comunicación corporativa se prestan a organizaciones sin ánimo de lucro y ONGs. Las demandas coinciden con las detalladas en el apartado anterior, pero con una causa social. El cliente más destacado de este tipo es *ReadWorks*, una *non-profit* en materia educativa que busca mejorar la comprensión lectora de los estadounidenses[168]. Para ello, ofrece textos literarios y de no ficción, gratis en su página web, clasificados por lecciones[169].

Narratively adquirió un compromiso por dos años (2013-2014) para renovar sus recursos educativos (en esta ocasión, no se hizo de gabinete de prensa). "Nos encargaron escribir casi 1.000 pasajes originales de lectura breve y largo formato", recuerda Rosenberg. Ello, según el director ejecutivo de *ReadWorks*, David Ciulla, ha potenciado el aprendizaje: "El corpus se ha duplicado y los estudiantes disponen ahora de una herramienta mejorada. Los artículos reflejan el ingenio de los escritores" (2014).

Tras año y medio de trabajo, el organismo recibió dos condecoraciones. En mayo de 2014, la Asociación del Software y de la

[167] Cfr. https://goo.gl/Fhe7hi, consultado el 1 de diciembre de 2015.
[168] Cfr. http://www.readworks.org, consultado el 23 de agosto de 2015.
[169] Cfr. http://www.readworks.org/lessons/grades, consultado el 23 de agosto de 2015.

Industria de la Información (SIIA, por sus siglas en inglés), le concedió un *CODiE EdTech*[170], y en junio de ese mismo año, la Asociación de Editores de Estados Unidos (AAP) reconoció sus recursos para la mejora del lenguaje[171].

5.2.4. Hollywood y otras industrias

Dentro de su plan de expansión, *Narratively Creative Group* quiere adaptar algunas de las historias de la revista hasta convertirlas en películas, programas de televisión y libros. En pos de ese objetivo, a finales de 2014 selló un acuerdo con la agencia de talentos *William Morris Endeavor*[172], que aporta prestigio, contactos e inversión económica (Rosenberg, 2014). Gracias a su mediación, desde enero de 2015 *Narratively* está trabajando con *Part2 Pictures*[173] en el desarrollo de una serie televisiva.

La idea, apunta Rosenberg, es lograr algo similar a lo que hace *Vice* en HBO, uno de los canales de televisión más populares de Estados Unidos: desde 2013, emite los viernes un documental de 60 minutos sobre temas que no entran en la agenda de los medios[174]. El espacio recibió un premio Emmy[175] (año 2014) en la categoría de "Mejor serie o especial informativo". Las similitudes de ambas iniciativas (comparten la visión *slow* del oficio) le

[170] Cfr. http://goo.gl/uiizaG, consultado el 23 de agosto de 2015.
[171] Cfr. http://goo.gl/NAcXzf, consultado el 23 de agosto de 2015.
[172] Cfr. http://www.wmeentertainment.com, consultado el 23 de julio de 2015.
[173] Productora con sede en Brooklyn, Nueva York, lo que facilita la relación con *Narratively*. Cfr. http://www.part2pictures.com, consultado el 23 de julio de 2015.
[174] Los capítulos de todas las temporadas están disponibles, de manera gratuita, en la página de *Vice* en *HBO*: http://goo.gl/xFI4v3, consultado el 23 de agosto de 2015.
[175] Cfr. http://www.emmys.com, consultado el 23 de agosto de 2015.

han llevado a seguir la estela de *Vice*. "Ganaríamos dinero y visibilidad", explica el director. Por ello, el contrato de publicación incluye una cláusula que permite al medio adaptar cada obra al formato que considere (tiene un año desde su difusión). A los autores, les corresponde el 50% de los ingresos.

Respecto a la financiación, Rosenberg precisa que es una apuesta de *William Morris Endeavor*[176]. Aunque se ha comenzado en el ámbito televisivo, es un plan a largo plazo que contempla llegar a las industrias del cine (Hollywood) y del libro.

***

Narratively ocupa, pues, un lugar destacado dentro del panorama de las revistas digitales norteamericanas de *literary journalism*, al tratar de fusionar la esencia de los modelos analógicos de referencia (*The New Yorker*, *The Atlantic, Esquire*, etc.) con las potencialidades de internet:

1) Hace frente a la *papelización de la web* con la inserción de recursos multimedia y un diseño minimalista muy visual. Si bien las limitaciones presupuestarias impiden un despliegue multimedia mayor, se detecta una mentalidad digital. Lejos queda la situación de la revista *Anfibia*, donde, como en el resto de América Latina, "para que una crónica sea crónica, al menos por el momento, tiene que tener como protagonista al lenguaje

[176] El proyecto está en fase embrionaria, por lo que no se han conseguido más detalles.

escrito" (Tirzo, 2013: 15). *Narratively* mantiene los rasgos tradicionales del periodismo literario, vistos en el capítulo dos, pero huye de ofrecer en el ciberespacio un producto analógico.

2) Elabora estudios de mercado, define su *target group* e intenta satisfacer las necesidades del público. Por ello, plantea reducir la extensión de los artículos para adaptarse al tiempo de los usuarios y estudia opciones que (a) faciliten un consumo ubicuo adaptado al espacio –no es lo mismo leer en el vagón del metro que en el salón de una casa– y (b) cedan el protagonismo al internauta, de manera que este pueda configurar una revista personalizada de acuerdo a sus temas de interés y autores favoritos.

La búsqueda de un modelo de negocio rentable sobrevuela el día a día del medio, que no esconde su ánimo de lucro. Las ideas introducidas en este sentido –*Narratively Creative Group*– constituyen un soplo de esperanza para las iniciativas digitales emergentes: si el periodismo no da la financiación, hay que encontrar vías de monetización paralelas. En esta búsqueda se encuentra, en España, *FronteraD*, como pone de manifiesto el capítulo siguiente.

Capítulo V

FronteraD, un seminario digital para estimular la inteligencia

Analizados los modelos de *Anfibia* y *Narratively*, cierra la investigación el análisis del caso español: *FronteraD*. ¿Qué similitudes y diferencias tienen? Las tres revistas apuestan por la edición como requisito indispensable para garantizar la calidad de los contenidos: tienen una clara conciencia de las virtudes del periodismo literario y promueven investigaciones rigurosas, bien contadas, que ayuden a entender el mundo. Esta visión, sin embargo, queda constreñida en *FronteraD* por los limitados recursos económicos y humanos. Mientras que el proyecto argentino cuenta con el auspicio de una universidad pública y el neoyorkino tiene en *Narratively Creative Group* una vía de financiación paralela, el medio dirigido por el periodista Alfonso Armada no logra monetizar su actividad ni profesionalizar el modelo (pese a la buena voluntad de los colaboradores, a menudo sobresaturados de trabajo, los procesos se resienten).

¿Qué motiva, entonces, la disección de *FronteraD*? Si bien es cierto que existen otros medios españoles de periodismo *slow* con resultados favorables desde el punto de vista económico, como *Jot Down Magazine* (Rodríguez y Albalad, 2013), la elección tiene un doble motivo. En primer lugar, por sus cuidados contenidos[1], que a pesar de las limitaciones de personal –de la precaria estructura–, le han llevado a convertirse en un *site* "seguido y valorado" por la Fundación Nuevo Periodismo Iberoamericano (FNPI)[2]. Es decir, responde con mayor fidelidad a los rasgos esenciales del periodismo literario expuestos en la primera parte de la tesis.

Por otro lado, su creación en 2009 marcó un punto de inflexión al romper la hegemonía del articulismo/columnismo en la práctica del periodismo literario en España. Desde su nacimiento, han surgido otras iniciativas digitales centradas en reportajes, crónicas y perfiles, que se suman a la oferta de suplementos dominicales como *XL Semanal*, *Crónica* o *El País Semanal*. Pero antes, pese al mencionado intento de *Lateral*, en los años noventa, no se encuentran manifestaciones previas en papel equiparables a las del continente americano[3].

---

[1] La edición, como recoge el epígrafe tercero de este capítulo, vela por la calidad de los contenidos. Esta práctica, común en las revistas anglosajonas y latinoamericanas de referencia (*The New Yorker* y *El Malpesante*, por ejemplo), no es habitual en España, menos aún en las publicaciones digitales (Rodríguez, 2012).

[2] El respaldo de la FNPI se extrae de un correo electrónico remitido por Natalia Algarín, coordinadora de proyectos de la fundación, al director de *FronteraD*. El envío, como se detalla en el epígrafe 3.4. de este capítulo, tuvo lugar el 10 de mayo de 2015.

[3] Sirvan de ejemplo *El Malpensante*, *Gatopardo* o *Etiqueta Negra*, entre otras revistas de América Latina, y las estadounidenses *The New Yorker*, *Esquire* o *Rolling Stone*. El capítulo dos, enmarcado en la primera parte de la tesis, recoge una lista exhaustiva.

El capítulo se estructura en cinco epígrafes. En primer lugar, "Origen: cómo aumentar el nivel del Periodismo en España" muestra la intención del periodista Alfonso Armada –junto a varios colegas– de promover el periodismo de calidad en su país. Este apartado ahonda en las motivaciones de los promotores, detalla los modelos de referencia y describe la puesta en marcha –con 70.000 euros– de una sociedad limitada (S.L.). A continuación, se recogen los principios fundacionales que velan por ofrecer profundidad y rigor al lector.

El segundo epígrafe, "Pilares distintivos", aborda tres elementos singulares: el personal altruista que vive de la estabilidad económica de otros trabajos remunerados; la oferta periodística, dirigida a las "inmensas minorías" a través de un número semanal; y el sitio web, creado –para respetar sus señas de identidad– a partir de una plataforma de código abierto que fomenta el bien común.

El tercer apartado, "Proceso de producción: ritmos de un medio sin sede física", se adentra en la elaboración del contenido. ¿Cómo se fabrican las cinco piezas que la revista publica cada jueves? Con la finalidad de conocer las rutinas de la redacción, se presentan varios ítems: la mirada internacional que protagoniza la configuración de la agenda; las reuniones celebradas en persona una vez al mes; las consigas de escritura remitidas a los autores –hoja de estilo, normas de divulgación científica y un manual de buenas prácticas–; la edición exhaustiva, siguiendo los patrones esenciales

del Nuevo Periodismo; y el envío dominical con el que el director facilita a su equipo un anticipo del número que viene.

Pese a que *FronteraD* no dispone de estudios de mercado para precisar el perfil de los usuarios, en el epígrafe cuatro –"Comunidad virtual, pendiente de explotación"– se lleva a cabo un acercamiento con las estadísticas reveladas por *Google Analytics* y la información suministrada por el director y el *webmaster* en las entrevistas en profundidad. Dada la trascendencia de las redes sociales, reflejada en los anteriores capítulos, se desarrolla cómo es la presencia en estos canales (la ausencia de un *community manager* ayuda a entender el estancamiento de visitas que sufre la web).

Por último, el quinto apartado –"Financiación: un modelo económico por construir"– aborda las fuentes de ingresos, los gastos principales y las ideas de futuro. Al no ser un medio rentable, el análisis presta especial atención a las fórmulas ideadas para revertir la situación a medio plazo. Destacan la puesta en marcha de una editorial de libros (impresos y electrónicos), *Dropcoin* –un sistema colectivo de micropagos– y la organización de eventos culturales con patrocinios.

1. Origen: cómo aumentar el nivel del Periodismo en España

Entre 1999 y 2005, el madrileño Alfonso Armada fue corresponsal en Nueva York para el diario ABC. En la cafetería de la ONU, frente al East River, solía charlar con otros periodistas españoles sobre el estado de la prensa de su país. Entre ellos, se encontraban Antonio Lafuente (entonces enviado de la agencia EFE), Carlos Fresneda (*El Mundo*) y Joaquín Fernández (*La Voz de Galicia*). Según Armada, se planteaban numerosos interrogantes:

> ¿Por qué en España mezclamos tanto la información con la opinión? ¿Por qué no hay departamentos de verificación de datos? ¿Por qué hay tanta visceralidad? ¿Por qué la política lo impregna todo y es tan tendenciosa? ¿Por qué no hay crónicas largas? En definitiva, ¿por qué no tenemos una revista similar a *The New Yorker*? (2015[4]).

Las críticas por el "desprestigio" de los medios, recuerda Armada, eran frecuentes: "Hablábamos de cómo la rapidez, la superficialidad y la banalidad contribuyen a la desinformación. Las posibilidades de informarse son mayores que nunca y, sin embargo, no creo que estemos mejor informados". En 2003, tras uno de esos debates, tomaron la decisión de criticar menos y predicar con el ejemplo. Empezaba a idearse así, en Nueva York y seis años antes de su nacimiento, *FronteraD*. A continuación se incluye una tabla con las claves del modelo. De esta forma, se comienza el análisis con una visión panorámica.

[4] Las declaraciones de Alfonso Armada que se vierten de aquí en adelante han sido extraídas, salvo donde se indique lo contrario, de una entrevista personal con el autor de la tesis realizada en Madrid el 2 de febrero de 2015.

Tabla 4. *FronteraD:* información general

Fecha de creación	23 de noviembre de 2009.
Fundadores	Alfonso Armada y Antonio Lafuente.
Fuentes de inspiración	La prensa anglosajona en general y *The New Yorker* en particular. La tradición de América Latina, con medios como *El Malpensante, El Faro, Etiqueta Negra, Gatopardo* o *The Clinic,* también tuvo su influencia.
Filosofía: posicionamiento y rasgos propios	• Revista semanal y gratuita para leer en profundidad. • Su objetivo es practicar un periodismo de calidad, sosegado, lejos de la última hora. • Integrada por textos de largo formato. • Apuesta por el periodismo literario con géneros como el reportaje, la crónica y el perfil. • Huye del localismo: se considera una revista en español pero no española, en cuanto a contenidos. • La parte gráfica se cuida tanto como la textual.
Público objetivo	Es una revista dirigida a las "inmensas minorías" que se hacen preguntas. No importa su perfil. Lo importante es que se disponga de tiempo, ganas y atención.
Soporte	Digital.
Periodicidad	Semanal. Los contenidos se renuevan todos los jueves.
Precio	Gratuita.
Volumen de la publicación	Variable. Internet elimina las limitaciones de espacio. El número semanal incluye cinco temas nuevos.

Página web	Sí. Puede consultarse en http://www.fronterad.com/
Redes Sociales	Sí. Dispone de las siguientes: - *Twitter*: https://twitter.com/fronterad - *Facebook*: http://goo.gl/NB2jBJ - *Vimeo*: http://vimeo.com/user2671964 - *YouTube*: http://goo.gl/zqlfNw - *Pinterest:* https://www.pinterest.com/fronterad/ - *Linkedin*: https://goo.gl/9SAJ1f A ellas hay que sumar la cuenta de *Twitter* del director. La actividad de Alfonso Armada es clave en la promoción: https://twitter.com/alfarmada
Publicidad	Sí.
Promoción	La revista se da a conocer a través de las redes sociales. Además, se confía en la visibilidad proporcionada por los lectores a través del boca-oreja.
Canales de distribución	El consumo de la publicación tiene lugar *online*. No hay versión adaptada para móviles ni tabletas.
Sede fija	No. Si bien durante el primer año se contó con una sede fija en Madrid, desde 2011 se funciona *online*.
Personal	*FronteraD* la sostienen cuatro personas: el director, un responsable de Arte, un comercial y un *webmaster*, apoyados por casi 1.000 colaboradores (sin remuneración alguna).
Alcance	Internacional. Acumula una media de 50.000 visitantes únicos al mes. La mayor parte de las visitas proceden de España, México, Colombia, Estados Unidos y Argentina.

Rentabilidad	Nula.
Mirada al futuro	Expectante. Se trabaja en la búsqueda de fórmulas de financiación que permitan profesionalizar el modelo y pagar todos los trabajos.

Fuente: elaboración propia.

Desde que se barajó la posibilidad de crear el proyecto, Alfonso Armada promovió una reunión mensual entre los simpatizantes para dar forma a la idea. Durante dos años, la cita tuvo lugar en Nueva York, hasta que en 2005 Armada dejó la corresponsalía de ABC. A partir de ese momento, los encuentros se trasladaron a Madrid, aunque el foco seguía estando –en lo que a inspiración se refiere– en territorio estadounidense y latinoamericano.

1.1. Tras la senda de *The New Yorker* y los referentes latinoamericanos

¿Cuáles debían ser las características del nuevo medio? Se aspiraba a configurar "una revista de información general, cuidadosamente editada, con temas de largo aliento", apunta Armada. Se trató de caminar por la senda de *The New Yorker*, lo que pasaba por implementar su departamento de *fact checking*, inédito en España[5]. *Esquire, The Economist, The New York Times* y *The Wall Street Journal* se plantearon también como casos a emular, junto a

[5] La falta de recursos económicos, como se verá más adelante, no lo permitió.

medios referentes de América Latina que han sido mencionados en el estado de la cuestión: *El Malpensante* (Colombia), *El Faro* (El Salvador), *Etiqueta Negra* (Perú), *Gatopardo* (México[6]) y *The Clinic* (Chile).

> Nos gustaba, y gusta, el estilo de la buena crónica anglosajona y latinoamericana. Recurrimos a estas regiones porque el periodismo narrativo no es común en nuestro país. Para aportar profundidad a los asuntos que la mayoría de la prensa ignora, desprecia o trata de forma previsible, se necesita investigar con calma (Armada, 2015).

Siguiendo el arquetipo de sus fuentes de inspiración, que salvo *El Faro* –primer periódico nativo digital de América Latina (1998)– destacaban por sus versiones analógicas, se decidió fundar un semanario de papel. No había dudas en torno al producto anhelado; sí, en cambio, en cuanto a la financiación. Era 2008 y España entraba en una crisis económica que hacía difícil la captación de fondos. Justo en ese año, recoge un estudio de InfoAdex, la inversión publicitaria en medios convencionales sufrió una caída del 7,5% con respecto a 2007, siendo del 14,5% en el sector de las revistas (se pasó de 721,8 millones de euros a 617,3)[7].

Esta coyuntura obligó a refugiarse en la Red, donde se suprimieron los costes de papel, tinta y distribución. "Salimos en formato digital con la idea de dar el salto al formato analógico si reuníamos las condiciones de viabilidad", explica el director. Tomada esta decisión, y sin una mente empresarial que guiara los pasos, en 2009 se constituyó *Frontera Digital*, una

[6] La revista fue fundada en Colombia, aunque, desde 2006, tiene su domicilio en Ciudad de México.
[7] Cfr. http://goo.gl/DJL4xP, consultado el 22 de septiembre de 2015.

sociedad limitada que materializaba el boceto trazado, seis años atrás, en la cafetería de la ONU.

1.2. Sobre los inicios de una S.L. provista de 70.000 euros

El medio se erigió como una sociedad limitada para acotar la responsabilidad de los socios a las aportaciones del capital, y comenzó su andadura con tres accionistas: cada uno aportó 3.000 euros. A esa cantidad (9.000 euros en total) se sumaron cerca de 61.000, gracias al apoyo de amigos, familiares y artistas que subastaron obras de arte para colaborar con el proyecto[8]. "Fue un parto largo, agotador", admite Armada sobre una publicación que vio la luz bajo un sistema de acceso gratuito y con la publicidad como fuente de financiación principal.

¿Por qué *Frontera Digital*? El nombre –*FronteraD*, utilizando la denominación comercial– condensa la identidad del medio: "Si las fronteras son artificiales –vienen motivadas por decisiones humanas–, *FronteraD* es una frontera digital que podemos salvar" (Armada, 2015). Durante el primer año, se alquiló un local en el centro de Madrid[9], al que acudían tres personas contratadas (un director, una editora gráfica y un *webmaster*) y dos becarios. "Equipamos la oficina con ordenadores y pagamos sueldos cercanos a los 2.000 euros", indica Armada, accionista principal desde 2011:

[8] La lista completa de promotores aparece detallada en la página web de *FronteraD*. Cfr. http://www.fronterad.com/?q=promotores, consultado el 22 de septiembre de 2015.
[9] Calle de la Bola, número 3.

> Cometimos infinidad de errores: encargamos la creación del sistema operativo a una empresa que no tenía conocimientos editoriales y nos suscribimos a una agencia de fotografía [Corbis[10]]. Esto, unido a los gastos de la redacción y a los pagos –nóminas y autores–, evaporó el dinero recaudado y generó una deuda de 50.000 euros. Fue un inicio catastrófico.

Ante este panorama, un año después de su nacimiento, *FronteraD* prescindió del espacio de trabajo físico, canceló la suscripción fotográfica y tomó la decisión de no pagar hasta que llegaran ingresos. Armada asumió el mando: "Renegociamos la deuda e hicimos una quita que asumí yo. Me quedé con la empresa". Desde entonces, sin apenas gastos (epígrafe cinco), se sobrevive con sede en la nube y personal que no cobra por las colaboraciones.

La falta de conocimientos extraperiodísticos de sus fundadores ha lastrado la iniciativa (López-Galiacho, 2015), porque como asegura James Breiner, consultor de medios digitales, "las buenas intenciones valen poco en el mundo cruel de la competición" (2015c). El proyecto mantiene su propuesta editorial de origen mientras busca un modelo que la rentabilice.

1.3. Principios fundacionales

Los ideólogos de *FronteraD* proyectaron en el ciberespacio un medio que combinara la tradición del Nuevo Periodismo con los elementos más innovadores de internet: "No estamos obsesionados por la actualidad instantánea, sino por hacer periodismo de verdad, riguroso y apasionado,

[10] Cfr. http://corporate.corbis.com/es/, consultado el 22 de septiembre de 2015.

con una escritura y unas imágenes que alimenten la curiosidad de los lectores", recogía el comunicado de lanzamiento[11]. Los subapartados que siguen concretan dicha apuesta y su grado de aplicación.

1.3.1. Explicar el mundo lejos del ruido

El lema de la cabecera, "una revista para estimular la inteligencia", lleva consigo una coletilla reveladora: "… de las inmensas minorías". Su director piensa que es el precio a pagar por dirigirse a quien se hace preguntas: "Una inmensa minoría, tal vez". El objetivo es sumergirse en los hechos desde perspectivas inexploradas, al modo de los *nuevos nuevos periodistas*, y luego escribir sin encorsetamientos espaciales:

> Sentimos devoción por la crónica de largo aliento, reportajes muy largos, trabajados, que llevan mucho tiempo y que permiten *entender mejor el mundo*[12]. El mundo se ha vuelto incomprensible y la revista intenta entender una pequeña parte. Asuntos que los medios no suelen tratar y huyen del runrún político. Me preocupa que la actualidad estrangule la realidad. La gente se ha alejado de los medios porque son muy previsibles, muy aburridos y están muy politizados[13].

[11] El mensaje íntegro, aunque no está disponible en la página del medio, puede consultarse en el blog "Producciones Maragota". Cfr. http://goo.gl/Hd940H, consultado el 22 de septiembre de 2015.

[12] Con este espíritu nació seis años después –en septiembre de 2015– la revista *5W* (cfr. http://www.revista5w.com). Un medio que, en la campaña de financiación colectiva que le permitió ver la luz con 50.030 euros, reivindicaba la filosofía de *FronteraD*: "Ayúdanos a explicar el mundo (…) Hacemos una apuesta radical por la narración y la imagen, con historias de fondo y el necesario contexto para entender la política internacional, la guerra y la pobreza" (cfr. http://goo.gl/JdR1b4). Consultas realizadas el 6 de febrero de 2015.

[13] Declaraciones de Alfonso Armada obtenidas de una entrevista realizada por *Vigoe*. Cfr. http://goo.gl/H6bceb, consultado el 22 de septiembre de 2015.

La información breve, rápida y al momento no tiene cabida en *FronteraD*. "Nos pronunciamos tres meses después de los acontecimientos", puntualiza Armada, aunque la escasez de personal impide tener un área de verificación de datos (es una cuestión de recursos, no de voluntad). Ante todo, señala el responsable,

> la revista intenta parar, escuchar más, combatir el ruido que hay en internet. Creemos que hay demasiadas opiniones y pocos hechos. Muchos periodistas nos hemos convertido en tertulianos, todo el mundo está opinando constantemente, casi nadie presta atención a nadie. La idea es volver a la esencia del periodismo, a contar historias, ese es el eje de la publicación[14].

Siempre que se respete este enfoque, se admiten temas de cualquier parte del mundo. La revista se escribe en español, pero huye del localismo. La diversidad se ve favorecida por la distancia mantenida con los partidos políticos, entidades bancarias y grupos empresariales. Si bien ello dificulta la viabilidad económica, otorga libertad: los blogs –bitácoras incluidas a modo de columnas– recogen temas y pensamientos de lo más variopinto (apartado 2.2.2.); las reuniones presenciales –denominadas "mesas de redacción"– son abiertas (epígrafe 3.2.); y los editores "respetan la ideología de los textos, dentro de un marco de justicia social, libertad y derechos humanos" (Armada, 2015).

Muestra de esta apertura es una crítica al acto de celebración del quinto aniversario, que convocó a diez figuras del mundo del arte, la ciencia y el periodismo para que debatieran en torno a "la complejidad en la

[14] Cfr. http://goo.gl/H6bceb, consultado el 22 de septiembre de 2015.

experiencia de lo contemporáneo"[15]. El joven Alejandro Nardem, que en noviembre de 2014 comenzaba su andadura como colaborador, salió desencantado por la falta de un "diálogo valiente". El director le animó a concretar su visión por escrito y, diez días después, publicó el artículo "Quinto cumpleaños de *FronteraD*. Esto es agua":

> Isidoro Valcárcel Medina, artista plástico y uno de los padres del conceptual español abrió fuego con un texto sobre la Grecia clásica (…) Así, de esa semilla, nació el debate. O tendría que haber sucedido de esta forma, al menos –y aún habrá quien considere que de veras se produjo–; pero lo cierto es que en ningún punto se alcanzó un diálogo que se tradujera en un intercambio honesto, valiente. ¿A qué me refiero? No demostraron escucharse, no suficientemente, no se dejaron influir ni se hilaron unos testimonios con los posteriores. Más bien, cada cual persiguió parapetarse en sus propias zonas de confort aunque de ello resultaran algunas asperezas[16].

Al igual que se recogen autocríticas como la de Nardem, *FronteraD* ha cuestionado la actividad de las multinacionales españolas en América Latina[17] y pretende hacer lo mismo con marcas de otros sectores. Según su director:

> Aspiramos a que si llegamos a publicar un reportaje crítico sobre una empresa como Pescanova o Coca-Cola, Exxon o Novartis no solo no se nos querellen, sino que nos digan que todo lo que decimos está bien, lo encajen y cambien lo que no funciona, reduzcan la distancia entre lo que dicen y lo que hacen. Un sueño olímpico[18].

---

[15] Cfr. http://arteuam.com/?p=5679, consultado el 24 de septiembre de 2015.
[16] Cfr. http://goo.gl/liqtxD, consultado el 24 de septiembre de 2015.
[17] Se publicaron cuatro reportajes, que han sido compilados en un libro electrónico: "Cara y cruz de las multinacionales españolas en América Latina". Cfr. http://goo.gl/631nni, consultado el 14 de octubre de 2015.
[18] Declaraciones obtenidas de una entrevista realizada por el *Eldiario.es*. Cfr. http://goo.gl/EddvB, consultado el 22 de septiembre de 2015.

Con este ideal, se rechaza cualquier vinculación institucional o política. El 8 de julio de 2015, Carlos García Santa Cecilia, responsable de la editorial de *FronteraD*, planteó la posibilidad de que Íñigo Errejón, secretario político de Podemos, presentara el libro "Filosofía para profanos". Armada respondió a los cinco minutos desde su iPhone: "No me gusta tanta carga política". En esta línea se sitúa lo ocurrido un mes antes con la responsable de publicidad y patrocinios, que remitió un comunicado en el que la Asociación de Amigos del Museo Reina Sofía informaba sobre la audiencia que la reina Leticia iba a conceder a su junta directiva. El director contestó tajante: "En *FronteraD* no publicamos notas de prensa. Nunca. Por prescripción periodística".

Por su parte, el material gráfico y multimedia –como se aprecia en el epígrafe siguiente– es elegido por su capacidad narrativa, más que por aspectos técnicos.

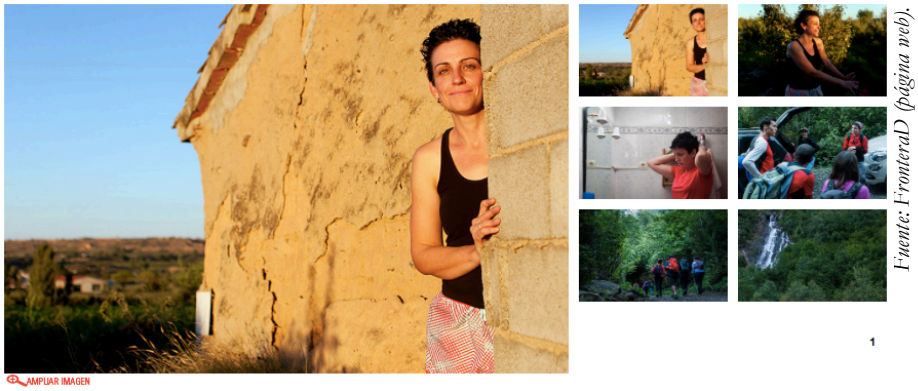
1.3.2. Política multimedia

Los recursos visuales, al igual que en *Anfibia* y *Narratively*, conforman un relato autónomo. "Tienen que contar. No pueden ser un apoyo mudo: deben salpimentar y perfumar al texto", señala Emilio López-Galiacho, director de Arte y editor de imágenes[19]. Esta autonomía genera mensajes

[19] Las declaraciones de Emilio López-Galiacho que se vierten de aquí en adelante han sido extraídas, salvo donde se indique lo contrario, de una entrevista personal con el autor de la tesis realizada en Madrid el 6 de abril de 2015.

opuestos dentro de una misma pieza. "Es lo que buscamos, pluralidad de voces y planteamientos que iluminen al lector", añade el responsable.

Figura 16. Autonomía gráfica: leer con imágenes



Fuente: FronteraD (página web).

Las fotografías tienen un espacio propio encima del título (narración independiente). En concreto, las imágenes de la figura son del reportaje "Solo para valientes. Una mujer lucha contra el cáncer y sube montañas" (cfr. http://goo.gl/FXFfTh).

Por ejemplo, a raíz de que el alemán Andreas Lubitz estrellara en los Alpes el avión que pilotaba con 150 personas a bordo, el filósofo Ignacio Castro Rey publicó un ensayo en el que relacionaba la causa del siniestro con los cambio psíquicos que ha impuesto la aceleración contemporánea[20]. "¿Sabría *pararse* Andreas Lubitz? ¿Poseía una tecnología analógica para detenerse a escuchar, a explicarse, a reconocer sus límites?", se preguntaba el autor. López-Galiacho, que no estaba de acuerdo con ese razonamiento, apostó por una ilustración que llevaba el asunto al terreno del cerebro: "El piloto tenía un problema mental, no creo que la culpa fuese de internet".

[20] "Germanwings. Variaciones sobre un supuesto monstruo, o sobre la dificultad de escuchar". Cfr. http://goo.gl/X8K81D, consultado el 23 de septiembre de 2015.

Las ilustraciones, por lo general, las elabora el director de Arte, que no tiene apoyos en esta parcela. Para ganar tiempo, en lugar de diseñar desde cero, recurre a la intervención de imágenes o fotogramas. Al enfrentarse al artículo "¿UEEEEE, UEEEEE, UEEEEE, UEEEE? Elecciones al Parlamento Europeo", incluyó la palabra "Rebajas" entre las 12 estrellas amarillas de la bandera de la Unión Europea, respetando el fondo azul celeste[21]. "Se necesita creatividad para encontrar la idea. La ejecución es rápida", aclara López-Galiacho, quien dispone de varios heterónimos que diversifican su firma: Gluco, Señor B3, Lino Insu o Bar Man.

Las ilustraciones son mayoría. Solo cuando los textos se centran en personajes o situaciones muy concretas, se trata de incluir fotografías relacionadas. Si el autor no las envía, el editor inicia la búsqueda en la Red: "No tenemos dinero para comprar fotos y tampoco tiempo para que un conocido nos pueda mandar [dispone de tres días para este cometido; epígrafe tres]". En este caso, se recurre a *Wikimedia Commons*[22] y a artistas que publican con licencia *Creative Commons*. Al no haber fines comerciales, se aprovechan los recursos gratuitos (citando la procedencia):

> Podemos incluir una imagen que no sea técnicamente perfecta. En cambio, no publicaríamos nunca una imagen que no diga nada. *FronteraD* no es una revista de fotografía. Más que la calidad, me preocupa que ilustren bien el artículo (…) A veces recibo fotos hechas con móviles pero que tienen una tensión y un calor que merecen la pena. Preferimos rescatar ese momento (López-Galiacho, 2015).

[21] Cfr. http://goo.gl/823fGp, consultado el 23 de septiembre de 2015.
[22] Cfr. https://goo.gl/d4Gp2h, consultado el 23 de septiembre de 2015.

Si las imágenes tienen problemas técnicos, se someten a un proceso de edición: contraste, luminosidad y recorte de las áreas dañadas, sin recurrir a manipulaciones o montajes. Esta labor se evita en el caso de los adelantos de libros, pues la revista tiene un acuerdo con las editoriales *Sexto Piso*, *Nórdica* y *Capitán Swing* que le permite usar las portadas de las obras.

Aunque la pretensión de *FronteraD* era explotar la multimedialidad de internet para enriquecer la narración, no lo ha conseguido. Dos son los factores que se atribuyen a la elaboración de una "revista digital pero tipo papel", como la define su director. Por un lado, es heredera de la visión analógica de sus fundadores y de los modelos editoriales que la inspiraron (publicaciones en papel). Por otro lado, no dispone de personal centrado en el desarrollo de nuevas narrativas, dada la precariedad económica[23].

La redacción lineal va en contra de lo que recomiendan los expertos en escritura ciberperiodística (Tascón, 2012; Larrondo Ureta, 2009; Díaz Noci y Salaverría, 2003). Una excepción es el especial "Desahucio: el día siguiente", un reportaje multimedia que desgrana el drama de la crisis española con un análisis multifocal: se presenta el testimonio de siete víctimas, pero también el de bancos, empresas, jueces y abogados con la estructura circular, profunda y dinámica que posibilita la Red[24].

[23] Estas innovaciones requieren un equipo específico con talento y tiempo, como demuestra *El Confidencial* con su laboratorio periodístico. Un ejemplo: "Viaje por la cicatriz de España". Cfr. http://goo.gl/E5FMKJ, consultado el 23 de septiembre de 2015.
[24] Cfr. http://goo.gl/cJxZKe, consultado el 23 de septiembre de 2015.

¿Cómo consiguió *FronteraD* este despliegue? La investigación fue desarrollada (y cedida) por quince alumnos del Máster de Periodismo de *ABC* y la Universidad Complutense de Madrid (curso 2012-2013), dentro de la asignatura "Herramientas narrativas para periodismo web", impartida por Doménico Chiappe. Algo similar ocurre con las videoilustraciones, que reemplazan las figuras estáticas cuando Raúl[25], un ilustrador que combina dibujo clásico y animación, las prepara *ad honorem*: algunas de sus obras representativas aparecen en "Charlie Hebdo. Bandera negra a media asta"[26] y "Crítica del marxismo. Reflexiones sobre las causas de la libertad y de la opresión social"[27].

El deseo de insertar elementos propios del soporte lo confirman las recomendaciones que Armada remite vía email a los colaboradores: "Uno de esos reportajes que algún día tendremos que ser capaces de hacer: *In Flight* [una ruta en avión, de Londres a Tokio, desde los ojos del piloto, publicada por *The New York Times*[28]]" o "Para cuando celebremos unas jornadas, o un ciclo de cine: una forma fantástica de contarlo. Crónica ilustrada de la I Jornada Periodístico-Literaria de *Zero Grados* [periodismo en cómic[29]]".

---

[25] Se incluye solo el nombre de pila porque así es como firma sus creaciones. La única referencia conseguida es la descripción que aparece en la web: "Ilustrador. Madrid, 1960. Desde 1986 y durante más de una década realizó ilustraciones para el diario *El País*, siendo enviado en 1990 por este rotativo como corresponsal gráfico a Rusia. Hace 15 años que publica indistintamente en los periódicos *La Razón* y *La Vanguardia*". Cfr. http://goo.gl/CdhcRn, consultado el 23 de septiembre de 2015.
[26] Cfr. http://goo.gl/EsiFCq, consultado el 23 de septiembre de 2015.
[27] Cfr. http://goo.gl/TKK1JZ, consultado el 23 de septiembre de 2015.
[28] Cfr. http://goo.gl/dopVRt, consultado el 23 de septiembre de 2015.
[29] Cfr. http://goo.gl/s6Y2d3, consultado el 23 de septiembre de 2015.

Los elevados costes de producción hacen que las piezas multimedia, como les sucede a los cibermedios de los capítulos anteriores, sean solo una representación del producto deseado.

2. Pilares distintivos

Expuestos los orígenes y motivaciones del medio, se describen los pilares que lo sostienen. En primer lugar, se profundiza en el equipo: ¿quién elabora los contenidos? ¿cuál es el perfil del personal y su grado de compromiso? En segundo lugar, se detallan las particularidades del número semanal y de la oferta paralela diaria que conforman los blogs. Por último, antes de dar paso al proceso de producción, se disecciona la página web.

2.1. Personal no remunerado con estabilidad económica

El proyecto se mantiene con un *staff* de cuatro personas y una red de casi 1.000 colaboradores[30]. El equipo fijo lo integran los mencionados Alfonso Armada, Emilio López-Galiacho y Carlos García Santa Cecilia, e Israel Suárez, *webmaster*. Si excluimos a García Santa Cecilia, centrado en el servicio de publicaciones, y al gestor de la página, la nómina para la elaboración de los números –sin contar tareas técnicas– se reduce a la mitad: Armada, que asume la configuración de la agenda y la edición (además de labores de secretaría), y López-Galiacho, al mando de la parte gráfica. Con

[30] La lista de colaboradores la integran todos los autores que han publicado en *FronteraD*, aunque sea una sola vez. Cfr. http://goo.gl/4HOSr9, consultado el 25 de agosto de 2015.

tan solo dos personas, pese al espíritu fundacional, resulta imposible acompañar a los autores durante todo el proceso, como veíamos en *Anfibia* y *Narratively*.

¿Cómo consigue mantenerse la revista con tan pocos efectivos? La clave se sitúa en el compromiso incondicional del núcleo duro y en las aportaciones desinteresadas de los autores[31]. Una fórmula similar a la del *Huffington Post*, cuya edición española "se nutre de un escaso número de redactores y de un gran número de colaboradores, que son remunerados únicamente con la «satisfacción»[32] de escribir para ese medio" (García, Clemente y López, 2013: 154).

Las aportaciones gratuitas son posibles por la estabilidad económica de los trabajadores fieles: Armada es adjunto al director en el diario *ABC*, López-Galiacho es docente en la Universidad Juan Carlos I y García Santa Cecilia trabaja en la Biblioteca Nacional de España. Idéntica situación viven otras figuras cercanas al director, lo que precariza la calidad del modelo: el editor Jaime Mora es periodista en *ABC* y Esteban Luna, coordinador de los temas científicos, pertenece al Instituto Nacional de Investigación y Tecnología Agraria (INIA). Los *freelance*, en cambio, no pueden regalar las

[31] Aunque la revista tiene acuerdos de colaboración con la Universidad Complutense de Madrid, la Universidad Carlos III, la Universidad Europea y la Universidad Juan Carlos I, la presencia de becarios es anecdótica. "Apenas se reciben solicitudes de alumnos", señala el director, quien tampoco intenta conseguirlos porque tiene poco tiempo y prefiere trabajar con aquellos que "se sienten identificados con la filosofía de *FronteraD*".

[32] Satisfacción, entre comillas, porque los autores aspiran a cobrar por su trabajo. Solo que, ante la falta de remuneración, encuentran un aliciente en el prestigio.

colaboraciones que les dan de comer. Por ejemplo, Bárbara Ayuso, coautora de "Azerbaiyán, una democracia de cartón piedra que se sueña Dubai del Cáucaso"[33] (julio de 2013), no ha repetido en *FronteraD* y firma con asiduidad en *Jot Down*, que paga entre 75 y 150 euros por artículo (Breiner, 2015).

Que no haya una sola persona dedicada a tiempo completo ralentiza los procesos. Los colaboradores están absorbidos por sus otras obligaciones y el director, consciente de la situación, levanta los ánimos con frecuencia:

> Vamos a seguir tratando de hacer una gran revista sin medios económicos, explorando las vías que podamos, pero sin rompernos el espinazo ni cargándonos de más responsabilidades y tareas de las que buenamente podamos asumir. La revista sigue ganando en prestigio y reconocimiento. No da dinero, y no sé si algún día lo dará para poder recompensar como se debe tanta dedicación y esfuerzo, pero seguimos creyendo apasionadamente en el proyecto y seguiremos luchando con nuestros medios y recursos para que su voz no se apague[34].

Alfonso Armada es la piedra angular. Lo demuestran las operaciones cotidianas (apartado tres), y el hecho de que la historia de los catorce colaboradores consultados empezara con su mediación. Juan Bohigues, camarero de *El Comercial*, conoció a Armada al servirle un refresco: el director unió su afición a la ajedrez y a la escritura, y le animó a colaborar. "Me dijo si quería abrir un blog", recuerda Bohigues (2015), que coordina una de las bitácoras estrella: "El arte del ajedrez"[35]. Convertirse en

[33] Cfr. http://goo.gl/7OlGZ6, consultado el 24 de septiembre de 2015.
[34] Declaraciones extraídas de la mesa de redacción celebrada el 1 de junio de 2015.
[35] Involucra a seis autores y se actualiza dos veces por semana. Cfr. http://www.fronterad.com/?q=blog/4139, consultado el 24 de septiembre de 2015.

bloguero, si bien no implica publicar en el número semanal, se identifica como una puerta de entrada.

"Yo colaboro por Alfonso" es una respuesta habitual: Jaime Mora lo conoció a través del máster de Periodismo de *ABC*, Alejandro Nardem consiguió el contacto en un charla que impartió en la Fundación Antonio Gala y Concha Hermano, que ayuda en la búsqueda de anunciantes, decidió sumarse a raíz de una llamada telefónica: "El interés de Alfonso y su apuesta fueron motivos suficientes para aceptar el reto"[36].

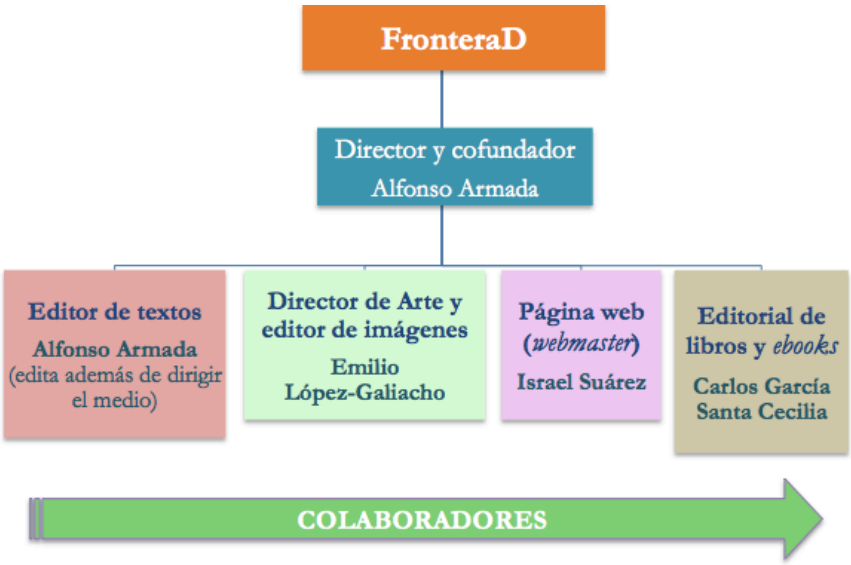
La vinculación de Armada es tan notoria que la continuidad de la iniciativa se vincula a su figura. Por el contrario, Ángel Arrese (2015) sostiene la necesidad de construir una marca periodística fuerte. "Los proyectos personales están condenados a desaparecer con su líder", razonaba el profesor de la Universidad de Navarra en el XXI Congreso Internacional de la Sociedad Española de Periodística (SEP)[37], donde se preguntó –con respuesta negativa– si *El Español* sería posible sin Pedro J. Ramírez. Se aprecia cómo *Anfibia* y *Narratively* comparten talón de Aquiles: Cristian Alarcón y Noah Rosenberg son los nombres asociados al éxito y perdurabilidad de los proyectos.

En relación a los colaboradores, se identifican firmas prestigiosas como la de David Remnick, director de *The New Yorker*, o la cronista

[36] Las declaraciones de Concha Hermano vertidas de aquí en adelante han sido extraídas de una entrevista con el autor de la tesis realizada vía correo electrónico el 3 de junio de 2015.
[37] Cfr. http://goo.gl/fNuS0m, consultado el 25 de septiembre de 2015.

argentina Leila Guerriero. Cabe destacar que estas contribuciones no son exclusivas: los artículos proceden de libros y discursos. El perfil "Idea Vilariño. Esa mujer"[38], de Guerriero, fue extraído de la antología "Plano americano" (2013) y "Estamos vivos: Bruce Springsteen a los sesenta y dos", se extrajo del libro "Reportero", de Remnick (2015). Si se dispone de un acuerdo con la editorial, se publica directamente. De no ser así, se habla con el autor y se piden los permisos oportunos.

Figura 17. Organigrama de *FronteraD*



La revista se sostiene por el trabajo no remunerado de las cuatro personas que aparecen en el organigrama y gracias a una red de más de 1.000 colaboradores. *Fuente: elaboración propia.*

[38] Cfr. http://goo.gl/EYDY97, consultado el 25 de septiembre de 2015.

Entrado en su segundo lustro, *FronteraD* lucha por encontrar apoyos para profesionalizar la plantilla. Este aspecto es decisivo, porque, como sostiene Breiner, los proyectos que triunfan cuentan con "una persona que tiene destrezas sobresalientes en cada uno de los tres perfiles clave para el éxito de un medio digital: el periodismo, el marketing y las ventas, y la tecnología" (2015a).

2.2. Oferta periodística para las "inmensas minorías"

Los contenidos que acoge el *site* se pueden clasificar en dos bloques. Por un lado, los que forman parte del número semanal, publicado los jueves: cinco piezas –entre crónicas, agenda, ensayos, perfiles y adelantos editoriales– y una propuesta complementaria de oferta variable (novelas por entregas, radio de la ONU, etc.). Por otro lado, encontramos una amplia comunidad de blogs que se actualiza a diario. Veamos cada uno de ellos.

2.2.1. Crónicas, ensayos, perfiles y un cajón de sastre

FronteraD rompe el esquema tradicional de los medios de comunicación. Entiende que "el mundo no es susceptible de ser segmentado en ámbitos artificiales como internacional, local, economía o cultura"[39]. Por este motivo, opta por cinco secciones que no resultan familiares a los usuarios primerizos: "Brújula", "Acordeón", "Arpa", "Universo Elegante", "Sociedad del espectáculo" y "Mientras tanto":

[39] Cfr. http://www.fronterad.com/?q=quienessomos, consultado el 25 de junio de 2015.

a) **Brújula:** agenda cultural de ámbito internacional[40]. Incluye diez recomendaciones por número: exposiciones, conciertos, obras de teatro, conferencias, talleres y ciclos de cine. Alfonso Armada delega este espacio en dos jóvenes colaboradoras, Ana Huía y Ana Márquez, a quienes les sugiere que introduzcan acotaciones personales (Huía, 2015). Comentarios y digresiones propias de los periodistas literarios, como el que cierra el texto sobre una visita turística a Santiago de Chile: "… aunque luego hay que perderse sin mapas ni guía, que es la mejor manera de conocer una ciudad"[41].

b) **Acordeón:** ensayos, reportajes, crónicas e investigaciones "que hablen de lo que no se habla o de lo que se habla sin saber"[42]. Los artículos de apertura se enmarcan en este espacio con frecuencia. Los temas estrella de algunos números son: "Menores y desnutridas junto al Mekong. Laos se ha convertido en la nueva casilla de salida del sexo infantil"[43], "Mirar Ruanda: un viaje de extrañamiento y enredo"[44] y "Ayopaya 1947. Un soldado narra la sublevación indígena boliviana"[45].

c) **Arpa**: autorretratos, cómics, videojuegos y literatura[46]. Esta sección acoge "La nube habitada", un espacio de poesía creado en

[40] Cfr. http://www.fronterad.com/?q=brujula-n2, consultado el 25 de septiembre de 2015.
[41] Cfr. http://goo.gl/Fk09yv, consultado el 25 de septiembre de 2015.
[42] Cfr. http://www.fronterad.com/?q=seccion, consultado el 25 de septiembre de 2015.
[43] Cfr. http://goo.gl/XaKy9W, consultado el 25 de septiembre de 2015.
[44] Cfr. http://goo.gl/7dmcId, consultado el 25 de septiembre de 2015.
[45] Cfr. http://goo.gl/Ljs03a, consultado el 25 de septiembre de 2015.
[46] Cfr. http://www.fronterad.com/?q=arpa, consultado el 25 de septiembre de 2015.

septiembre de 2010 por el gallego Anxo Pastor[47]. Se renueva los últimos jueves de mes, con la participación de varios poetas y dibujantes que se expresan en una *hoja digital* que diferencia el contenido extraperiodístico: "Trato de preservar la huella de la página de poesía en papel, maquetarla a dos columnas y ofrecer un espacio ordenado en el que la palabra y la imagen se acompañen sin el estruendo de la inmediatez" (Pastor, 2015).

d) **Universo elegante:** divulgación científica y tecnológica[48]. A pesar de las limitaciones de personal, casi todos los meses se aporta contexto a titulares de difícil comprensión. Un artículo representativo es "Miguel Belló, el navegante del Sistema Solar. O el viaje alucinante de la nave *Rosetta*"[49], que refleja el trasfondo de la llegada de la nave Rosseta al asteroide 67P/Churyumov-Gerasimenko. "La operación fue seguida por todos los medios de comunicación del mundo casi en directo; nosotros contamos cómo se calculó la trayectoria del viaje", apunta Esteban Luna (2015), autor y coordinador de la sección.

e) **Sociedad del espectáculo:** críticas sobre arte, cultura y pensamiento[50]. Una de las cinco piezas semanales suele encajarse aquí, pero pocos textos generan el debate pretendido (no ayuda la falta de estrategia en redes sociales[51]). Ejemplo de interacción es el ensayo publicado por Roberto Herrscher el 20 de agosto de 2015, en el que rebatió una diatriba del

[47] Cfr. http://goo.gl/1WmNom, consultado el 25 de septiembre de 2015.
[48] Cfr. http://www.fronterad.com/?q=universo, consultado el 25 de septiembre de 2015.
[49] Cfr. http://goo.gl/At9jLo, consultado el 25 de septiembre de 2015.
[50] Cfr. http://www.fronterad.com/?q=sociedad, consultado el 25 de septiembre de 2015.
[51] La comunidad virtual se aborda con detalle en el epígrafe cuatro de este capítulo.

catedrático Sebastián Faber contra "El impostor", de Javier Cercas[52]. Los autores conversaron, se emplazaron a proseguir el coloquio en persona y suscitaron unas pocas reacciones (lo habitual es que el campo de los comentarios quede vacío).

Al margen de estas secciones, cada número recoge propuestas complementarias: "Qué hacer" es un rincón que busca el cambio político y social con "textos propuestos por cualquiera, siempre que, lejos de complacerse en el luto por el estado actual de las cosas, propongan ideas para virar el mundo"[53]. Además, se incluyen *podcast* de la "Radio de la ONU en español"[54] y un espacio específico de ficción con novelas por entregas[55], como *The New Yorker*. La experimentación es permanente. Se identifica el *working progress* (trabajo en progreso) que caracteriza a los medios emergentes. Mientras *Anfibia* buscaba acercarse a asuntos de actualidad con análisis ensayísticos, *Narratively* incorporaba a su agenda temas de todo el mundo. Un carácter cambiante que, en *FronteraD*, despierta algunas críticas:

> Hay que demarcar el corazón de la revista. A los fundadores les gusta la indefinición, el hecho de que todo lo marciano pueda ser *FronteraD*, pero en el mundo de hoy es necesario delimitar unas señas de identidad para configurar una marca. Eso es lo que están haciendo bien otros proyectos que han conseguido ser más mediáticos con una calidad periodística que, honestamente, no es mejor que la nuestra (Nardem, 2015).

[52] Cfr. http://goo.gl/sROp9H, consultado el 25 de septiembre de 2015.
[53] Explicación recogida en el boletín semanal gratuito que reciben los suscriptores. Para más información, véase la sección. Cfr. http://goo.gl/ze2bxD, consultado el 26 de julio de 2015.
[54] Cfr. http://goo.gl/SekJ6X, consultado el 26 de junio de 2015.
[55] Cfr. http://www.fronterad.com/?q=indicenovelas, consultado el 26 de junio de 2015.

A la oferta desarrollada en este epígrafe, se suma la actividad diaria de la comunidad de blogs (expuesta a continuación). El alto volumen de publicaciones lleva a que los autores tengan serias dificultades para leer todo lo que publica la revista. "Hay mucho, bueno y muy largo, la vida se me queda corta", admite Castro Rey (2015).

2.2.2. Bitácoras al estilo columna

La pestaña "Mientras tanto" almacena más de un centenar de bitácoras[56]. En concreto, el 15 de septiembre de 2015 se contabilizaban 112, de las que solo 40 se mantenían activas. ¿Cuál es la causa de este abandono? En algunos casos, se debe a que el bloguero se ha desvinculado del medio y su espacio sigue figurando en el archivo. La mayoría de las veces es por falta de tiempo. "Pedimos una actualización a la semana para que, entre todos, haya novedades a diario, no solo los jueves", indica el director, consciente de que el propósito se alcanza por el compromiso de unos pocos: "Hay muchos blogs que están languideciendo, pero no estoy en disposición de obligar a nadie [alude a la vinculación gratuita de los miembros]".

El onubense Ricardo Bada (Huelva, 1939), al mando de "Urbi et interneti"[57], es el único que no ha faltado una sola semana a la cita con los lectores. Otros espacios han generado resultados prolíficos: entre diciembre de 2009 y agosto de 2011, Manuel Jabois actualizó "Si no fuese tan puta"[58],

[56] Cfr. http://www.fronterad.com/?q=blog-n2, consultado el 25 de septiembre de 2015.
[57] Cfr. http://www.fronterad.com/?q=blog/13, consultado el 25 de septiembre de 2015.
[58] Cfr. http://www.fronterad.com/?q=blog/394, consultado el 25 de septiembre de 2015.

del que extrajo varias de las columnas que conforman la antología "Irse a Madrid". La elección de Jabois, periodista literario de prestigio, fue posible porque "el patrón estilístico y discursivo en estas bitácoras [no solo de *FronteraD*] es análogo al utilizado por los géneros periodísticos argumentativos tradicionales" (Pérez Bahón, 2013: 920). De hecho, los blogueros apenas insertan elementos multimedia[59]. Según Pérez Bahón, "los periodistas blogueros actúan como columnistas que han cambiado el papel del diario por una plataforma digital" (2013: 921).

Cabe destacar la libertad que se brinda a los autores de los blogs. A diferencia de las demás secciones, donde la edición es insoslayable, disponen de autonomía: tras recibir los datos de acceso, pueden publicar lo que quieran a cualquier hora del día. Cada uno es responsable de los contenidos. No obstante, Alfonso Armada trata de leer las novedades. "Solo sugiero cambios si encuentro burradas, sin entrar en tendencias", dice. A comienzos de 2015, al ver que un bloguero llamaba nazis a los ucranianos que luchan contra Putin, le escribió un email: "La revista trata de ser ponderada. Llamar nazis a todos los que combaten contra Rusia no me parece lo más acertado". El autor rectificó y pidió disculpas por el "calentón".

La comunidad sobresale por su variedad geográfica, temática y autoral: en "Negros sobre blanco"[60], el soriano Félix Pérez escribe desde

[59] Para incentivar su uso, *FronteraD* facilita a los autores un tutorial sobre cómo insertar vídeos, enlaces, etc. Cfr. http://goo.gl/0aGtvl, consultado el 26 de septiembre de 2015.
[60] Cfr. http://www.fronterad.com/?q=blog/17, consultado el 26 de septiembre de 2015.

Burkina Faso –África– (otros lo hacen desde Alemania, Italia, Estados Unidos, Colombia, Argentina, etc.); en "Gineceo"[61], María Tenorio habla sobre el arte de tejer (los hay de política, poesía, economía, artes plásticas, educación, pedagogía o moda); y firmas prestigiosas, como la del diplomático Inocencio Arias[62], se combinan con las de nombres desconocidos para el gran público. Por ejemplo, el de Sofía García, una malagueña de 16 años que desde la creación de la revista –y hasta 2012– nutrió "Futuro de indicativo"[63].

Las carátulas de los blogs las diseña el ilustrador y humorista gráfico jubilado Joaquín Rodríguez Gran ("Dodot"), que asume este reto tras colaborar con *La Codorniz*, *Cambio16*, *Diario16* y *El Mundo*. "Me gusta aportar mi granito de arena a un proyecto que se preocupa por el talento del contenido, al margen del dinero", señala el dibujante (2015). Disponer de una persona para este cometido libera al director de Arte: López-Galiacho se centra en el número semanal y no interviene en este cometido.

2.3. Sitio web, una plataforma de código abierto

La página está creada con *Drupal*, un sistema de gestión de contenidos que, a diferencia de otros más populares como *WordPress*, es de código abierto[64]. Esto quiere decir que no lo sostiene una empresa con

[61] Cfr. http://www.fronterad.com/?q=blog/5082, consultado el 26 de septiembre de 2015.
[62] "Diplomacia". Cfr. http://goo.gl/G3qGyU, consultado el 26 de septiembre de 2015.
[63] Cfr. http://www.fronterad.com/?q=blog/37, consultado el 26 de septiembre de 2015.
[64] Cfr. https://www.drupal.org, consultado el 28 de septiembre de 2015.

ánimo de lucro, sino que sale adelante por una comunidad altruista de programadores que cree en el bien común. La elección del *software* libre responde a este planteamiento, por el que el medio organizó –en mayo de 2011– el foro de reflexión "Procomún":

> Estamos asistiendo a una recuperación del interés hacia el viejo tema de los bienes comunales *o procomún*, ese conjunto de recursos que hemos heredado o creado conjuntamente, que pertenecen a todos y a nadie al mismo tiempo y que entre todos debemos gestionar con responsabilidad para poder legarlos a las generaciones siguientes (…) En medio del ruido que la opulencia informativa propicia, es nuestra responsabilidad fomentar el análisis y la reflexión huyendo de sectarismos manipuladores. Sabemos que una sociedad solidaria pasa por ser antes una sociedad responsable, y que la responsabilidad empieza por el conocimiento[65].

Drupal está lastrando la evolución del *site*. "Tenemos una versión antigua que nos impide utilizar lenguajes modernos de programación", asegura Israel Suárez (2015[66]), quien exculpa a la plataforma: "La empresa que creó la página ensució el código y no introdujo las actualizaciones a tiempo. Ahora necesitamos encontrar un especialista al que podamos pagar". Esto explica que la web no adapte su diseño al soporte de consumo.

Ya en 2012, al llevar a cabo el estudio piloto, la renovación del *site* se situaba entre las prioridades. Desde entonces, solo se ha podido mejorar la navegabilidad con etiquetas y categorías. Para lograr la transformación necesaria, se ha renunciado al código abierto, lo que permitiría funcionar –al

[65] Cfr. https://rscprocomun.wordpress.com, consultado el 28 de septiembre de 2015.
[66] Las declaraciones de Israel Suárez que se vierten de aquí en adelante han sido extraídas de una entrevista personal con el autor de la tesis realizada, en Madrid, el 2 de junio de 2015.

igual que *Anfibia*– con *WordPress*. Ahora falta migrar el servidor. "Israel ha contactado con varias empresas en Drupal que pueden ayudar a acometer la gran reforma del sitio. Dependerá de si podemos asumir los presupuestos", expresó el director en la mesa de redacción de septiembre de 2015[67].

La rigidez de la plantilla actual impide personalizar cada número. Abre el sitio un banner publicitario[68], seguido de la cabecera con la identificación corporativa y una herramienta para búsquedas personalizadas. Después, un menú horizontal recoge las distintas secciones, vistas en el epígrafe anterior, y una pestaña que conduce a la hemeroteca[69].

Figura 18. Interfaz intuitiva y funcional



Fuente: FronteraD (web).

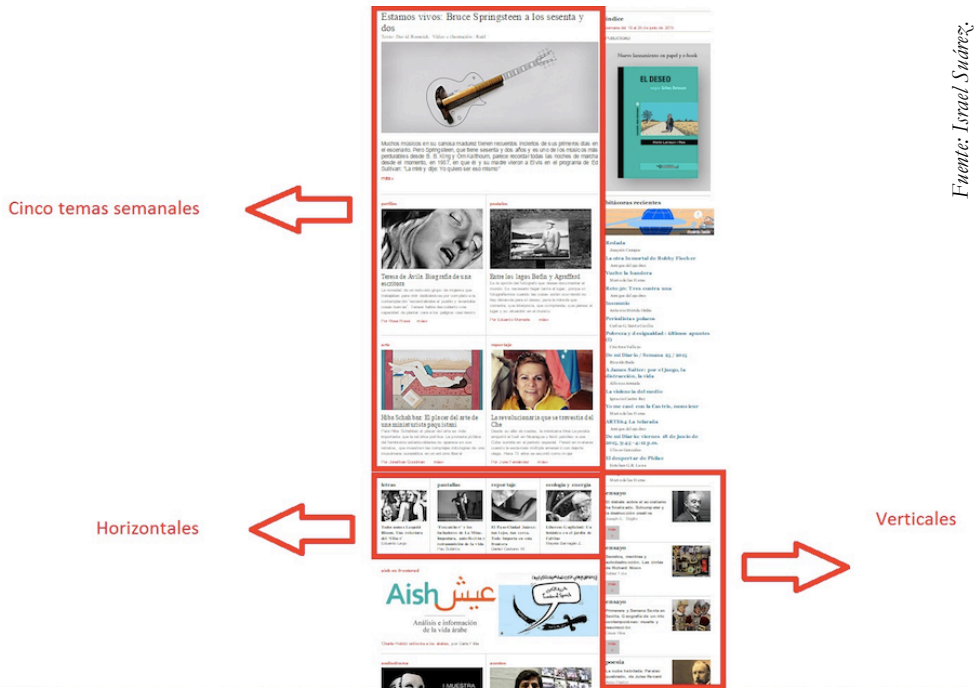
La web de *FronteraD* presenta un diseño simple e intuitivo. El menú horizontal ubicado bajo la cabecera sitúa a los usuarios, que pueden elegir ruta con libertad.

El cuerpo del *website* se estructura en tres columnas. Las dos primeras acogen la portada del último número: de los cinco artículos que lo integran, el primero abarca todo el ancho, con una imagen de 620 x 620 píxeles. Los

[67] Declaraciones obtenidas del acta de la reunión, facilitada por Alfonso Armada.
[68] Los anunciantes son, principalmente, fundaciones e instituciones culturales. Para más información, véase el epígrafe 5.3. de este capítulo.
[69] Está disponible el histórico completo. Cfr. http://goo.gl/rpRTqw, consultado el 28 de septiembre de 2015.

demás, como se aprecia en la figura 19, ocupan la mitad. A su derecha, en la tercera columna, aparecen los botones de *Twitter, Facebook, Vimeo* y *YouTube*, un espacio autopromocional y un listado de blogs destacados.

Figura 19. Una web con tres niveles de lectura para ensalzar el contenido



Los artículos pasan tres semanas en la portada: la primera están en el bloque de apertura, mientras que en la segunda y tercera se sitúan, respectivamente, en "Horizontales" y "Verticales".

Al llegar un nuevo número, los contenidos de apertura se mantienen en la *home* –a excepción de la agenda– dos semanas más: durante los primeros siete días, permanecen en un segundo nivel (figura 19:

"Horizontales"). Para los últimos siete, pasan a la tercera columna, donde descienden un escalafón (figura 19: "Verticales"[70]). De ahí en adelante, hasta llegar al pie, encontramos todo lo que excede al número semanal: novela por entregas, la radio de la ONU en español, la sección "¿Qué hacer?", etc.

En la parte inferior, se inserta una nube de etiquetas que clasifica el contenido según su naturaleza (perfiles, ciberliteratura, ensayos, arte, postales, reportajes, etc.), los logotipos –y links– de publicaciones afines y un pie de página con un menú secundario: "Quiénes somos", "Contacto", "Publicidad" y "Términos legales". Asimismo, se da la opción de suscribirse al canal RSS de la revista y al boletín semanal gratuito que se envía los jueves, vía email, con los contenidos del nuevo número. Todo ello facilita la navegación, pero los obstáculos de diseño no ayudan a potenciar el género.

La limitación principal se encuentra en el interior, ya que los artículos forman una columna de texto (sin descanso visual). Las fotografías o ilustraciones se insertan al comienzo, antes que el titular, a modo de galería[71]. Las imágenes solo se presentan a lo largo de la pieza cuando el autor lo solicita. Así sucede con el filósofo José María Herrera, que escribe sobre arte y quiere que las referencias textuales coincidan con las gráficas. Esta fórmula agiliza la lectura[72], pero no se universaliza, según López-Galiacho, para que

[70] A partir de ese momento, desaparecen de la *home* y se almacenan en sus secciones.
[71] Aunque visualmente parezca una fotogalería, funcionan como imágenes independientes. De hecho, no es posible navegar: su visionado exige abrir y cerrar cada fotografía.
[72] "Vivir junto al precipicio: David Bomberg en Ronda". Cfr. http://goo.gl/fUlqhR, consultado el 26 de septiembre de 2015.

la barra de desplazamiento sea manejable: "Si a un texto de 10 o 15 páginas le añadimos 15 imágenes, la lectura es un infierno".

La apuesta es similar a la primera versión de *Anfibia*, que rediseñó su sitio para dar más protagonismo a la imagen (capítulo tres). "Nuestras fotos son mejores de lo que aparentan en la página. Falla el envoltorio", asegura el director de Arte. Esta apreciación se confirmó al finalizar la presentación de la antología editada con motivo del quinto aniversario, en la que López-Galiacho proyectó sobre una pantalla de 6 x 3 metros una muestra del material gráfico publicado[73]. Al finalizar, hubo gente que le preguntó si todo había salido en la web. "El objetivo es conseguir en la página el mismo impacto que logramos en el evento", determina el subdirector.

Además de potenciar lo visual, el "cambio de piel" podría servir para convertir en amigables las URL de todo el sitio, lo que –según los expertos (Estrade, Jordán y Hernández, 2012)– mejora el posicionamiento en buscadores. Las direcciones semánticas se confeccionan con palabras afines al contenido y anticipan parte de la información que albergan. El perfil que contiene los artículos de Ana Márquez –como el del resto de los autores– no se puede prever: "http://www.fronterad.com/?q=articulos/4348". Bastaría con recurrir al nombre de la autora para facilitar la comprensión: "http://www.fronterad.com/ana-marquez"[74].

[73] Información extraída en el evento por el autor de la tesis.
[74] Esta página no existe. Se trata de una propuesta elaborada a modo ilustrativo.

Mientras llega la renovación de la web, *FronteraD* mantiene sus rutinas de producción. En el epígrafe siguiente se aborda cómo se trabaja, semana tras semana, desde que se optó por funcionar en la nube (2011).

3. Proceso de producción: ritmos de un medio sin sede física

El planteamiento de cada número recae en el director, que se apoya en las "mesas de redacción" –reuniones presenciales– celebradas una vez al mes en un bar de Madrid. Para la elaboración de cada pieza, los colaboradores funcionan con independencia, guiados por las pautas generales del medio: hoja de estilo, normas de divulgación científica y código deontológico. No es hasta la fase final cuando Alfonso Armada, como editor, inicia una exhaustiva revisión que pocos autores superan a la primera.

Los domingos por la tarde-noche, cuatro días antes de que salga el nuevo número, Armada remite al director de Arte y al *webmaster* un correo electrónico con el material (editado) que va a integrar el "ejemplar electrónico". En ese momento, Emilio López-Galiacho inicia la búsqueda de los recursos gráficos e Isarel Suárez acondiciona la plantilla de la web.

3.1. Configuración de la agenda: una mirada internacional

FronteraD no dispone de un calendario de publicaciones, por lo que resulta imposible presentar el *timing* de los dos capítulos anteriores. La agenda habita en la cabeza de su director. "Hay muchos artículos

desarrollándose a la vez, debería llevar un registro", afirma. Al no retribuirse las colaboraciones, Alfonso Armada prefiere no marcar fechas de entrega: "Voy componiendo los números, sobre la marcha, con el material que me va llegando. No sabemos lo que se va a publicar dentro de cuatro semanas".

Solo hay un contenido fijo: "La nube habitada", sección de poesía que, como se ha visto, tiene un hueco preestablecido los últimos jueves de cada mes. Ante esta forma primaria de funcionar, ¿cómo se garantiza cubrir los cinco "huecos" semanales? La clave, argumenta Armada, es tener a un nutrido grupo de autores: "Si hay muchos, aunque funcionen a su ritmo y sin presiones, siempre hay alguno que termina o está a punto".

Para evitar contratiempos, se guardan artículos en la "nevera" (el enfoque atemporal de la revista posibilita largas esperas). Esta medida ayuda a combatir, sobre todo, la escasez de la época estival, que el 8 de agosto de 2015 obligó al director a redactar un mensaje extraordinario:

> Queridos amigos de *FronteraD*: sobre la nevera de la revista. Por descuido del editor, la nevera de temas se ha ido quedando vacía. Ahora mismo me temo que no tenemos temas para todas las semanas que quedan del mes de agosto. Lo digo para que si tenéis temas al retortero para la *home*, os pongáis manos a la obra para terminarlos cuanto antes, y si sabéis de colaboradores y amigos que tengan temas entre manos, que me los envíen en cuanto puedan. Un abrazo fuerte y feliz verano.

En caso de necesidad, se recurre a las contribuciones de medios amigos, principalmente de América Latina: *La Silla Vacía, Plaza Pública, The*

Clinic, Ciper, El Malpensante, Etiqueta Negra, Gatopardo, Soho, Marcapasos y *El Faro*[75]. El acuerdo permite beneficiarse de crónicas ajenas citando la procedencia (cabecera y autor).

Otra fuente externa que nutre la agenda es el Consorcio Internacional de Periodistas de Investigación (ICIJ, por sus siglas en inglés). Una de las colaboradoras de *FronteraD*, Mar Cabra, es miembro de esta organización sin ánimo de lucro, por lo que existe especial cercanía. Fundado en 1997, el ICIJ reúne a casi 200 periodistas de más de 65 países y permite que sus investigaciones se difundan gratis[76]. Armada recurre a estos trabajos en ocasiones puntuales, como demuestran "Tráfico de restos de cadáveres para un negocio internacional cada vez más lucrativo"[77] y "Cómo comprar la nacionalidad europea"[78] (se incluyen en español[79] y, al final, un documento PDF con la versión original en inglés).

Cabe mencionar, por otro lado, el aporte de las novedades editoriales. "El periodismo cultural no existe, o los calcetines del pianista"[80], de Leila Guerriero, sirve de prototipo. El director conocía el ensayo, pues había sido leído por la cronista argentina en el seminario "Nuevas rutas para

[75] Este medio organiza en El Salvador, desde 2010, el Foro Centroamericano de Periodismo (ForoCAP). El director de *FronteraD* es un invitado habitual. Cfr. http://goo.gl/2CjQv0, consultado el 28 de septiembre de 2015.
[76] Cfr. http://www.icij.org/, consultado el 29 de septiembre de 2015.
[77] Cfr. http://goo.gl/BQyQaP, consultado el 29 de septiembre de 2015.
[78] Cfr. http://goo.gl/zPwMWe, consultado el 29 de septiembre de 2015.
[79] Las traducciones son de la propia revista. Al ser puntuales, llevan asociada una pequeña remuneración económica.
[80] Cfr. http://goo.gl/XwpXSo, consultado el 28 de septiembre de 2015.

el periodismo cultural" (México, 2011). Cuando tres años después apareció en la antología "Zona de obras", editada por Círculo de Tiza, decidió rescatarlo: "Da pistas de nuestra manera de entender el oficio".

Pese a que los acuerdos con otros medios, el ICIJ y los extractos de libros ayudan a completar la agenda, la producción propia es mayoría. De las cinco piezas semanales, no hay más de una reutilizada (a veces ninguna). ¿Cómo surgen estas publicaciones? Unas nacen de la iniciativa de Armada: "Si veo en un diario que un reportaje con potencial se ha desarrollado poco, contacto con el autor y le propongo reescribirlo. Otras veces me dirijo a profesionales que conozco".

Por ejemplo, el historiador israelí Ari Shavit publicó el libro "Mi tierra prometida. El triunfo y la tragedia de Israel". Lo hizo, según Armada, "con una visión crítica y diferente". Al encontrar un enfoque novedoso, contactó con el español Eugenio García, que vive en Jerusalén desde 1991, para que escribiera una reseña "profunda". El colaborador aceptó y, dos meses después, el 19 de marzo de 2015, se publicó "Israel y su conflicto: tópicos sionistas negro sobre blanco. La tierra prometida de Ari Shavit"[81].

Otro caso: el 12 de mayo de ese mismo año falleció William Zinsser, el profesor estadounidense que publicó "On Writing Well" (1976), un manual de escritura con más de un millón y medio de ejemplares vendidos.

[81] Cfr. http://goo.gl/fL2Pff, consultado el 29 de septiembre de 2015.

Armada, sabedor del interés que había suscitado en Jaime Mora, le instó a que rescatara lo mejor de la obra. El editor de *ABC* accedió y publicó –al final en su bitácora– "Los consejos de William Zinsser para escribir claro"[82].

A las peticiones del director, hay que sumar las propuestas que recibe a través del correo de *FronteraD* y del suyo personal. "Son tantas que no llego a responder", expuso en la primera mesa de redacción de 2015. Los mensajes destacan por su variedad. Llegan reportajes inéditos, versiones completas de crónicas que han visto la luz en otros medios pero en formato reducido[83], ideas para posibles investigaciones, títulos de nuevos blogs y mensajes de periodistas en búsqueda de empleo.

Una de las sugerencias la aportó en 2012 Dominico Chiappe, quien comunicó que una mujer con Esclerosis Lateral Amiotrófica –a la que tenía de alumna en un taller de escritura– quería contar su enfermedad. Al no haber elaborado el texto, Armada pudo plantear el enfoque y realizar un seguimiento. Cómo era su vida cuando empezaron los síntomas, cómo encajó la noticia (ella y sus familiares), qué siente… La historia, un relato atemporal que ahonda en la condición humana, reúne en dos entregas los patrones clásicos del periodismo literario (descritos en el segundo capítulo). La primera, "Cómo se aprende a vivir sin poder pronunciar 'perro' y algo

[82] Cfr. http://goo.gl/QXfMXt, consultado el 29 de septiembre de 2015.

[83] Si bien es cierto que los textos largos no son sinónimo de calidad literaria, Alfonso Armada señala que las limitaciones de espacio de los diarios impresos impiden desarrollar algunos temas tanto como exigen. "En muchos casos, no se les saca todo su potencial", asegura el director.

más"[84], mantuvo en el anonimato a la autora (firmó con sus iniciales). En la segunda, casi año y medio después, reveló su identidad: "Lo perdido, perdido. Luchando contra una esclerosis lateral amiotrófica"[85].

Al margen de la procedencia de los temas, se evita recurrir al "pinchazo fácil", remarca el director, quien comparte sus inquietudes a la hora de configurar la agenda:

> Me interesa mucho el tema de la desigualdad en España, pero me interesa el tratamiento de los grandes reportajes históricos de Estados Unidos: "Elogiemos ahora a hombres famosos", de James Agee y Walker Evans, o lo que hacía John Dos Passos. Me gustaría una gran crónica periodística que acabara en un libro y que contara lo más difícil de la crisis: los invisibles. Hay una parte de la clase media que se está quedando desgajada, ignorada. Tenemos a una reportera trabajando en esto a muy largo plazo (…) Otro de los objetivos es contar historias clarificadoras sobre el cerebro. O sobre la investigación aeroespacial. El universo y las posibilidades de encontrar vida en otros planetas. Todo lo que tiene que ver con la física teórica y física cuántica. También sobre las nuevas narrativas, la novela o lo que gire en torno a la desconocida África.

Armada comparte sus intereses en las mesas de redacción, donde los colaboradores pueden cuestionar su programa y añadir los asuntos que estimen convenientes. De ese debate salen las líneas maestras que sigue el responsable. Conozcamos, pues, cómo transcurren los encuentros.

---

[84] Cfr. http://goo.gl/WSaNpi, consultado el 29 de septiembre de 2015.
[85] Fue publicada el 11 de abril de 2014. Cfr. http://goo.gl/TSCvnn, consultado el 29 de septiembre de 2015.

3.2. Mesa de redacción, un encuentro presencial al mes

Prescindir del espacio de trabajo físico fue una decisión obligada ante la deficitaria situación económica. Por ello, desde que *FronteraD* funciona con "sede" en la nube, promueve una reunión presencial los primeros lunes de cada mes entre sus colaboradores y simpatizantes. Hasta julio de 2015, el encuentro tuvo lugar –a las 20.00– en el Café Comercial, escogido por ser un espacio emblemático dentro de las tertulias literarias:

> En sus 128 años de historia ha sido mucho más que un café: lugar de tertulias, plató de cine y punto de reunión de cineastas, literatos e intelectuales. En una de sus mesas tenía el rincón Antonio Machado, en otra de la esquina escribía Francisco Umbral y, entre ellas, dirigió David Trueba sus cámaras en "Madrid, 1987" (Guillén, 2015).

La cita, convocada la semana previa por el director[86], se celebraba en el entresuelo de la cafetería (sus recogidos salones aislaban del bullicio de la planta calle). El repentino cierre de este negocio[87] dejó huérfana a la revista:

> Septiembre de 2015. Primera reunión después del verano [en agosto se interrumpen]. Tras el cierre de El Comercial, se celebró en El Alambique. Al término de la cita, división de opiniones: no tiene el encanto ni la tranquilidad ni el espacio que tenía el entresuelo del Comercial. Creo que deberíamos seguir buscando un local, mejor un café, donde no se sirvan cenas ni comidas. Un local al que le compense acoger las reuniones de *FronteraD*[88] [se encontró un mes después, al celebrar el encuentro de octubre en el café cultural María Pandora[89]].

---

[86] La convocatoria se lanza vía email. Un ejemplo: "Próxima mesa de redacción: lunes, 1 de junio [de 2015], a las 20 horas en el entresuelo del Café Comercial. Beso y abrazos, A".
[87] Comunicó su clausura el 27 de julio de 2015. Cfr. http://goo.gl/YBA5mM, consultado el 30 de septiembre de 2015.
[88] Mensaje extraído del acta de la mesa de redacción celebrada el 7 septiembre de 2015.
[89] Se ha convertido en el nuevo punto de encuentro. Cfr. http://www.mariapandora.com, consultado el 17 de octubre de 2015.

Estas reuniones congregan a una media de 15 personas (lo máximo han sido 27, en junio de 2015). Acude siempre el personal fijo: Alfonso Armada, Emilio López-Galiacho, Israel Suárez y Carlos García Santa Cecilia. Además, suelen encontrarse colaboradores cercanos como Esteban Luna, Jaime Mora y Alejandro Nardem. Es habitual que el equipo vea caras desconocidas, fruto de las invitaciones de su director. De hecho, las asambleas suelen empezar con una ronda de presentaciones. "¿Habladnos de vosotros? ¿Quiénes sois? ¿Qué hacéis? ¿Qué podéis aportar?", pregunta Armada. Durante el tiempo que duró el trabajo de campo, acudieron la reportera búlgara Kadrina Kadrinova, la periodista chilena Josefina Eckholt, el guatemalteco Jerson Ortiz, el fotógrafo Asís Ayerbe y dos estudiantes del Colegio Mayor Loyola, entre otros.

Armada ejerce de líder: sigue el orden del día que lleva anotado en su libreta, toma notas a mano y aprovecha los encuentros para repartir materiales que pueden inspirar artículos. El 12 de enero de 2015 acudió con una pila de 10 libros y multitud de recortes de periódicos (en español e inglés). "Han venido los Reyes", bromeó. La bibliografía guardaba relación con los temas que *FronteraD* quería impulsar a lo largo del año: astrofísica, neurología, desigualdad, islamismo, nuevas formas de contar el mundo y derechos de los animales, este último a raíz de que la Oficina de Derechos de Autor de Estados Unidos resolviera que el *selfie* que se hizo un mono con la

cámara de un fotógrafo inglés no podía tener *copyright*[90] (la prensa anglosajona inspira al director, suscrito a *The New Yorker* y *The Economist*).

Figura 20. Reuniones abiertas e informales



Fuente: J.M. Albalad.

Las mesas de redacción se celebran los primeros lunes de mes. En la imagen, Alfonso Armada gesticula durante la reunión del 2 de febrero de 2015 en el extinto Café Comercial.

En otras ocasiones, el responsable remite artículos por email para su puesta en común. "13 lecciones del ISOJ de Austin para innovar hoy en periodismo"[91] sirvió para reflexionar en mayo de 2015 sobre el futuro de la revista, al igual que los comentarios de Armada tras un viaje a El Salvador:

> Atentos a *El Faro*. Es el periódico digital más leído en América Latina, ejerce un periodismo muy comprometido en un país donde los periodistas están siendo asesinados. Sus reporteros estuvieron siete años sin cobrar. Actualmente, tienen una subvención de la Fundación Soros y cinco miembros de la redacción han sido incorporados a su accionariado. Es un modelo a imitar: periodismo de largo aliento, tipo *The New Yorker*.

[90] Cfr. http://goo.gl/I1Z2zb, consultado el 30 de septiembre de 2015.
[91] Cfr. http://goo.gl/BL1Ont, consultado el 30 de septiembre de 2015.

El *speech* acerca del diario salvadoreño suscitó reacciones en torno al modelo de negocio de *FronteraD* y surgieron ideas que se llevaron a la práctica, como el micropago a través de *Dropcoin* (epígrafe 5.4.). Destaca el carácter proactivo y asambleario de las reuniones. Si bien no tienen efecto jurídico, constituyen un órgano para la toma de decisiones. Muestra de ello es la investigación sobre la actividad de varias multinacionales españolas en Latinoamérica, que supuso la primera –y única, por ahora– campaña de financiación colectiva: pese a que el director apoyaba la propuesta, el *crowdfunding* no se inició hasta que fue aprobado en una mesa de redacción[92].

Los acuerdos alcanzados se recogen en un acta que Armada envía en un plazo de tres días. ¿Quién elabora el documento? Al no haber secretario, el editor lo pide sobre la marcha. "¿Alguien podría tomar nota?", pregunta. A veces no recuerda encomendar la tarea y es él mismo quien asume su producción. El informe, de entre uno y dos folios, permite llevar un registro de las diferentes áreas: el *webmaster* valora los datos de tráfico de los últimos 30 días, el responsable de la editorial comenta las novedades de su parcela (títulos, presentaciones y ventas), se realiza un análisis conjunto de la estrategia *social media* y se lanzan propuestas como las que siguen.

En junio de 2015, el colaborador Ramón Mayrata dijo tener trato con Rifaat Atfé, traductor de "El Quijote" a la lengua árabe y fundador del

[92] La campaña se lanzó a través de *Goteo* y se recaudaron 4.828 euros. Cfr. https://goo.gl/WvavTX, consultado el 14 de octubre de 2015.

Centro Cultural Sirio en Madrid. Mayrata planteó conocer su punto de vista sobre la situación de Oriente Medio, aprovechando que estaba de visita. La madrileña Laura Cano asumió la elaboración de un perfil que salió tres meses después: "Rifaat Atfé. El hispanista sirio pasa unos meses en España para escapar de la *asfixia*".

En esa misma mesa se encontraba la japonesa Naoko, que se ofreció para traducir al español un libro sobre los niños soldados de África escrito por Kenji Goto, un compatriota que acababa de ser asesinado por el autodenominado Estado Islámico. El director consideró que el tema estaba "muy trillado" y le propuso una idea diferente: que contactara en Japón con periodistas relacionados con Goto y preparara un perfil de la víctima partiendo de esos testimonios (no ha llegado a ver la luz).

¿Podría funcionar *FronteraD* prescindiendo de los encuentros presenciales? Desde un punto de vista práctico, sí, pues el ciberespacio es el centro de todas las maniobras. Sin embargo, se perdería un potente nexo de unión: se ha visto cómo los colaboradores renuevan su compromiso con los ánimos de Alfonso Armada, que consigue reactivar a los autores lejos de la frialdad de la Red. Las mesas de redacción fomentan el trabajo en equipo (comienza en persona, entre aperitivos, y continúa *online*) y aumenta el sentimiento de pertenencia al proyecto.

3.3. Pautas de estilo: investigación y escritura

Delimitado el enfoque de los temas, ya sea en las reuniones presenciales o a través de internet, los autores afrontan un camino solitario de reporterismo y escritura. Las limitaciones de plantilla impiden el acompañamiento que veíamos en *Anfibia* y *Narratively*. El polifacético director queda a disposición para resolver dudas puntuales, pero no puede asumir la tutela permanente de todos los artículos (suele editar versiones completas). Por este motivo, *FronteraD* presenta por escrito una hoja de estilo general[93], diez normas básicas para los artículos de divulgación científica[94] y un breve código de deontología y buenas prácticas[95].

Estas directrices están alojadas en la página web, dentro de la pestaña "Quiénes somos" (a diferencia de la revista neoyorkina, son de dominio público). Si bien no llegan a constituir un manual, estas recomendaciones muestran la concepción periodística del medio: los autores saben qué patrones seguir para acoplarse al periodismo literario que promueve *FronteraD*, y su director dispone de un material que resuelve, por sí solo, muchas de las dudas que le plantean vía correo electrónico. Aunque la falta de recursos impida ejecutar todas las ideas, como la creación de un departamento de *fact-checking*, queda patente la intencionalidad del medio.

[93] Cfr. http://www.fronterad.com/?q=hoja-estilo, consultado el 1 de octubre de 2015.
[94] Cfr. http://goo.gl/oYSqF1, consultado el 1 de octubre de 2015.
[95] Cfr. http://goo.gl/142b8g, consultado el consultado el 1 de octubre de 2015.

En primer lugar, la hoja de estilo[96] ofrece indicaciones para la elección del tema y su desarrollo: da libertad al autor para que elija tanto el planteamiento como la estructura, siempre que prevalezca la misión de informar y entretener al lector; demanda un especial cuidado del primer párrafo, para que el lector continúe leyendo; sugiere la inclusión de anécdotas, humor, estadísticas y observaciones personales; señala la importancia de terminar con un párrafo brillante; y reclama una revisión final que elimine la información sobrante y pula las frases farragosas e imprecisas.

Por su parte, las diez normas básicas para los artículos de divulgación científica[97] abogan por artículos inteligibles: "Hay que adecuar el lenguaje científico al román paladino y acompasarlo a la capacidad intelectual de la audiencia. Lo obvio para un científico es una novedad para un lego". Para ello, *FronteraD* pide a los científicos que se ciñan a las técnicas del relato periodístico. Por un lado, alude a la pirámide invertida (ordenar y presentar los datos de mayor a menor importancia). Por otro, plantea el reto de adecuar el léxico del experto al lenguaje de la audiencia, de tal modo que esta sea capaz de reproducir el mensaje con su expresión habitual.

En el caso de los artículos científicos, la extensión se limita a 1.000 palabras, aunque en la práctica impera uno de los principios fundacionales:

[96] La información que se vierte a continuación sobre la hoja de estilo está disponible, íntegra, en la página web del medio. Cfr. http://www.fronterad.com/?q=hoja-estilo, consultado el 1 de octubre de 2015.

[97] La información que se vierte a continuación sobre las normas de divulgación científica está disponible, íntegra, en la página web del medio. Cfr. http://goo.gl/oYSqF1, consultado el 1 de octubre de 2015.

"Cada artículo tendrá la extensión que se considere necesaria". Si bien la revista es consciente de que "el lector es una persona ocupada que fácilmente se distrae", sobresale por sus reportajes, crónicas y ensayos de largo aliento (ha llegado a publicar piezas de más de 15.000 palabras, como la mencionada de Esteban Luna sobre el viaje al espacio de la nave *Rosetta*[98]). "Mientras esté justificado, no ponemos pegas. Eso lo valoramos en la edición", declara el director. Por último, el documento señala cómo deben aparecer las referencias bibliográficas, el tipo de letra y cuestiones ortográficas, en las que se alinea con la Real Academia Española (RAE).

El código de deontología y buenas prácticas[99] contiene trece cláusulas que aluden a la diligencia exigible a cualquier profesional: veracidad, rigor, contraste de la información, transparencia, respeto y distancia con las fuentes (como medida de precaución, "se prohíbe aceptar regalos o invitaciones de empresas, instituciones o particulares"). En su búsqueda por un periodismo de calidad, *FronteraD* pide a los redactores que adviertan a las fuentes de que el departamento de verificación de datos de la revista puede contactar para comprobar la fidelidad de las declaraciones, cifras, detalles, etc. Pese a que, como se ha visto, no hay área de *fact-checking*, la condición se mantiene para que el editor pueda llevar a cabo las averiguaciones que estime necesarias (la realidad muestra que, ante la falta de tiempo, se confía en la profesionalidad de los colaboradores).

[98] Cfr. http://goo.gl/At9jLo, consultado el 1 de octubre de 2015.
[99] Cfr. http://goo.gl/142b8g, consultado el consultado el 1 de octubre de 2015.

El cumplimiento de estas pautas se determina en la edición. La autonomía que tienen los autores durante el reporterismo y la escritura termina cuando *FronteraD* recibe el trabajo completo. En ese momento, el editor lleva a cabo una revisión exhaustiva. De requerir cambios estructurales, se rechaza a la espera de evaluar una versión corregida. A lo largo del siguiente apartado se muestra cómo transcurre el proceso mediante la interacción editor-autor de un artículo que no ha llegado a superar el filtro: "Un paseo por el Museo de Historia de Madrid".

3.4. Análisis de caso: "Un paseo por el Museo de Historia de Madrid"

A mediados de 2015, un especialista en historia sociocultural de Madrid remitió a *FronteraD* un texto de 3.000 palabras que recorría la ciudad a través de su Museo de Historia[100]. Alfonso Armada, tras editarlo, redactó una valoración global que lleva a la práctica la filosofía del medio:

> El texto, tal como está, no se puede publicar en *FronteraD*. Es un texto que tal vez valdría para el folleto del museo, pero le falta hondura, mirada propia, originalidad, tensión dramática, estilo. Mi sugerencia era que llevaras de la mano al lector, que se asomara con tus ojos a una serie de objetos del museo: una taza, un cuadro, un mapa, un sable, una maqueta... Y a partir de ahí, de la memoria de esos objetos, de la pátina del tiempo, hacerlos hablar sobre lo que es Madrid, sobre su enigma. Faltan voces, de visitantes, de escritores, la tuya propia. Se queda en una visión superficial, que no emociona[101].

[100] No se facilita el nombre del autor para evitar su identificación. Lo relevante es conocer cómo discurrió la edición, y en eso nos centramos.

[101] Las citas del proceso de edición incluidas en este epígrafe han sido extraídas de los correos electrónicos intercambiados entre el director de *FronteraD* y el autor del artículo entre mayo y junio de 2015.

Los comentarios aluden al registro de lo cotidiano, a la subjetividad del autor y a los principios elementales del periodismo literario que han sido presentados al comienzo la tesis. El mensaje continuaba en la misma línea, con ideas y ejemplos para su reescritura:

> No sé si conoces el museo que ha abierto el escritor Pamuk en Turquía: a partir de fotos, objetos, manuscritos, reconstruye su propia historia y la de su ciudad, la de Estambul. No sé si has leído a Sebald, y cómo a través de una serie de fotos y grabados cuenta historias humanas. Lo mismo podrías haber hecho: a través de figuras como Teixeira, el rey Carlos III, Daoiz y Velarde, Goya, el ingeniero que hizo la maqueta, Galdós, contar qué es esta ciudad. Hacer que el museo cobre vida, respire, nos susurre su historia al oído (…) Tal vez hubiera sido una buena cosa, como creo que te sugerí, hablar con un conservador, o con un vigilante. Contar el museo a través de lo que ve y oye un vigilante, lo que salvaría si se incendiara el museo. Se trata, en periodismo, pero también en literatura, de volver a ver, de ver con otros ojos.

Además de estas indicaciones generales, el editor insertó una serie de comentarios en rojo sobre el mismo documento (intercalados con el texto original). Sobre todo, se pedía concreción. Junto a la frase "He observado que los visitantes de estos museos se comunican entre sí, expresan sentimientos y observaciones sobre lo expuesto", se pregunta: "Dónde están esas voces? ¿Quiénes eran? ¿Qué palabras pudiste recoger?".

Dos párrafos más adelante, cuando el colaborador escribe que "las decisiones de Carlos III y sus ministros ilustrados son conocidas", Armada añade: "¿Conocidas por quién? No hay que dar nada por supuesto, hay que explicarle con detalle todo al lector. Que aprenda leyendo, que viva a través de tus palabras". En esta línea, donde dice que los documentos visuales

(mapas, grabados, óleos, fotografías y objetos) son una "fuente estimulante", se incluye la siguiente acotación:

> ¿En qué se diferencia un texto periodístico de uno académico? En que tiene que haber más vida, voces, rostros, más color. ¿Cómo hacer atractivo un paseo por un museo como este? Tal vez eligiendo un objeto, o una serie de objetos, y a partir de cada uno de esos objetos, llevando la lupa al detalle, contándolo en toda su integridad, y las emociones que suscita en el observador y por qué? Y eso hay que hacerlo desde el primer momento, desde la primera línea.

Otras apreciaciones guardan relación con el alcance internacional de la revista: "No hay que olvidar que *FronteraD* es una revista en español, pero no española, y que no hay que dar nada por supuesto". Se pide una breve descripción sobre las revueltas populares de 1854, 1868 y 1931 ("¿por qué se suscitaron? ¿qué pasó, cuántos muertos hubo?"), la reforma de la Puerta del Sol ("¿en qué consistió?") y Mesonero Romanos ("¿quién fue?").

Al margen de estas explicaciones, se demanda más reporterismo. No basta con hablar de "estaciones de ferrocarril, vida comercial, transportes públicos, cafés, teatros, dinamismo cultural y actividad financiera", sino que resulta imprescindible humanizar esos elementos: "Faltan nombres, voces, palabras de literatos, rasgos, costes… lo inherente a un buen reportaje, y también a un buen relato histórico. Se pasa a vista de pájaro, no vemos ni sentimos casi nada". El mismo criterio se aplica con los objetos:

> Faltan detalles sobre el tipo de cerámica y porcelana, dónde se hizo, qué técnicas se empleaban, en qué nos fijamos. Elije un plato, una figura, y cuéntame su historia, qué hay pintado, qué refleja, qué cuenta, qué nos dice de quien bebió o comió sirviéndose de esa fina porcelana.

En cuanto a la estructura, se cuestiona que el autor respete el itinerario de su visita (orden secuencial). Para el editor, el comienzo se sitúa en el penúltimo párrafo: "Una de las joyas es la maqueta de la ciudad construida en 1830 por el ingeniero militar León Gil de Palacio. Se exhibe en una sala especial. Se compone de diez bloques irregulares con una superficie de 18,34 metros cuadrados". Armada sugiere: "¿Por qué no empezar entonces por la joya del museo y, a partir de ahí, hacer el recorrido por las etapas de la ciudad? Y contar quién fue el ingeniero militar".

Ese trayecto debería recoger el dinamismo de las conversaciones, la recreación de diálogos que proponía Wolfe. "Los visitantes charlan entre ellos y discuten" es insuficiente. "¿Qué discuten? ¿Qué dicen? ¿Qué captó nuestra narradora?", cuestiona el editor, quien reprueba las observaciones genéricas porque "no dejan huella". Esto se repite con "Un gran foro que acogía a un público variopinto que, según nos cuentan los testimonios literarios, hacía lo imposible por pagar su entrada al recinto". En este caso, Armada echa en falta "una cita directa de esos testimonios literarios, con nombres y apellidos. Color. Vida. Detalles".

El director devolvió el artículo con empatía, sabedor de las exigencias de una revista que no retribuye sus trabajos:

> Con todo cariño, y mi agradecimiento, pese a lo que pudiera parecer, te lo devuelvo para que lo dejes en remojo unos días y me digas si te apetece volver a intentarlo, pero bajo estos parámetros. Tal vez te esté pidiendo demasiado, y más teniendo en cuenta que no pagamos. Quizás no tengas ganas ni tiempo.

El autor aceptó de buen grado las valoraciones: "No me molesta nada lo que me dices. Sabes que mi propósito es aprender a escribir como periodista cultural y nada me puede enseñar más que tus sugerencias". Llegó, incluso, a indicar una fecha aproximada de reenvío: "No me importa reformarlo para publicarlo después del verano. En julio y agosto tendré tiempo para hacerlo". Pese a la disposición positiva, la crónica no llegó a ser reformada y, por tanto, nunca ha entrado en la agenda.

Estas exigencias, junto a la falta de un equipo de editores como el de *Anfibia* y *Narratively*, obligan a Alfonso Armada a recluirse los fines de semana: "Los sábados y domingos los paso editando. Leo, anoto, vuelvo a leer... Exige mimo y delicadeza". La práctica, poco arraigada en los medios españoles[102] (Rodríguez, 2012), cuenta con el reconocimiento de la FNPI. El 10 de mayo de 2015, Natalia Algarín, coordinadora de proyectos de esta fundación, envió al director de *FronteraD* un correo en el que le animaba a participar en los premios Gabriel García Márquez:

> Te escribo porque estamos por cerrar las inscripciones de la tercera convocatoria del Premio Gabriel García Márquez de periodismo, y deseamos que en la lista de participantes no falte ninguno de los periodistas y medios que consideramos como referentes y amigos de la Fundación, y cuyo profesionalismo seguimos y valoramos. Como Gabo, "no basta ser bueno sino que se sepa".

Cabe destacar la homogeneidad de los títulos que consigue el editor. Al contrario que en las revistas anteriores (eran breves y literarios), *FronteraD*

[102] *FronteraD* se inspira en los minuciosos procesos de edición de *The New Yorker* y varias de las revistas latinoamericanas mencionadas en el capítulo dos, como *El Malpensante, Gatopardo* y *Etiqueta Negra.*

opta por un estilo informativo que con facilidad supera las 12 palabras[103]. Esta apuesta viene determinada por el largo recorrido de Alfonso Armada en el periodismo convencional de los diarios.

3.5. Número completo: envío dominical del director

Alfonso Armada envía los artículos de cada número al *webmaster* y al director de Arte los domingos por la noche. En algunas ocasiones, termina tarde la edición y el correo no llega hasta la madrugada del lunes (son frecuentes los mensajes remitidos entre la 1 y las 2.30 horas).

Los emails indican cómo debe renovarse la portada y llevan por asunto una referencia temporal ("Próximo jueves. Semana 273 / 12 de febrero"). Empiezan con la misma frase: "Todos los textos editados". A continuación, se recogen los cinco nuevos temas, con el nombre de la sección, el título, la firma, el autor de las fotografías e ilustraciones y, de requerirse, algunos avisos. En el mensaje del 22 de junio de 2015 –remitido a la 1.38– encontramos tres piezas con anotaciones:

> **reportaje**. Un santo para las víctimas de la violencia en Latinoamérica. Monseñor Romero, consagrado en San Salvador. Teresita Goyeneche [Emilio: si no te envió fotos la autora, tengo bastantes hechas con el móvil, de la tumba de Romero y de algunos momentos de la beatificación].

[103] Esta tendencia ha podido observarse en los ejemplos citados a lo largo de este capítulo. Véase uno más: "El pánico de las cobras fumadoras. 'A Estrada 47', soldados brasileños en la Segunda Guerra Mundial". Cfr. http://goo.gl/ovy1AL, consultado el 5 de junio de 2015.

> **ensayo**. Tres apuntes sobre Luis Buñuel. La mano, el cine y la sexualidad. Alberto Ruiz de Samaniego [Lleva fotos incrustadas que se relacionan directamente con el texto de al lado].
>
> **poesía**. La nube habitada. Berta García Faet. Anxo Pastor [Debe llegar mañana lunes].

El resto de puntos del correo alude a los bloques de la *home* descritos en el epígrafe 2.3. al analizar la web: "Horizontales" (se detallan los artículos que pasan a un segundo nivel de lectura); "Verticales" (las piezas que llevan dos semanas publicadas y que se trasladan a un tercer escalón); el audio de la ONU; los libros y *ebooks* destacados; las novelas por entregas; y unas quince recomendaciones de bitácoras con entradas recientes. Utilizando esta información, entre el lunes y el miércoles, Emilio López-Galiacho e Israel Suárez ultiman la versión de la página ideada por Armada. Mientras, este va preparando el envío del siguiente domingo.

Una vez más, la concepción analógica se manifiesta al presentar los artículos como si formaran parte de un ejemplar impreso. Para adaptarse al continente digital, veíamos cómo *Narratively* dosifica las entregas (una por día) y *Anfibia*, con algo más de flexibilidad, alimenta la página los lunes, miércoles y viernes. Porque, como explica la periodista Silvia Cobo (2012), la web demanda una presencia continuada. A pesar de ello, el director de Arte de *FronteraD* diseña una portada que permanece estática como lo haría en los quioscos si fuese un semanario en papel (figura 21).

El proceso se repite semana tras semana y garantiza que cada jueves por la noche –sin excepciones– tenga lugar el lanzamiento del nuevo

número. La eficiencia se diluye a la hora de interactuar con los usuarios y promocionar el producto, como se explica en el epígrafe siguiente.

Figura 21. Portadas con visión analógica



Fuente: Emilio López Galiacho.

La figura recoge la portada del número 275, publicado el 26 de febrero de 2015, antes de incorporar títulos y entradillas. El director de Arte trabaja sin texto para dialogar con las imágenes. En este caso, explica López-Galiacho, "está basada en las miradas y actitudes de los protagonistas. La foto de apertura y las dos de debajo forman un triángulo, con el economista francés Thomas Piketty agarrando –o poniendo entre paréntesis– el vértice que corona las dos miradas. En las otras dos imágenes, los retratos se alteran por la presencia de objetos junto al rostro de los protagonistas".

4. Comunidad virtual, pendiente de explotación

Al abordar el caso argentino y estadounidense, veíamos cómo el negocio de los medios está en la relación con la audiencia; y no solo en la información, aunque constituya un pilar fundamental (Orihuela, 2015). Dado el planteamiento de *FronteraD*, que destina casi la totalidad de sus escasos recursos a la producción periodística, conviene recordar la afirmación de Varela: "Los contenidos son la base; la reputación y la comunidad, las claves del éxito" (Dessein y Roitberg, 2014: 56).

El epígrafe 4.1. muestra el tráfico web horizontal –sin apenas variaciones– que ha tenido la revista en los últimos años. Para ello, se mantiene la distinción conceptual entre usuario, lector y visitante aplicada en *Anfibia* y *Narratively*[104]. Después, en el apartado 4.2., se presentan las causas del estancamiento mediante un análisis de la presencia digital focalizado en las redes sociales más utilizadas (*Facebook* y *Twitter*).

4.1. Público estable: 50.000 visitantes únicos al mes

El número de visitas no es una prioridad para *FronteraD*. Cuando el *webmaster* resume en las mesas de redacción el tráfico del último mes, el director pasa de largo. Armada es muy crítico con los medios que actúan pensando en mantener un alto flujo de visitantes, porque "se recurre a todo

[104] El criterio responde al de *Google Analytics*, ya que es la herramienta utilizada por los tres medios para contabilizar su tráfico web. La explicación aparece en el bloque de *Anfibia* (capítulo tres, epígrafe cuatro).

tipo de estrategias, muy peregrinas, muy poco decentes"[105]. Una obsesión que lleva a ver lo que Jarvis (en Pascual, 2014) llama "fragmentos de masa", en lugar de individuos.

Por este motivo, en las reuniones nunca se ensalza a los autores de los artículos más populares. El éxito se juzga, como propone Jarvis, "no por las viejas métricas de volumen y visitas, sino preguntándose si ha conseguido su objetivo, que no es otro que mejorar la vida de sus lectores" (en Pascual, 2014). Se abren debates en torno a la pertinencia de los artículos publicados –enfoque, investigación y escritura– con el ánimo de mejorar en el futuro.

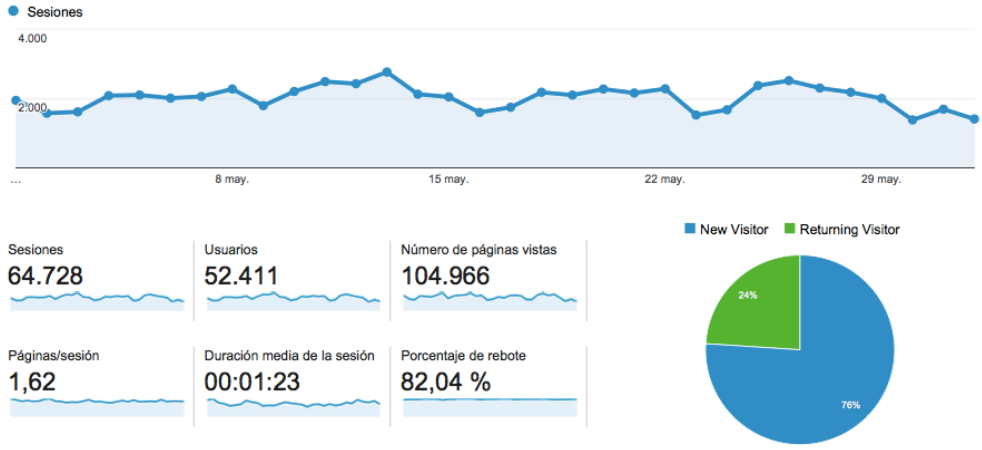
A pesar de esta visión, la revista registra el tráfico con *Google Analytics*. Se localizan –de media– 50.000 usuarios únicos al mes. En 2014, se acumularon 530.522, un 4% más que en 2013. El ascenso se experimentó también en el número de páginas vistas, aunque es tan ligero que no resulta significativo: 1.260.434 en 2014, 40.000 más que el año anterior. Respecto a la procedencia, España, México, Colombia, Estados Unidos y Argentina se encuentran en la cabeza del ranquin (responde a la apuesta editorial, pues el continente americano tiene un peso destacado en la agenda).

En mayo de 2015, por centrar el análisis en un período representativo, se contabilizaron 52.411 usuarios únicos, que entraron en el

[105] Declaraciones obtenidas de una entrevista realizada por Pablo Sierra del Sol para *Negratinta*. Cfr. http://goo.gl/Ttpbpz, consultado el 8 de octubre de 2015.

site un total de 64.728 veces. Entre todos, accedieron a 104.966 páginas. Existe un alto porcentaje de rebote: 82%. Esto significa que ocho de cada diez personas que ingresaron en la web no realizaron ningún clic (permanecieron en la página sin interactuar). Este dato podría llevar a pensar que el usuario se centra en la lectura, pero el razonamiento lo desmonta la duración media de cada sesión: un minuto y veintitrés segundos, tiempo insuficiente para leer los artículos de largo recorrido.

Figura 22. Tráfico web: mayo de 2015



Fuente: FronteraD (Google Analytics).

FronteraD registra una media de 50.000 usuarios únicos al mes. La figura, de mayo de 2015, refleja la tendencia. Sorprende el alto porcentaje de rebote y el bajo tiempo de permanencia en la página.

Se plantea el interrogante de las dos revistas anteriores: ¿alguien lee los artículos completos? A tenor de las estadísticas, son excepciones las personas que lo hacen. Tampoco se puede asegurar, ya que desconocemos si las sesiones de 15, 18 y hasta 20 minutos son de usuarios que están leyendo o que han cargado la página y se han puesto a hacer otra actividad. Si bien

resultaría de utilidad ahondar en este aspecto –más aún cuando, como se ha visto al comienzo, varios autores alertan de lo difícil que resulta leer textos largos a las mentes habituadas al "picoteo" de internet–, sería necesario un estudio específico que sobrepasa los objetivos de esta investigación[106].

El *webmaster* explica cómo el tiempo de lectura viene condicionado por el tipo de usuario: el internauta ocasional "pescado" en las redes sociales consume menos que el público fiel. Dice Suárez:

> La labor de evangelización de Alfonso [Armada] es crucial. Se nota más la llegada de lectores fieles con el boca a oreja que con las redes sociales. Si conseguimos entrar en la portada de *Menéame*, ese día pasamos de tener 2.000 visitas a 15.000. Pero eso son clics: la gente entra, echa un vistazo y se va. En cambio, los usuarios conseguidos por Alfonso en cursos, talleres, etc. se quedan en la página, navegan y tienden a repetir. Este pico de visitas de gente que pasa más de 10 minutos e interactúa suele llegar poco después de que el director imparta algún seminario.

Google Analytics refleja un alto grado de fidelización: la mitad de los usuarios únicos (unos 25.000) repiten todos los meses, y de este colectivo, fruto de dicha lealtad, proceden las entradas que se ejecutan introduciendo la URL en el navegador (cerca del 30%). El perfil de los visitantes se desconoce porque *FronteraD*, a diferencia de *Narratively*, no ha realizado ningún estudio de mercado. Lo que sabemos es que se dirige, según Armada, "a todo aquel que se haga preguntas y disponga de tiempo, ganas y atención para intentar comprender el mundo" (la falta de concreción –edad, sexo, etc.– dificulta el desarrollo de acciones promocionales).

[106] En el epígrafe 4.1. del capítulo anterior se apuntan algunas ideas.

4.2. Falta de una estrategia definida en redes sociales

La revista está en seis redes sociales: *Twitter*[107], *Facebook*[108], *Vimeo*[109], *YouTube*[110], *Pinterest*[111] y *Linkedin*[112]. Sin embargo, no hay un *community manager* que se encargue de su mantenimiento. ¿Por qué? La ausencia de presupuesto impide contratar a una persona y no se ha encontrado a nadie capaz de asumir, *ad honorem* y en solitario, la gestión de esta parcela. Ante esta realidad, la actualización de los perfiles recae en distintos voluntarios, lo que plantea problemas de unidad y coordinación. A esto se añade la rotación de los miembros del equipo (las renuncias abundan por falta de tiempo y de pago).

Aunque *FronteraD* no quiere caer "en el espíritu bobo de las redes sociales y ofrecer información banal que se viralice rápido" (Suárez, 2015), desea mejorar su presencia en estos canales. "Aun respetando nuestra filosofía, sabemos que les podríamos sacar mucho más partido", señala el *webmaster*. Prueba de este interés es que el tema se menciona en casi todas las mesas de redacción. En la de enero de 2015, el director planteó como objetivo prioritario generar una estrategia en redes sociales. Los quince asistentes compartieron la necesidad de encontrar una voz y definir el *target group*. "No somos un medio de masas, es verdad, pero al menos hay que llegar a la minoría a la que nos dirigimos", expuso Armada. Como caso de

[107] Cfr. https://twitter.com/fronterad, consultado el 9 de octubre de 2015.
[108] Cfr. https://goo.gl/VYVJcW, consultado el 9 de octubre de 2015.
[109] Cfr. https://vimeo.com/user2671964, consultado el 9 de octubre de 2015.
[110] Cfr. http://goo.gl/zqlfNw, consultado el 9 de octubre de 2015.
[111] Cfr. https://www.pinterest.com/fronterad/, consultado el 9 de octubre de 2015.
[112] Cfr. https://goo.gl/9SAJ1f, consultado el 9 de octubre de 2015.

éxito, un participante mencionó a *Jot Down* (el 9 de octubre de 2015 acumulaba en *Twitter* 172.643 seguidores más que *FronteraD*, pese a ser dos años más joven[113]). Se destacó la comunidad creada por esta revista, el estilo uniforme de sus mensajes y la interacción. De este diálogo surgió la idea de aterrizar en *Linkedin*:

> Es una red ideal para invitar a leer nuestros artículos, ya que en ella existen listas de usuarios creadas según su profesión, estudios e intereses. La facilidad de acceder a grupos de interés en común y la permanencia de lo publicado –mayor que en *Twitter*– favorecen a *FronteraD*. Por tanto, la búsqueda de un público objetivo resulta eficaz a la hora de compartir nuestro contenido (Armada, 2015).

La llegada a esta red profesional no estuvo acompañada de un refuerzo del equipo *social media*. Los correos del director situaban a Armada como coordinador de esta área: "Queridos amigos: os ruego que a partir de ahora promocionéis por tierra, mar y aire los dos eventos: el que empieza el lunes[114], y el que celebraremos el viernes[115]. Utilicemos nuestras redes sociales y las de *FronteraD*. Abrazos, A." o "Vídeo de la presentación de la antología en la Casa del Lector. Ahora está en la *home*. Sería bueno difundirlo, cada uno por sus medios, a partir del lunes. Aquí tenéis el enlace directo en *Vimeo*[116]".

---

113 En concreto, 179.000 *followers* frente a 6.357. Cfr. https://twitter.com/jotdownspain, consultado el 9 de octubre de 2015.

114 Hace referencia al Ciclo de Cine y Periodismo celebrado en el Caixaforum de Madrid en marzo y abril de 2015. Para más información, véase el epígrafe 5.2.

115 Alude a la presentación de la antología en papel, editada con motivo del quinto aniversario del medio, que tuvo lugar el 6 de marzo de 2015.

116 Cfr. https://vimeo.com/122905114, consultado el 9 de marzo de 2015.

Figura 23. Promoción 2.0



Fuente: FronteraD (perfil de Twitter).

La revista está en *Twitter* desde su fundación, pero la comunicación unidireccional ha limitado el volumen de la comunidad. Los datos de la figura corresponden al 9 de octubre de 2015.

Cuatro meses después, en la mesa de redacción de mayo, el director volvió a reclamar el cambio ("es que seguimos igual", dijo). Para ello, invitó a Antonio Lafuente, uno de los ideólogos del proyecto y *community manager* de la ONU en español. Durante cerca de 20 minutos, Lafuente relató las estrategias que más efectivas le habían resultado para acelerar el crecimiento exponencial de seguidores. Cuatro fueron sus consejos:

a) Propiciar una mayor interacción entre las distintas redes sociales de la revista. De faltar recursos, como esgrimieron los participantes, propuso concentrar esfuerzos: "Es mejor mantener vivas unas pocas –las que

entendamos que son más beneficiosas– y entrelazarlas, actuar coordinadamente".

b) Incrementar el uso de las imágenes en los tuits: "Llaman mucho más la atención. No siempre hay que poner un enlace a la web. A veces vale más una fotografía que hable por sí misma e incluya el logo de la revista para facilitar la identificación corporativa".

c) Establecer un libro de estilo y un plan de acción que guíe cada paso: desde el tono en la escritura hasta el número de mensajes que deben emitirse cada día, con su correspondiente franja horaria. Lafuente aconsejó seguir en *Twitter* a "@TheTwittOfGod", un referente por su lenguaje "limpio y pulcro".

d) Sostener un diálogo ante menciones directas y mantener una regularidad escrupulosa en la actualización. "Mejor pocos mensajes, muy bien escritos y encajados", aseguró. Sobre cómo lograr un equilibrio en *Twitter*, recordó que los tuits propios deben suponer un 75%, frente al 25% de retuits (la difusión del contenido de medios afines permite entrar en otras comunidades, pues "el mensaje suele ser rebotado por la cuenta que se menciona").

Un mes después de esta cita, en junio de 2015, la periodista conquense Villar Recuenco elaboró un plan de trabajo centrado en *Twitter*.

La idea era publicar un tuit cada 45 minutos, entre las ocho de la mañana y la una de la madrugada, todos los días de la semana[117]. Se contaba con seis personas (cada una asumía una jornada completa, salvo Recuenco, que repetía), y se recomendaba la utilización de *Hootsuite*, una herramienta para programar los mensajes con antelación[118].

El documento incluía dos objetivos: (1) comunicar el valor de marca y (2) ser bidireccionales. Para la consecución del primero, se daban varias opciones: incluir frases que describieran sin arrogancia el espíritu de *FronteraD*, acompañadas de la etiqueta #contraelruido, recuperar piezas antiguas aprovechando su atemporalidad (#enelbaúl) o mencionar a los colaboradores internacionales (#sinfronteras). La estandarización de los *hashtags* pretendía disimular el cambio de escritor. "No hablaremos cada uno, hablará la revista", se precisaba.

Respecto a la bidireccionalidad, se invitaba a lanzar preguntas y retos en torno a libros favoritos (#librosquequitanelhambre), películas (#películasparanopestañear) o versos (#fronteraenverso). Asimismo, se advertía de que lograr la expansión deseada pasaba por enlazar crónicas de otros medios semejantes, siempre con las menciones oportunas: "Ej. Vía @revistaanfibia". Una forma de llegar a nuevas audiencias "en un baile de cooperación informativa".

---

[117] El plan de acción se presenta, íntegro, en el anexo 6.1. Se recomienda su consulta para conocer con detalle cómo quiere *FronteraD* trasladar su filosofía *slow* a las redes sociales.
[118] Cfr. https://hootsuite.com/es/, consultado el 9 de octubre de 2015.

El programa no se llevó a la práctica por la falta de compromiso. Incluso su coordinadora, Villar Recuenco, renunció tres meses después: "Es difícil encontrar el tiempo necesario. Todos tenemos que buscarnos la vida por otros caminos que absorben nuestras energías, y *FronteraD* queda en un segundo plano" (2015). Ante esta tesitura, en el encuentro presencial de septiembre de 2015, Armada asumió de nuevo parte de la tarea:

> En vista de que no damos con la clave de cómo hacer mejor uso de las redes para darle mayor visibilidad a lo que hacemos, y sin rompernos los nudillos ni llamarnos a engaño, a partir de ahora Emilio [López-Galiacho] y yo nos haremos cargo del *Twitter*. Clara Guillén [otra colaboradora] seguirá con *Linkedin* desde Alemania, adonde se muda, y Corina Arranz [fotógrafa] seguirá con la cuenta de *Facebook*.

La ausencia de un especialista explica por qué el número de seguidores en *Twitter* y *Facebook* –redes utilizadas desde el nacimiento de la revista– es tan reducido (el 9 de octubre de 2015 tenía 6.357 y 6.191, respectivamente). La cuenta del director en la red de los 140 caracteres casi duplica los *followers* del medio (11.400 en esa misma fecha), lo que ratifica la idea del periodista-marca (y hombre orquesta) mencionada líneas arriba[119].

Mejorar el número de visitantes pasa por contratar a un *community manager* profesional, porque las comunidades son imprescindibles (Orihuela, 2015). "*Facebook* y *Google*, que no son medios sino plataformas, monopolizan el tráfico y la publicidad" (Breiner, 2015b).

[119] Cfr. https://twitter.com/alfarmada, consultado el 9 de octubre de 2015.

5. Financiación: un modelo económico por construir

FronteraD sustenta su modelo en la "autoexplotación" y el "entusiasmo" (Armada, 2015), mientras busca vías de financiación que le permitan pagar dignamente el trabajo periodístico. "Necesitamos tiempo y dinero. Ideas no nos faltan", asegura el director. El voluntarismo de los autores contrarresta la precariedad económica. Una entrega desinteresada que, como avisa el colaborador Miguel Roig, no es sostenible a largo plazo: "La paciencia de los periodistas es finita. O se consiguen recursos o se termina haciendo la revista que puedes, no la que quieres" (2015).

La publicidad cubre gran parte de los costes fijos (unos 3.000 euros al año, entre el alojamiento web/dominio[120], la *newsletter* semanal[121] y los servicios de gestoría[122]), pero no permite remunerar los trabajos. A continuación, se detallan las alternativas ideadas para paliar la situación.

5.1. Editorial de libros y *ebooks*

A mediados de 2012, Carlos García Santa Cecilia –vinculado al medio desde sus inicios[123]– pensó en editar libros con las crónicas de *FronteraD*. La idea del periodista madrileño gustó al director, quien le

120 Coste: 500 euros al año, que factura la empresa OVH (cfr. https://www.ovh.es, consultado el 15 de octubre de 2015).
121 La elaboración del boletín semanal supone 45 euros al mes (540 al año).
122 Conllevan 170 euros al mes (2.040 al año). *FronteraD* trabaja con Sterling and Goyria Consultores.
123 Mantiene la bitácora "De libros raros, perdidos y olvidados". Cfr. http://www.fronterad.com/?q=blog/907, consultado el 13 de octubre de 2015.

encomendó la creación de una editorial (periodística y literaria). Según detalla García Santa Cecilia[124], tres son los objetivos: rescatar piezas de la web que merecen ser recordadas, ampliar las investigaciones que lo demanden y premiar a los autores fieles, "tener un detalle con aquellos colaboradores que llevan años publicando sin esperar nada a cambio[125]".

Durante el primer año, se produjeron libros electrónicos, aunque ni la alianza con *Musa a las 9* –una librería digital especializada en narrativa contemporánea[126]– permitió alcanzar una mínima cota de mercado. "Fue un fracaso absoluto [en términos de ventas]", valora García Santa Cecilia, que apunta al pirateo y al IVA como barreras infranqueables para los *ebooks*:

> El pirateo es destructivo: vas a comprar un libro y, por el camino, te salen anuncios para descargarlo gratis. Una buena venta en digital exige ajustar mucho los precios: más de cinco euros parece caro. Y ser tan competitivo resulta poco rentable, porque frente al 4% de IVA de los libros en papel, los electrónicos se llevan un 21%. Esto dificulta la expansión del formato.

En 2013, coincidiendo con el éxito de la versión en papel de *Jot Down*[127], se empezaron a editar libros en formato impreso gracias a un

---

[124] Las declaraciones de Carlos García Santa Cecilia que se vierten de aquí en adelante han sido extraídas de una entrevista personal con el autor de la tesis realizada en Madrid el 9 de marzo de 2015.

[125] Una muestra: "El mago manco" es una novela de Ramón Mayrata, que mantiene el blog "Sobre magos y desiertos", "Maestros del periodismo" surgió de una serie de artículos publicados en el *site* por Eduardo del Campo, y "Filosofía para profanos" es una colección de la profesora Maite Larrauri, autora en *FronteraD* de una bitácora con el mismo nombre.

[126] Cfr. http://musaalas9.es, consultado el 13 de octubre de 2013.

[127] En mayo de 2012, publicó un número impreso con motivo de su primer aniversario, seguido de un especial de series de televisión en octubre. La buena respuesta le animó a

acuerdo con la editorial y distribuidora de este medio: *Tanyible*. García Santa Cecilia señala que la edición de cada libro se pagaba a medias y luego se repartían los beneficios a partes iguales: "Esta alianza fue decisiva. Nosotros no teníamos recursos para crear la infraestructura".

Desde mayo de 2015, se trabaja con *Librerantes*, una distribuidora fundada por la –hasta entonces– directora de *Tanyible*: Raquel Blanco. Tras desvincularse de *Jot Down* y establecerse por su cuenta, Blanco se ligó a *FronteraD*[128]. El cambio lo comunicó Alfonso Armada en la mesa de redacción de junio, aludiendo a la filosofía "afín" del nuevo proyecto:

> *Librerantes* es una distribuidora de libros atípica, única en su especie; creemos –y esto es fundamental– que es importante, que tiene un valor en sí mismo, enviar nuestros libros de manera responsable a las librerías, a las mejores librerías del mundo (…); hacernos querer de esta forma, diferenciarnos así; no dejarnos arrastrar por la locura de un mercado loco, saturado, exhausto. Usar la sensatez y el sentido común para lograr tener una cierta presencia[129].

La editorial produce entre dos y cuatro libros de papel al año. Cada tirada es de 300 ejemplares: "Si se agotan, podemos sacar otros 300 por el mismo precio. El margen de error es pequeño. No podríamos arriesgarnos con 1.000 copias, que es lo que suelen pedir las imprentas para activar las rotativas" (García Santa Cecilia, 2015). La baja tirada es posible por la

---

sacar en 2013 una revista trimestral en formato papel, que se mantiene desde entonces. Como recoge el estudio previo de esta tesis (Rodríguez y Albalad, 2012), la edición analógica aporta el dinero, mientras que la presencia digital acoge el grueso de la comunidad de lectores que compra el producto impreso.

[128] Cfr. http://web.librerantes.com, consultado el 13 de octubre de 2015.

[129] Cfr. http://goo.gl/pVdgsR, consultado el 13 de octubre de 2015.

impresión digital, una técnica que no utiliza planchas metálicas ni la maquinaria de engranajes y rodillos de la impresión *offset*. "El coste se reduce y la calidad es similar. Sin este sistema, no publicaríamos un solo libro en papel[130]", explica el responsable, quien trabaja con una empresa madrileña que mantiene el precio por unidad a partir de 25 ejemplares[131].

La inversión varía en función del número de páginas. Los presupuestos facilitados por *FronteraD* reflejan que 300 copias de un libro de 200 páginas, similar a "Maestros del periodismo"[132], cuesta 650 euros. Si se vende por 12 euros, como este de Eduardo del Campo (y se agota toda la tirada), se obtienen 3.600 euros de ingresos por ventas. Descontados los costes de imprenta, quedan 2.950 euros a repartir entre el distribuidor, el librero y el autor, por lo que los márgenes de beneficios son muy pequeños:

> El 40% va al distribuidor, el 20% al librero y a *FronteraD* le queda el 40%, menos el IVA (que es el 4%). Con esa cantidad tenemos que pagar los derechos de autor. Y nosotros, como no somos una editorial comercial que pretenda enriquecerse –somos una pata más de *FronteraD*[133]–, estamos dando a los autores un 10% del precio de solapa. No es, por ahora, una vía de financiación como tal: los beneficios se reinvierten en un nuevo libro, no dan para más. Convertir la editorial en una fuente reseñable de ingresos pasa por incrementar las ventas[134].

[130] Para vender grandes tiradas, García Santa Cecilia precisa que "hay que convocar muchas presentaciones y firmas de libros, lo que requiere el tiempo y el dinero que no tenemos los que nos dedicamos a esto los domingos por la tarde en lugar de ver el fútbol".
[131] Reprográficas Malpe (Getafe, Madrid). Cfr. http://goo.gl/pFUxVX, consultado el 13 de octubre de 2015.
[132] Cfr. http://goo.gl/UUgErc, consultado el 2 de diciembre de 2015.
[133] Prevalece la filosofía del medio: se quiere alcanzar la solvencia económica para ofertar un mejor producto y pagar justamente, pero no lucrarse.
[134] El contrato para los libros en papel está disponible en el anexo 6.2.1. de esta memoria.

Los libros en formato impreso disponen de su correspondiente versión electrónica (se regala con la de papel). En cambio, los *ebooks* independientes tienen una política propia: no hay un número máximo de obras anuales, por los reducidos costes, y se ofrece al autor un 75% de los ingresos[135]. El precio de venta es de 3,95 euros (cifra fija) y las adquisiciones rara vez superan el centenar. "No cuestan dinero. Los consideramos interesantes y los editamos", apunta el responsable.

Un caso aislado es el de la antología conmemorativa del quinto aniversario, un número de 386 páginas a color e impresión *offset*. Esta modalidad obligó a realizar una tirada de 1.000 ejemplares, que costó 5.439,20 euros. Incluyendo la factura del diseñador, el precio alcanzó los 6.000 euros. Para hacer frente a este gasto, se contó con el apoyo de tres anunciantes: CaixaForum, Fundación Santander y Fundación Mapfre, que asumieron el 50% del total (1.000 euros cada uno). "Ese número es nuestra mejor carta de presentación. Reservamos 100 copias para regalar, que son de gran utilidad al buscar patrocinios", señala García Santa Cecilia. Tras un año en el mercado, en noviembre de 2015, se habían vendido cerca de 600 copias (a 20 euros cada una)[136].

Al margen de sus publicaciones, *FronteraD* ha participado en dos ediciones colectivas. La primera, en diciembre de 2013, fue *FIVE2*, que reunió a otros cuatro medios emergentes: *Alternativas Económicas, Periodismo*

135 El contrato que rige la publicación de los *ebooks* está disponible en el anexo 6.2.2.
136 Cfr. http://web.librerantes.com/producto/antolojia/, consultado el 13 de julio de 2015.

Humano, Materia y *Jot Down*. En total, 256 páginas, a color y sin anuncios, de información cultural, científica, política, económica y deportiva[137].

Por otro lado, a principios de 2014, diez cabeceras se unieron para recordar el 75 aniversario del cierre de *Heraldo de Madrid*. Cada una aportó su especialidad y el 30 de marzo llegó a los quioscos una edición conmemorativa del rotativo madrileño: *Infolibre* y *Eldiario.es* asumieron la información política; *Alternativas Económicas* habló de economía y trabajo; *La Marea* nutrió la sección de sociedad, *FronteraD* proyectó su mirada internacional, *Materia* se centró en el ámbito científico, *Jot Down* dio la nota cultural, *Líbero* cubrió el ámbito deportivo, la revista *Fiat Lux* escribió la crónica negra y *Mongolia* aportó el humor[138].

En ambos casos, la fusión generó resultados esperanzadores (al dirigirse a varias comunidades, el público potencial era mayor): *FronteraD* pudo pagar todas las colaboraciones (250 euros de media) y obtuvo 3.000 euros de beneficios con *FIVE2* y 4.000 con *Heraldo de Madrid*. "De manera individual, hubiese sido impensable. Al ser medios pequeños con características comunes, existe una relación de hermandad, más que de competencia. Hay que aunar esfuerzos", señala el subdirector[139].

---

137 Se vendió por 15 euros. Cfr. http://goo.gl/H5Qp4, consultado el 14 de octubre de 2015.
138 Se editaron 100.000 ejemplares, vendidos a tres euros la unidad. Además de en las librerías tradicionales, el producto podía adquirirse *online* gracias a *Tanyible*. Cfr. http://goo.gl/IIQk2A, consultado el 14 de octubre de 2015.
139 En Estados Unidos, existen también alianzas exitosas entre corporaciones tradicionales y nuevos medios. Es el caso del citado *Retro Report*, con *The New York Times*, y el de *Quartz*,

5.2. Eventos

En el capítulo anterior, se ha expuesto cómo muchos proyectos digitales, entre ellos *Narratively*, recurren a la organización de eventos para conseguir ingresos complementarios y estrechar vínculos con la audiencia. *FronteraD* se ha sumado a esta corriente: comenzó en marzo-abril de 2015 con un Ciclo de Cine y Periodismo. Bajo el título "Entre el arte y la búsqueda de la verdad", se programaron siete sesiones en el auditorio de CaixaForum (Madrid). Mediante la proyección de documentales –uno por jornada– y de un debate posterior con periodistas, cineastas e intérpretes, se trató de dar respuesta a varios interrogantes:

> ¿En qué medida siguen siendo el cine y el periodismo instrumentos relevantes para entender el mundo? ¿Está sabiendo el cine, sobre todo a través del género documental, y el periodismo, sobre todo a través de la crónica y el reportaje, captar el interés del público y acercarle realidades complejas de forma clara y fascinante? ¿Es posible acercarse a la verdad a través del cine documental sin caer en las redes del espectáculo? ¿Puede el periodista penetrar, mediante recursos honestos, los muros del poder financiero y político para desvelar lo que concierne a los ciudadanos? ¿En qué medida es posible compaginar el arte y la búsqueda de la verdad? ¿Cuáles son los límites que un cineasta y un periodista jamás deben atravesar?[140]

Entre los invitados que debatieron sobre estas cuestiones, se encontraban Ramón Lobo, Arcadi Espada, Nacho Escolar, David Trueba, Juan Manuel de Prada, Manuel Jabois y Jordi Évole. Su expectación, junto a

---

una cabecera nativo digital de información económica perteneciente al grupo *Atlantic Media*. Cfr. http://goo.gl/TPumDY, consultado el 16 de febrero de 2016.

[140] Cfr. http://goo.gl/HEq74h, consultado el 14 de octubre de 2014.

la de los filmes[141], quedó reflejada en la cifra total de asistentes: 1.337, según datos de la Fundación La Caixa[142]. La película más visionada fue "La imagen perdida", con 284 personas, seguida de "Page One" (254). Aun en la menos vista, "Margin call", se ocuparon 133 asientos.

Figura 24. Debate sobre cine y periodismo en Madrid



Fuente: J.M. Albalad.

Nacho Escolar –a la izquierda– dialoga con sus colegas Juan Ignacio García y Elsa Fernández sobre "Margin Call", en la segunda de las siete jornadas del ciclo.

CaixaForum pagó 12.000 euros a *FronteraD* por su organización, lo que le permitió ofertar la actividad dentro de su agenda cultural y "despreocuparse" de su preparación (parte del dinero lo recuperó con la venta de entradas –cuatro euros por ticket–). "El balance nos deja a todos

141 *Ibid.*

142 Información facilitada por María del Pilar Castro, vía correo electrónico, el 8 de septiembre de 2015.

bien parados. Sería sensato pensar en una segunda edición", afirmó Alfonso Armada una semana después de la clausura en la mesa de redacción de mayo, donde pidió a los catorce asistentes que fueran pensando ideas para potenciar esta parcela.

5.3. Publicidad y patrocinios

Los ingresos publicitarios, revela el director, suponen 600 euros al trimestre. Una cifra que lucha por incrementar la colaboradora Concha Hermano: "Tenemos un problema, y es que más del 80% de la inversión en internet se la llevan los diarios. Me encuentro con organizaciones que se identifican con nosotros pero que tienen sus presupuestos asignados a periódicos". Tampoco ayudan, indica la comercial, los nombres tan particulares de las secciones:

> Los grandes anunciantes eligen los medios digitales que presentan una estructura típica: política, social, economía, cultura, etc. Para el resto, las acciones son puntuales (…) *FronteraD* se sale de su planificación, pese a que su gran diferencial es la calidad de los artículos y el prestigio de algunos colaboradores.

El análisis web llevado a cabo refleja que los anunciantes son fundaciones e instituciones culturales, aunque –como matiza Hermano– el proyecto admite cualquier marca que no interfiera en la línea editorial. Armada asegura que jamás se daría visibilidad a la industria armamentística ni a empresas de prostitución, gobiernos o bancos (sí a fundaciones[143]).

[143] Uno de los principales respaldos procede de la Fundación La Caixa, que incluye anuncios publicitarios con regularidad y ofrece sus instalaciones para los eventos presenciales.

Los acuerdos se alcanzan sin tener en cuenta el número de visitas. "Quienes se publicitan lo hacen por respaldar un proyecto en el que creen, olvidándose de la rentabilidad", asegura Armada. Por este motivo, se están explorando nuevas rutas. Concha Hermano destaca la búsqueda de patrocinios en el ámbito cultural y el tercer sector: además de encontrar apoyos externos para la organización de eventos, cabe la posibilidad de financiar parte de los contenidos con *sponsors* (al igual que *Narratively* y otros medios españoles como *Yorokobu*[144]).

5.4. *Dropcoin*, microdonaciones voluntarias

A propuesta del periodista Jaime Mora en la mesa de redacción de mayo de 2015, *FronteraD* incorporó un sistema colectivo de microdonaciones: *Dropcoin*[145], "inspirado en los pequeños donativos que las personas de a pie dan a los artistas urbanos" (Climent, 2015). La herramienta se inserta al final de los artículos con el objetivo de que los internautas puedan agradecer con dinero la creación de contenidos:

> Son simples monedas, un "Me gusta" simbólico, pero que supone una remuneración concreta y directa. En *Dropcoin* prima más el número de gestos que la cantidad con que se colabora. Es el gesto, la intención, lo que marca una diferencia, el número de personas que se implican con este "Me gusta" sonoro. Por eso se proponen monedas, incluso simples céntimos [entre 0,10 y 2 euros][146].

[144] Vodafone, por ejemplo, sufraga la producción de algunos de los contenidos de *Yorokobu*. A cambio, el logo de la marca aparece bajo el título "Patrocinador". Cfr. http://www.yorokobu.es/tag/vodafone/, consultado el 11 de febrero de 2016.
[145] Cfr. http://www.dropcoin.es, consultado el 15 de octubre de 2015.
[146] Cfr. https://www.dropcoin.es/es/faq/, consultado el 15 de octubre de 2015.

El botón no genera ingresos significativos en *FronteraD*: durante los primeros cuatro meses, según Suárez, se recaudaron 10 euros[147] (el sistema está pensado para medios con un tráfico mayor, en los que una pequeña porción de donantes supone ingresos significativos). Al ser gratuito, se mantiene en el *site*. Lo que cobra *Dropcoin* es una comisión del 7% de lo recaudado (nada por su uso, si no hay ingresos). Del porcentaje restante, el 85% corresponde al medio y el 8% a las entidades bancarias (comisiones).

5.5. Ideas de futuro

El sistema clásico de cobrar por los contenidos es una opción que, a corto plazo, no contempla *FronteraD*: introducir un muro de pago con probabilidades de éxito requiere asentar previamente una amplia comunidad de lectores, como se ha explicado en el caso de *Narratively*. De otro modo, el número de socios o suscriptores queda limitado de partida. Para contrarrestar esta limitación, se plantea impulsar las iniciativas anteriores y materializar tres ideas que abren nuevos nichos[148]:

a) **Montar un bar en Madrid.** Llevaría el nombre de la revista, serviría como lugar de encuentro e incorporaría una propuesta cultural permanente. Lo explica Armada:

[147] Comunicación mantenida con el autor de la tesis, vía email, el 19 de octubre de 2015.
[148] La información facilitada a este respecto se ha obtenido en las mesas de redacción, salvo las citas atribuidas a Armada y López-Galiacho, que han sido extraídas de sus respectivas entrevistas.

> Un bar que, además de redacción, sirva de espacio para debates sobre ciencia, arte y política, donde se impartan talleres de periodismo de viaje y de investigación, se celebren exposiciones, recitales de poesía, microteatro, música desenchufada, y además se encuentren todo tipo de revistas y periódicos, sea una librería y un quiosco, esté siempre abierto, el café te mantenga despierto "hasta altas horas de ti mismo"[149], nos permita desvirtualizarnos, compartir y tomarse algo caliente de madrugada cuando ya no quede ningún lugar abierto para pensar, leer, hablar"[150].

La apuesta se asemeja a la de *The Clinic*, en Santiago de Chile, o a la desaparecida *Orsai*, cuyo bar funcionó en Buenos Aires, entre enero de 2012 y julio de 2013. Más allá de servir bebidas, aperitivos y comidas, estos establecimientos convocan debates y cursos en un ambiente distendido.

b) **Escuela errante.** Otra de las metas es ofrecer un calendario anual de formación sobre filosofía, pensamiento, lógica, dibujo o teatro[151]. El apelativo "errante" hace referencia a su carácter volátil: la escuela no tendría sede fija, sino que iría rotando por universidades, institutos y centros culturales. López-Galiacho apunta la intención de recuperar el método del movimiento artístico moderno Bauhaus: "Queremos espacios de construcción colectiva. Frente al dar y recibir (profesor-alumno), reivindicamos el enriquecimiento mutuo, las contradicciones, la interacción inteligente".

---

[149] Las comillas son del autor de la tesis.

[150] Declaraciones obtenidas de una entrevista realizada por el *Eldiario.es*. Cfr. http://goo.gl/EddvB, consultado el 16 de octubre de 2015.

[151] La presentación de la idea tuvo lugar el 21 de enero de 2016 en el Museo ABC de Dibujo e Ilustración, aunque la programación está por concretar. Cfr. http://goo.gl/T4YBeF, consultado el 6 de febrero de 2016.

c) **Radioteatro.** De la mano de Federico Volpini, fundador del Congreso de Radioteatro y Ficción Sonora, se va a proponer a niños en edad escolar que elijan reportajes de *FronteraD* y los reconviertan en obras de teatro utilizando su lenguaje. Se harán grupos por edades y se grabarán las producciones, antes de ser publicadas en la web de la revista (también se bajara el formato cómic). Para su desarrollo, el medio pretende cerrar un acuerdo con La Casa Encendida, un centro de la Fundación Montemadrid que apoya a los jóvenes artistas.

El Ciclo de Cine y Periodismo celebrado en Caixaforum anima a buscar apoyos en fundaciones y obras sociales de grandes corporaciones. La idea de *FronteraD* es mantener la oferta periodística e ir acumulando capital mediante las fórmulas detalladas[152]. Estos ahorros permitirían acometer el rediseño de la página y contratar a un *community manager*. Combatidas estas dos debilidades, se prevé aumentar el tráfico web y la comunidad virtual. Sería entonces momento de sondear la implantación de un sistema de socios o suscriptores de pago para profesionalizar el medio[153]. "Estamos convencidos de que es necesario el periodismo que hacemos, nos falta encontrar el modelo empresarial. Vamos a perseverar hasta alcanzarlo", concluye Alfonso Armada, que como el director de *Narratively*, Noah

[152] Sobrevivir es un éxito, porque los medios nativos digitales europeos no superan –de media– los tres años de vida (Bruno y Kleis Nielsen, 2012).

[153] Un caso de éxito es el de *Eldiario.es*, lanzado el 18 de septiembre de 2012. Según su director, Nacho Escolar, en el primer semestre de 2015 ingresó 1.169.688 euros, de los que 316.296 euros procedían de 12.257 socios. El resto lo aportó la publicidad (primera fuente de financiación con 845.377 euros) y las ventas de la revista *Cuadernos de eldiario.es*, un monográfico trimestral en papel (8.015 euros). Cfr. http://goo.gl/f7V7V1, consultado el 15 de octubre de 2015.

Rosenberg, pilota una nave sin la estabilidad que brinda a *Anfibia* el respaldo económico de la Universidad Nacional de San Martín.

A pesar de la precariedad del modelo, que obliga a funcionar –por ahora– con más corazón que recursos, *FronteraD* constituye un caso paradigmático dentro del periodismo literario español:

Hasta su fundación en 2009 no encontramos publicaciones dedicadas, en exclusiva, a la elaboración de reportajes, crónicas y perfiles. Si bien el periodismo literario se ha practicado en periódicos y revistas a lo largo de los siglos XX y XXI, no ha habido medios centrados únicamente en ello. *FronteraD* desafía la hegemonía del articulismo en la práctica del periodismo literario en España, al tiempo que abre un camino similar al iniciado en la región latinoamericana, en 1996, por la revista colombiana *El Malpensante* (con esta publicación empezó la réplica de los exitosos modelos anglosajones). A diferencia de los medios digitales de Latinoamérica (*Anfibia*, etc.) y Estados Unidos (*Narratively*, etc.), que tienen precedentes analógicos en sus respectivas tradiciones, *FronteraD* materializa en el ciberespacio la apuesta que estos otros territorios habían manifestado ya en publicaciones impresas.

Con todo, teniendo en cuenta la situación actual y las ideas de futuro, si este modelo no plantea un cambio radical, que implica una seria estrategia de márquetin y una política profesional de redes sociales, probablemente se

quedará en el camino. La revista *Orsai,* que abrió un bar en Buenos Aires e impartió talleres que bien podrían encuadrarse dentro de lo que pretende ser la escuela errante de *FronteraD*, no resolvió los problemas económicos del medio. Al contrario. El proyecto fue acumulando una deuda que le abocó al cierre tres años después de su nacimiento[154]. El radioteatro planteado por Alfonso Armada, aunque supone una actividad de gran interés social, no parece ser tampoco una vía de negocio consistente. Por tanto, la falta de una visión empresarial –lastre que sufre desde sus orígenes, como admite el director–, puede provocar el cierre de una iniciativa con aspiraciones periodísticas elevadas (no olvidemos que *FronteraD* se fundó con la idea de replicar en España la fórmula de la revista *The New Yorker*).

[154] Cfr. http://goo.gl/VJ2jiR, consultado el 2 de enero de 2016.

CONCLUSIONES

Los resultados de la investigación se presentan divididos en dos bloques. En primer lugar, se concluye por caso de estudio para confirmar o refutar las hipótesis de manera individual. En un segundo bloque se enumeran las conclusiones generales.

a) Conclusiones parciales

***Anfibia*:**

1. La revista argentina *Anfibia* es, ante todo, una escuela de reporteros y escritores. La alianza del periodista chileno Cristian Alarcón con la Universidad Nacional de San Martín, entidad auspiciadora, dota al proyecto de un espíritu formativo que impregna las rutinas periodísticas. Al

margen de los ensayos que publican en la revista profesores y académicos, fruto de un trabajo más autónomo, las crónicas cuentan con un minucioso proceso de edición que se extiende desde la elección del tema hasta su publicación. El seguimiento permanente que realizan los editores –trabajo de campo, fuentes informativas, estrategias narrativas, etc.– supone una lección magistral para los jóvenes escritores. Este planteamiento contradice la hipótesis uno, en la que se indicaba que los sitios web diseccionados tienen como misión combatir la fugacidad informativa del ciberespacio. Aunque la política editorial contribuya a ello, no es la razón de ser del proyecto argentino.

2. La inspiración de *Anfibia* en los modelos emblemáticos del periodismo literario hispanoamericano, como *Gatopardo, Etiqueta Negra* o *El Malpensante*, le han convertido en una de las revistas de no ficción más importantes en lengua española, pues ha conseguido reunir a un equipo de editores que trabaja para internet como hacen las publicaciones analógicas de referencia. Esta influencia le ha llevado a reproducir las pautas de escritura de las publicaciones convencionales, por lo que se cumple la hipótesis dos: salvo coberturas específicas, no se aprovecha del todo el lenguaje multimedia de la web.

3. La fusión entre periodistas y académicos es una forma de lograr publicaciones ágiles desde el punto de vista narrativo y densas en cuanto a conceptualización. La plataforma argentina demuestra la posibilidad de contar el mundo desde el cruce de saberes, con un enfoque interdisciplinar

en el que el experto deja de ser una fuente y se convierte en autor. Esta *anfibiedad* concilia dos ámbitos aparentemente distantes, como el académico y el profesional, pues los cronistas trabajan con biólogos, filósofos, físicos o antropólogos en la construcción de relatos colectivos. Sin embargo, si bien se trata de una producción en equipo, no existe una escritura a cuatro manos: los periodistas asumen la narración, mientras que los especialistas sugieren testimonios, aportan referencias científicas y velan por el rigor conceptual. Se garantiza así la intencionalidad estética por la que apuesta la revista en todos sus textos.

4. El trabajo virtual, o *cloud computing,* cumple una función determinante: el medio se basa en colaboraciones y la plantilla mantiene el contacto con los autores sin ataduras geográficas. Aun así, lo digital no elimina los encuentros cara a cara. Al contrario. *Anfibia* dispone de una redacción física en la que el *staff* se reúne a diario para dar orden y sentido al trabajo virtual. Esta fórmula mixta favorece la organización interna y marca las operaciones cotidianas del equipo, como muestra la alternancia de reuniones *face to face* y conversaciones en línea (chats, emails, etc.).

5. El respaldo económico de la Universidad Nacional de San Martín, que aporta 230.000 euros al año, trae como consecuencia dos cuestiones: (a) la lógica ausencia de una estrategia de negocio, debido al respaldo de dinero público y (b) la profesionalización del modelo, porque se garantiza el pago de la plantilla, de los colaboradores y de los gastos logísticos. Con todo, el presupuesto permite retribuciones muy ajustadas que impiden vivir del

periodismo literario a los autores *freelance*: una crónica de un mes de trabajo a jornada completa no llega a los 200 euros, y una extensa cobertura fotográfica se queda en algo menos de 100. Caso distinto es el de los miembros del *staff*, cuyas nóminas, de unos 1.000 euros, absorben el 71% de los recursos económicos destinados al pago de personal. Para una economía como la argentina, se trata de un sueldo nada desdeñable, más aún si lo comparamos con la realidad española, donde el medio de periodismo literario analizado –*FronteraD*– no alcanza para los gastos básicos. Por tanto, no se cumple la hipótesis tres, en la que se apuntaba que los tres proyectos analizados atraviesan una precaria situación económica.

Narratively:

1. La plataforma digital neoyorkina define la identidad y filosofía de la revista con una clara visión de negocio. No se cumple, pues, la primera hipótesis, que además de recoger la lucha de estas iniciativas contra la inmediatez de internet, advertía de su puesta en marcha sin conocimientos empresariales avanzados. Lejos de improvisaciones, *Narratively* nació en el *New York's Tow-Knight Center for Entrepreneurial Journalism,* un centro de la Universidad (pública) de Nueva York que ayuda a diseñar medios de comunicación sostenibles. A ello contribuye la indiscutible vigencia del *literary journalism* en Estados Unidos, cuya consolidación desde hace más de 50 años focaliza las discusiones en cómo hacer modelos rentables.

2. El proyecto liderado por el periodista norteamericano Noah Rosenberg tiene una marcada mentalidad digital, lo que se concreta en el deseo de utilizar diferentes formatos. Los editores buscan adaptar la plasticidad del periodismo literario a la versatilidad del lenguaje multimedia, mediante vídeos, podcast e ilustraciones animadas, entre otros elementos. Pese a ello, el tiempo y dinero que supone la materialización de esta apuesta dificulta, en la práctica, la diversificación de formatos. Si bien no sería preciso hablar de "papelización de la web", como recoge la segunda hipótesis, sí se reproducen con asiduidad las pautas de escritura convencionales, lo que impide aprovechar todo el potencial narrativo del entorno digital.

3. El día a día de *Narratively* está marcado por un trabajo virtual que pautan el director y los editores en una reunión presencial a la semana. Esto responde, como en *Anfibia*, a la estructura de un medio basado en colaboraciones externas. No obstante, aunque las operaciones digitales son comunes en los tres medios analizados, el proyecto neoyorkino explota como ningún otro las posibilidades que ofrece la nube: el correo electrónico y los chats son herramientas fundamentales, pero en este caso se suma la escritura colectiva autor-editor a través de *Google Docs*, la cercanía mediante un grupo privado de *Facebook* y las videollamadas, por *Skype* o *FaceTime*, como recurso clave para agilizar los procesos.

4. *Narratively* traslada al ciberespacio la meticulosa edición de las revistas de papel norteamericanas que inspiraron modelos editoriales de

periodismo literario en todo el mundo: *The New Yorker, The Atlantic* y *Esquire,* entre otras. Prueba de ello es la configuración del *staff*, donde, además del editor asociado, encontramos la figura del *copy-editor*, que supervisa los artículos ya examinados para verificar los datos y garantizar la calidad literaria. Algunos de estos profesionales se sirven de la receta de Sarah Harrison Smith, exdirectora de la sección de *fact-checking* de *The New York Times*, recogida en el libro "The Fact Checker's Bible" (2004).

5. Los contenidos no bastan para financiar el presupuesto de la cabecera neoyorkina, que ha encontrado una vía de negocio paralela, *Narratively Creative Group,* prestando servicios de comunicación a empresas, instituciones y asociaciones sin ánimo de lucro. La revista muestra el potencial narrativo de la marca y atrae clientes para el grupo, mientras intenta monetizar la actividad periodística. Esta fórmula contradice la precariedad económica vaticinada en la hipótesis tres. Sin embargo, como en *Anfibia*, la retribución es tan ajustada que los periodistas y fotógrafos *freelance* no pueden vivir del periodismo literario: cobran 250 euros de media por piezas que exigen, al menos, un mes de trabajo a jornada completa. En este sentido, la intención de *Narratively Creative Group* de adaptar algunos contenidos del medio a la industria del libro, el cine o la televisión, para sumar una fuente de ingresos extra, obliga a firmar un contrato de exclusividad que a menudo genera conflictos con los autores, quienes no cobran esa cesión de derechos.

FronteraD:

1. La revista española *FronteraD*, a diferencia de las dos anteriores, cumple al milímetro la primera hipótesis. Por un lado, surge ante la preocupación del periodista Alfonso Armada y otros colegas por la escasa o nula profundización asociada, entre otros factores, a la inmediatez de internet. Por otro lado, su fundación se produjo sin conocimientos empresariales ni de márquetin avanzados, lo que ha lastrado la iniciativa desde sus orígenes. La apuesta periodística-literaria se ha demostrado insuficiente para alcanzar un modelo de negocio sostenible.

2. *FronteraD* ha marcado un punto de inflexión en la oferta editorial española al apostar, con *The New Yorker* como ideal, por una publicación de periodismo literario de calidad, que fuera más allá del articulismo y columnismo. Aunque la publicación de reportajes, crónicas y perfiles ha tenido lugar a lo largo de la historia, no existen –salvo intentos aislados– modelos equiparables a los de las revistas emblemáticas de Estados Unidos e Hispanoamérica. Esta orfandad explica que la fuente de inspiración de *FronteraD* se encuentre en el continente americano. Las numerosas *start-ups* surgidas en España a partir de su creación, en 2009, con un espíritu similar (anexo dos), plantean un fenómeno como el experimentado en América Latina a finales del siglo XX y principios del XXI, cuando se produjeron las réplicas –en papel– de los modelos insignia del *literary journalism* anglosajón.

3. Los patrones analógicos que *FronteraD* reproduce en su sitio web ratifican la segunda hipótesis. En este caso, sí es posible hablar de "papelización de la web": (a) los cinco artículos semanales no se dosifican por entregas, como hace *Narratively*, sino que se publican, a la vez, bajo lo que podría ser la portada de un semanario tradicional; y (b) la presencia de recursos multimedia es testimonial, pues no existe capital humano para su elaboración. El director, con una larga trayectoria en medios impresos, exige a los periodistas que se sumerjan en la realidad al estilo de los *nuevos nuevos periodistas* norteamericanos, con el objetivo de captar escenas, gestos, conversaciones o estilos de vida. Se centra en el texto y, en cambio, no reclama una narración interactiva.

4. La ausencia de un modelo de negocio no solo impide a *FronteraD* monetizar su propuesta editorial de periodismo literario, como preveía la tercera hipótesis, sino que constriñe seriamente el proyecto. La revista sale adelante por el voluntarismo de los autores –no se paga ninguna colaboración– y de un polifacético director que asume labores de secretaría, recursos humanos, promoción, márquetin y edición. A diferencia de *Anfibia* y *Narratively*, no puede ofrecer ni siquiera retribuciones simbólicas. Esto explica el alto índice de rotación de los simpatizantes, a quienes resulta imposible colaborar *ad honorem* de manera indefinida. Solo permanecen fieles dentro de un reducido *staff* aquellos profesionales que, además de sentirse identificados con su filosofía, tienen garantizada la supervivencia económica gracias a otros trabajos estables, dentro o fuera de la industria periodística.

5. Los nuevos medios digitales españoles funcionan con un compañerismo inexistente en los grandes grupos mediáticos. Lejos de disputas o individualismos, aúnan fuerzas en pos de la supervivencia. *FronteraD* ganó 3.000 euros con *FIVE2*, una revista que reunió en 2013 a otras cuatro cabeceras emergentes: *Alternativas Económicas, Periodismo Humano, Materia* y *Jot Down Magazine* (se sumaron las comunidades y se multiplicó la audiencia). Lo mismo sucedió a comienzos de 2014 con un ejemplar conmemorativo de *Heraldo de Madrid*, aunque en este caso se unieron diez proyectos y *FronteraD* ingresó 4.000 euros. Las sinergias se repiten entre publicaciones afines de habla hispana, que aprovechan el "sello de calidad" que otorga el reconocimiento de la Fundación para un Nuevo Periodismo Iberoamericano (FNPI) e intercambian contenidos de uno y otro lado del Atlántico. Con todo, si este modelo no plantea un cambio radical, que implica una seria estrategia de márquetin y una política profesional de redes sociales, así como una profunda transformación de sus contenidos digitales, probablemente se quedará en el camino.

b) Conclusiones generales

1. El periodismo literario atraviesa, gracias a internet, una etapa de florecimiento en los tres ámbitos de análisis: Estados Unidos, Hispanoamérica y España asisten a una revitalización de esta modalidad discursiva mediante proyectos digitales o mixtos (anexo dos) que aprovechan las bajas barreras de entrada del ciberespacio para ofrecer contenidos de producción lenta y consumo reposado. En territorio español identificamos

otra novedad que sobrepasa el auge: desde la creación de *FronteraD* (2009), como anticipaba una de las conclusiones parciales, España ha experimentado una primavera de géneros característicos de la tradición latinoamericana y anglosajona (crónica, reportaje y perfil). Ello gracias a la narración periodística promovida por *Periodismo Humano* (2010), *Jot Down* (2011), *El Estado Mental* (2011), *Números Rojos* (2011), *Materia* (2012), *Naukas* (2012), *Fiat Lux* (2013), *Alternativas Económicas* (2013), *Altaïr Magazine* (2014), *Negratinta* (2014), *Revista 5W* (2015) y *Ctxt. Contexto y acción* (2015), entre otras publicaciones emergentes.

2. *Anfibia, Narratively* y *FronteraD* dan por hecho que a los usuarios les gusta leer en profundidad artículos extensos si aportan valor añadido y están muy bien escritos, cuando no hay una base científica y/o estadística que lo demuestre. Más bien, los indicios derivados del tiempo de permanencia en página apuntan lo contrario: la duración media de las visitas no supera, en ningún caso, los dos minutos y medio. Queda pendiente, por tanto, conocer la aceptación real del *longform journalism*. Diseñar un producto de acuerdo a la demanda exige investigar con exhaustividad las necesidades y reclamos de la audiencia. Solo la plataforma neoyorkina, que ha realizado una encuesta para conocer el perfil y los hábitos de consumo de sus visitantes, asume el reto de combinar los textos de largo formato con artículos breves. De otra forma, ni el equipo de la revista tiene tiempo para leer su oferta editorial al completo.

3. Los medios analizados afrontan el reto de adaptar sus contenidos a los teléfonos inteligentes. La preponderancia del *smartphone* obliga a

replantearse la manera de escribir, difundir y leer. Ello sobrepasa el concepto de diseño *responsive*, pues no basta con ajustar la visualización al dispositivo de consumo: del mismo modo que los ordenadores reclaman una versión específica, lejos de la clonación de las ediciones de papel, el móvil tiene sus propias reglas. Pero mientras los grandes periódicos implantan el lema *mobile-first*, los proyectos que apuestan por la narración periodística en clave literaria se encuentran todavía en una fase previa: la de exprimir el potencial multimedia, como veíamos en las conclusiones desglosadas. Por este motivo, y dado el imparable auge del *smartphone*, el futuro pasa por redacciones que produzcan para los teléfonos contemporáneos sin escudarse en el concepto de web optimizada (es la económica fórmula que siguen *Anfibia* y *Narratively*. *FronteraD* no dispone siquiera de ese diseño adaptativo). Ahí radica la conexión con la audiencia.

4. Los directores de las revistas estudiadas son, en sí mismos, periodistas-marca: Alfonso Armada (*FronteraD*), Cristian Alarcón (*Anfibia*) y Noah Rosenberg (*Narratively*) son los buques insignia de sus respectivos proyectos. Hasta tal punto que la continuidad de las iniciativas se vincula a su figura. Los tres fueron determinantes en la fundación de los medios y ahora hacen posible su desarrollo: atraen anunciantes, patrocinadores y profesionales que, de otro modo, no se vincularían. El extrovertido carácter de los directores y su poder de atracción –gozan de numerosos contactos– son determinantes. Combatir este talón de Aquiles exigiría construir una marca periodística fuerte, más allá de los líderes, que evitara su desaparición ante un cambio de etapa.

5. Las revistas de periodismo literario siguen siendo un producto "de lujo" y marginal: luchan por convertirse en un modelo de negocio rentable, pero aún no lo logran. A la espera de superar esta asignatura pendiente, los periodistas, fotógrafos e ilustradores se ganan la vida de otras maneras –las facturas hay que pagarlas– y enfocan sus colaboraciones como un pasatiempo en el que desarrollan su vocación, acumulan experiencia y, en el mejor de los casos, consiguen ingresos adicionales. Los casos estudiados luchan por revertir la situación diversificando los ingresos: edición de libros en papel, patrocinios, publicidad, organización de eventos, actividades formativas, campañas puntuales de *crowdfunding* o donaciones pospublicación. A ello hay que sumar otras dos opciones, que más allá de los medios analizados, están funcionando con éxito en Estados Unidos:

a) La financiación de productores de Hollywood. Hay agencias (*William Morris Endeavor*, en el caso de *Narratively*) que invierten en historias susceptibles de ser adaptadas a la industria del cine o la televisión. Estos mecenas aportan contactos y recursos económicos con el objetivo de beneficiarse de los derechos de la obra. Un ejemplo es la película "Argo", planteada a partir de un artículo de Joshuah Bearman en *Wired* (2007): "How the CIA Used a Fake Sci-Fi Flick to Rescue Americans From Tehran".

b) El "periodismo filantrópico". Se trata de atraer magnates, como Christopher Buck (*Retro Report*) o Jeff Bezos (*The Washington Post*), dispuestos a financiar proyectos periodísticos con un espíritu de servicio social. Dentro de esta categoría no se podría incluir a *Anfibia*, pues la vinculación

gubernamental suscita intereses ideológicos de fondo que pueden significar el fin del modelo ante un cambio de gobierno (esa es su principal debilidad).

***

La investigación advierte, en síntesis, cinco aspectos esenciales que los proyectos deben reunir para salir al mercado sin la tumba cavada:

1) Confeccionar estructuras ligeras pero profesionales, con al menos un profesional de alto nivel en cada una de las cuatro parcelas clave: periodismo, empresa, márquetin y tecnología.

2) Aportar valor añadido a audiencias de nicho. Ante la sobreabundancia informativa que caracteriza a internet, hay que hacerse imprescindible: ofrecer unos contenidos que el público no encuentre en otro lugar (especialización).

3) Adaptar los formatos al lenguaje de cada plataforma. Se trata de mejorar la experiencia y comprensión de los usuarios utilizando los recursos hipertextuales, multimedia e interactivos que más se adapten al canal y soporte de consumo.

4) Crear comunidades de lectores que se sientan parte de la iniciativa. Para ello, los medios deben fomentar el diálogo *social media* desde su

concepción. Antes de lanzar un nuevo medio, es preciso configurar una red de simpatizantes.

5) Diversificar los ingresos, sin sustentar el modelo de negocio en fuentes clásicas como la publicidad. En definitiva, desarrollar la parte empresarial de la misma forma que se traza una estrategia editorial.

REFERENCIAS

a) Fuentes bibliográficas

ABELLO BANFI, J. (15 de julio de 2013). *Encuentro virtual con los lectores de El Mundo*. Recuperado de: http://goo.gl/gz2svk

ACOSTA PEÑA, R.A. (2013): "Producción y circulación de la noticia: el newsmaking". En *Chasqui-Revista Latinoamericana de Comunicación*, Nº 123, pp. 64-75.

AGUILAR, M. (2010): "Escribir para no olvidar". En AGUILAR, M. (ed.) (2010): *Domadores de historias. Conversaciones con grandes cronistas de América Latina* (pp. 9-11). Santiago de Chile: RiL editores-Ediciones, Universidad Finis Terrae.

AGUILAR, M.; DARRIGRANDI, C.; MÉNDEZ, M. y VIU, A. (eds.) (2014). *Escrituras a ras de suelo. Crónica latinoamericana del siglo XX*. Santiago de Chile: Ediciones Universidad Finis Terrae.

ALBALAD, J.M. (2015): "*Slow journalism* para una nueva audiencia digital. El caso de *Longform.org* (2010-2015)". En *Revista de Comunicación*, Vol. XIV, pp. 7-25.

ALBALAD, J.M. y RODRÍGUEZ, J.M. (2015): "*Retro Report*, un modelo alternativo de periodismo lento audiovisual". En VERÓN, J.J. y SABÉS, F. (coords.): *Innovación y cambio en la sociedad postindustrial* (pp. 102-116). Zaragoza: Asociación de Periodistas de Aragón.

ANGULO EGEA, M. (2013): "Prefacio. Mirar y contar la realidad desde el periodismo narrativo". En ANGULO EGEA, M. (coord.): *Crónica y mirada: aproximaciones al periodismo narrativo* (pp. 7-36). Madrid: Libros del K.O.

_____ (29 de julio de 2014). *Periodismo narrativo o crónica literaria: del dato al relato*. Recuperado de: http://goo.gl/eza1ua

BARRANQUERO-CARRETERO, A. (2013): "Slow media. Comunicación, cambio social y sostenibilidad en la era del torrente mediático". En *Palabra Clave,* Vol. 16, Nº 2, pp. 419-448.

BENAVIDES, J. (2015): "Origen, evolución y auge del periodismo literario latinoamericano: desde las crónicas de indias y el modernismo hasta las revistas especializadas". En *Questión*, Vol. 1, Nº 45, pp. 36-44.

BERNAL, S. y CHILLÓN, A. (1985). *Periodismo informativo de creación*. Barcelona: Mitre.

BERNING, N. (2011): "Narrative Journalism in the Age of the Internet: New Ways to Create Authenticity in Online Literary Reportages". En *Textpraxis. Digitales Journal für Philologie*, Vol. 3, Nº 2, pp. 1-15.

BOYNTON, R. (2005). *The New New Journalism: conversations with America's best nonfiction writers on their craft*. New York: Vintage.

_____ (2009). *El nuevo nuevo periodismo. Conversaciones sobre el oficio con los mejores escritores estadounidenses de no ficción.* Santiago de Chile: El Mercurio-Aguilar.

_____ (2013): "Notes toward a Supreme Nonfiction: Teaching Literary Reportage in the Twenty-first Century". En *Literary Journalism Studies*, Vol. 5, Nº 2, pp. 125-131.

_____ (2015). *El nuevo Nuevo Periodismo. Conversaciones sobre el oficio con los mejores escritores estadounidenses de no ficción.* Barcelona: Periodismo Activo.

BRABAZON, T. (2013). *Digital dieting: From information obesity to intellectual fitness*. Farnham: Ashley.

BREINER, J. (2 de junio de 2015a). *Ocho prácticas de los periodistas emprendedores exitosos.* Recuperado de: http://goo.gl/DXKCgx

_____ (1 de agosto de 2015b). *Cómo Facebook y Google monopolizan tráfico, publicidad.* Recuperado de: http://goo.gl/V9O0Aw

_____ (23 de agosto de 2015c). *Jot Down* y *El País. Matrimonio de conveniencia.* Recuperado de: http://goo.gl/lNGuU3

BRUNO, N. y KLEIS NIELSEN, R. (2012). *Survival is Success. Journalistic Online Start-Ups in Western Europe*. Oxford: Reuters Institute for the Study of Journalism.

CALAMANDREI, M. (21 de marzo de 1970). *La prensa underground.* Recuperado de: http://goo.gl/oWfBl5

CALVI, P. (2011). *The Parrot and the Cannon. Journalism, Literature and Politics in the Formation of Latin American Identities*. Tesis doctoral inédita. Nueva York: Columbia University.

CANAVILHAS, J. (coord.) (2014). *Webjornalismo: 7 caraterísticas que marcam a diferença.* Covilhã (Portugal): Livros LabCom.

CANTAVELLA, J. (2002). *La novela sin ficción: cuando el periodismo y la narrativa se dan la mano.* Oviedo: Septem.

CAPARRÓS, M. (2012): "Por la crónica". En *Encuentro Nuevos Cronistas de Indias 2*, Ciudad de México. Recuperado de: http://goo.gl/bQWnJU

_____ (2015). *Lacrónica.* Madrid: Círculo de Tiza.

CARR, N. (2011). *Superficiales. ¿Qué está haciendo internet con nuestras mentes?* Madrid: Taurus.

CARR, D. (26 de enero de 2014). *Ezra Klein Is Joining Vox Media as Web Journalism Asserts Itself.* Recuperado de: http://goo.gl/zXpuAy

CARRIÓN, J. (ed.) (2012). *Mejor que ficción. Crónicas ejemplares*. Barcelona, Anagrama.

CASAS-MAS, B. (2014): "Infoxicación a través de los medios de comunicación". En *Ámbitos*, Nº 24, pp. 1-10.

CASERO-RIPOLLÉS, A. (2012): "Más allá de los diarios: el consumo de noticias de los jóvenes en la era digital". En *Comunicar*, Vol. XX, Nº 39, pp. 151-158.

CEBRIÁN HERREROS, M. (2005). *Información multimedia. Soportes, lenguaje y aplicaciones empresariales*. Madrid: Pearson Educación.

_____ (dir.) (2010). *Desarrollos del periodismo en Internet*. Sevilla-Zamora: Comunicación Social.

CENTENO MALDONADO, D. (2007). *Periodismo a ras del boom. Otra pasión latinoamericana de narrar*. Mérida (Venezuela): Universidad de los Andes.

CERVANTES BARBA, C. (1994): "Análisis de contenido y etnografía en el estudio de la producción de noticias". En CERVANTES, C. y SÁNCHEZ RUIZ, E. (coords.): *Investigar la comunicación. Propuestas iberoamericanas* (pp. 77-104). Guadalajara: Universidad de Guadalajara.

CERVERA, J. (20 de noviembre de 2014). *El periodista creador de empresas (y sus miserias)*. Recuperado de: http://goo.gl/4MWtmU

CHAFFEY, D. y ELLIS-CHADWICK, F. (eds.) (2012). *Digital Marketing: Strategy, Implementation and Practice*. Harlow (Inglaterra): Pearson.

CHIAPPE, D. (2010). *Tan real como la ficción. Herramientas narrativas en periodismo*. Barcelona: Editorial Laertes.

CHILLÓN, A. (1999). *Literatura y periodismo. Una tradición de relaciones promiscuas*. Barcelona: Servicio de Publicaciones de la Universidad Autónoma de Barcelona.

_____ (2006): "Las escrituras facticias y su influjo en el periodismo moderno". En *Trípodos*, Nº 19, pp. 9-23.

_____ (2014). *La palabra facticia. Literatura, periodismo y comunicación*. Barcelona: Servicio de Publicaciones de la Universidad Autónoma de Barcelona.

CLIMENT, M. (9 de abril de 2015). *El "dinero suelto" llega a internet para pagos de menos de dos euros*. Recuperado de: http://goo.gl/r2KxiT

COBO, S. (2012). *Internet para periodistas: kit de supervivencia para la era digital*. Barcelona: Editorial UOC.

CONNERY, T. (1990): "A Third Way to Tell the Story: American literary journalism at the turn of the century". En SIMS, N. (ed.): *Literary Journalism in the Twentieth Century* (pp. 3-20). Nueva York: Oxford University Press.

_____ (1992): "Discovering a Literary Form". En CONNERY, T. (ed.): *A Sourcebook of American Literary Journalism: representative writers in an emerging genre* (pp. 3-37). Nueva York: Greenwood.

COSTA, C.T. (2014): "Um modelo de negócio para o jornalismo digital". En *Revista de Jornalismo ESPM* (edição brasileira da Columbia Journalism Review), Nº 9, pp. 51-115.

DANS, E. (4 de septiembre de 2014). *La nube y el síndrome de Diógenes digital*. Recuperado de: http://goo.gl/5Iz3Ni

DARRIGRANDI, C. (2013). "Crónica latinoamericana: algunos apuntes sobre su estudio". En *Cuadernos de literatura*, Vol. XVII, Nº 34, pp. 122-143.

DE PABLOS COELLO, J.M. y MATEOS MARTÍN, C. (2004): "Estrategias informativas para acceder a un periodismo de calidad, en prensa y TV". En *Revista Ámbitos*, Nº 11-12, pp. 341-365.

DESSEIN, D. y ROITBERG, G. (2014). *Nuevos desafíos del periodismo*. Buenos Aires: Ariel.

DÍAZ NOCI, J. (1997). *Tendencias del periodismo electrónico. Una aproximación a la investigación sobre medios de comunicación en Internet*. En *Zer,* Nº 2, pp. 35-54.

DÍAZ NOCI, J. y SALAVERRÍA ALIAGA, R. (coords.) (2003). *Manual de Redacción Ciberperiodística*. Barcelona: Ariel.

DÍAZ NOSTY, B. (2013). *La prensa en el nuevo ecosistema informativo. "¡Que paren las rotativas!"*. Barcelona: Editorial Ariel/Fundación Telefónica.

DOCTOR, K. (28 de julio de 2015). *Newsonomics: The halving of America's daily newsrooms*. Recuperado de: http://goo.gl/Qs6HTe

DOMINGO, D. (2005): "Rutinas profesionales y valores en las redacciones de medios digitales catalanes: periodismo digital en contextos reales". En *II Congreso Online del Observatorio de la Cibersociedad*. Recuperado de: www.cibersociedad.net/public/documents/89_4q5b.rtf

_____ (2008): "When immediacy rules: online Journalism models in four Catalan online newsrooms". En PATERSON, C. y DOMINGO, D. (eds.): *Making Online News. The Ethnography of New Media Production* (pp. 113-126). Nueva York: Peter Lang.

DVORKIN, L. (23 de febrero de 2012). *How Long-Form Journalism Is Finding Its Digital Audience*. Recuperado de: http://goo.gl/a1qtMW

ELOY MARTÍNEZ, T. (1996): "Defensa de la utopía". En *Taller-Seminario sobre situaciones de crisis en medios impresos*, Santa Fe de Bogotá (Colombia). Recuperado de: http://goo.gl/tLksh8

_____ (1997): "Periodismo y Narración: Desafíos para el siglo XXI". En *Asamblea de la Sociedad Interamericana de Prensa*, Guadalajara (México). Recuperado de: http://goo.gl/aQZlhd

ESTRADE NIETO, J.M.; JORDÁN SORO, D. y HERNÁNDEZ DAUDER, Mª.A. (2012). *Marketing móvil, SEO y analítica web*. Madrid: Anaya Multimedia.

FALBO, G. (ed.) (2007). *Tras las huellas de una escritura en tránsito. La crónica contemporánea en América Latina*. La Plata (Buenos Aires): Ediciones Al Margen.

FANJUL, S. (12 de mayo de 2011). *Atentos a todo… y a nada*. Recuperado de: http://goo.gl/sgE8OR

FARIAS BATLLE, P. y ROSES, S. (2009): "La crisis acelera el cambio del negocio informativo". En *Estudios sobre el Mensaje Periodístico*, Nº 15, pp. 15-32.

FERNÁNDEZ-BEAUMONT, J. (2014): "Reputación y marca". En GARCÍA SANTAMARÍA, J.V. (ed.): *El negocio de la prensa digital. En busca de un modelo sostenible para los nuevos tiempos* (pp. 92-103). Logroño: UNIR Research e Instituto para la Innovación Periodística (2IP).

FORD, S. (5 de abril de 2007). *Transmedia Journalism: A Story-Based Approach to Convergence*. Recuperado de: http://goo.gl/L98kbv

FRANKLIN, J. (1986). *Writing for Story*. New York: Penguin Books/Plum.

_____ (1996): "When to Go Long". En *American Journalism Review*, Nº December . Recuperado de: http://goo.gl/SRCzyr

FREEMAN, J. (21 de agosto de 2009). *Not So Fast*. Recuperado de: http://goo.gl/0G1iJ4

GARCÍA MÁRQUEZ, G. (1996): "El oficio más bonito del mundo". En *LII Asamblea de la Sociedad Interamericana de Prensa*. Recuperado de: http://goo.gl/JlJgpK

GARCÍA MONGAY, F. (29 de septiembre de 2005). *Julio Villanueva Chang, director de 'Etiqueta Negra'*. Recuperado de: http://goo.gl/cNaUZg

_____ (18 de noviembre de 2014). *Airbnb lanza una revista de papel*. Recuperado de: http://goo.gl/4PwMz4

_____ (9 de marzo de 2015). *Jill Abramson, ex directora del New York Times, cobrará un millón de dólares por escribir un libro de periodismo*. Recuperado de: http://goo.gl/2RaarU

GARCÍA SANTAMARÍA, J.V. (ed.) (2014). *El negocio de la prensa digital. En busca de un modelo sostenible para los nuevos tiempos*. Logroño: UNIR Research e Instituto para la Innovación Periodística (2IP).

GARCÍA, J.V.; CLEMENTE, M.D. y LÓPEZ, M. (2013): "La organización de las redacciones en los nuevos diarios digitales españoles y su relación con los nuevos modelos de negocio". En *Textual and Visual Media*, Nº 6, pp. 141-160.

GARCIMARTIN, M. (2 de septiembre de 2014). *De empresas monomedia a redacciones multimedia.* Recuperado de: http://goo.gl/zCrtYv

GARZA, J. (2010): "El origen del nuevo periodismo en América Latina". En *Revista Mexicana de Comunicación*, Nº 121-122, pp. 45-48.

GITLIN, T. (2005). *Enfermos de información. De cómo el torrente mediático está saturando nuestras vidas*. Barcelona: Paidós.

GÓMEZ MOMPART, J.L., GUTIÉRREZ LOZANO, J.F. y PALAU SAMPIO, D. (eds.) (2013): *La calidad periodística. Teorías, investigaciones y sugerencias profesionales.* Bellaterra (Barcelona): Universidad Autónoma de Barcelona.

GONZÁLEZ, G. (25 de noviembre de 2013). *Comparativa entre Pocket, Instapaper y Redability. ¿Qué servicio es mejor?* Recuperado de: http://goo.gl/DnH0Nc

GONZÁLEZ VEIGUELA, L. (1 de mayo de 2012). *Diccionario de la crónica hispanoamericana.* Recuperado de: http://goo.gl/NLeupG

GREENBERG, S. (2012): "Slow journalism in the digital fast lane". En LANCE, R. y TULLOCH, J. (eds.): *Global literary journalism: exploring the journalistic imagination* (pp. 381-393). New York: Peter Lang.

GREENBERG, S. y WHEELWRIGHT, J. (2014): "Literary journalism: Ethics in three dimensions". En *Journalism*, Vol. 15, Nº 5, pp. 511-516.

GRIJELMO, A. (2014). *El estilo del periodista. Consejos lingüísticos, profesionales y éticos para escribir en los medios.* Madrid: Tauros.

GUERRIERO, L. (2007): "Sobre algunas mentiras del periodismo". En *El Malpensante*, Nº 75, pp. 16-23.

_____ (18 de febrero de 2012a). *La verdad y el estilo*. Recuperado de: http://goo.gl/aDq5RN

_____ (2012b). *Frutos extraños*. Madrid: Alfaguara.

_____ (2013). *Plano americano*. Santiago de Chile: Universidad Diego Portales.

_____ (2014). *Zona de obras*. Madrid: Círculo de Tiza.

GUILLÉN, B. (29 de julio de 2015). *El último y más amargo café del Comercial*. Recuperado de: http://goo.gl/FY0Tud

GUTIÉRREZ PALACIO, J. (coord.) (2009). *De Azorín a Umbral. Un siglo de periodismo literario español*. La Coruña: Netbiblo.

HARLOW, S. y SALAVERRÍA, R. (2015): "Regenerating Journalism: Exploring the 'Alternativeness' and 'Digital-ness' of Online-Native Media in Latin America". En *65th ICA Annual Conference - Communication Across the Life Span* (San Juan, Puerto Rico). Recuperado de: http://goo.gl/zKcVOf

HARRISON SMITH, S. (2004). *The Fact Checker's Bible*. Nueva York: Anchor Books.

HARTSOCK, J. (2001). *A History of American Literary Journalism: the emergence of a modern narrative form*. Amherst: University of Massachusetts Press.

_____ (2007): "It was a dark and stormy night". En *Prose Studies,* Vol. 29, Nº 2, pp. 257-284.

_____ (2009): "Note from the editor…". En *Literary Journalism Studies*, Vol. 1, Nº 1, p. 5.

HERNÁNDEZ, L.G. (2013): "Noticias en torno del Periodismo Literario". En *Revista Mexicana de Comunicación*, Vol. 26, Nº 136, pp. 32-35.

HERNÁNDEZ CUFRÉ, C. (29 de noviembre de 2012). *Periodismo participado: ¿la construcción colectiva de la información?* Recuperado de: http://goo.gl/IicltN

HERRSCHER, R. (2012). *Periodismo narrativo. Cómo contar la realidad con las armas de la literatura*. Barcelona: Universidad de Barcelona.

HIATT, A. (15 de marzo de 2014). *The Future of Digital Longform*. Recuperado de: http://longform.towcenter.org

HOFSTADTER, L. (19 de agosto de 2014). *¿Qué es el Cloud Computing?* Recuperado de: http://atomosybits.com/cloud-computing/

HONORÉ, C. (2012). *Elogio de la lentitud. Uno movimiento mundial desafía el culto a la velocidad*. Barcelona: Editorial RBA.

HOROWITZ, J. (2014): "Journalism star startups: Building innovative media outlets for the digital age". En *XV Simposio Internacional de Periodismo en Línea*, Austin, Estados Unidos. Recuperado de: https://goo.gl/7PRnyR

HOYOS, J.J. (2002). *Un pionero del reportaje. Francisco de Paula Muñoz y "El Crimen de Aguacatal"*. Medellín (Colombia): Universidad de Antioquía.

_____ (2003). *Escribiendo historias. El arte y el oficio de narrar en periodismo*. Medellín (Colombia): Universidad de Antioquía.

_____ (2009). *La pasión de contar: el periodismo narrativo en Colombia, 1638-2000*. Medellín (Colombia): Universidad de Antioquía.

HUGO SÁNCHEZ, C. (2001): "Consideraciones acerca del monólogo interior". En *Revista de la Casa de las Américas,* Nº 224, pp. 85-87.

IGLESIAS GARCÍA, M. (2012): "Rutinas productivas de un cibermedio nativo digital". En *Cuadernos de Información*, Nº 30, pp. 9-20.

IRALA HORTAL, P. (2014): "Nuevas narrativas en el periodismo actual. El periodismo transmediático". En *Estudios sobre el Mensaje Periodístico,* Vol. 20, Nº 1, pp. 147-158. Madrid: Servicio de Publicaciones de la Universidad Complutense.

ISLAS-CARMONA, J.O. (2008): "El prosumidor. El actor comunicativo de la sociedad de la ubicuidad". En *Palabra Clave*, Vol. 11, Nº 1, pp. 29-39.

JARAMILLO AGUDELO, D. (ed.) (2012). *Antología de crónica latinoamericana actual*. Madrid: Alfaguara.

JOHNSTON, J. y GRAHAM, C. (2012): "The New, Old Journalism. Narrative writing in contemporary newspapers". En *Journalism Studies*, Vol. 13, Nº 4, pp. 517-533.

JONES, J. y SALTER, L. (2012). *Digital Journalism*. Londres: Sage.

KAPUSCINSKI, R. (2002). *Los cínicos no sirven para este oficio*. Barcelona: Anagrama.

KIRTZ, B. (1998): "Tell Me a Story". En *Quill*, Vol. 86, Nº, 3, pp. 3-5.

KOVACH, B. y ROSENSTIEL, T. (2012). *Los elementos del periodismo. Todo lo que los periodistas deben saber y los ciudadanos esperar.* Madrid: Editorial Aguilar.

KRAMER, M. (2000): "Narrative Journalism Comes of Age". En *Nieman Reports*, Vol. 54, Nº 3, pp. 5-8.

_____ (2001): "Reglas quebrantables para periodistas literarios". En *El Malpensante*, Nº 32, pp. 73-85.

LAGO, E. (13 de mayo de 2013). *Gay Talese: "Una buena historia nunca muere"*. Recuperado de: http://goo.gl/6zmjJc

LARRONDO URETA, A. (2004): "El reportaje se reinventa en la red. Estructura del reportaje hipertextual". En *Revista Latina de Comunicación Social*, Nº 57. Recuperado de: http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81975703

_____ (2009). *Los géneros en la Redacción Ciberperiodística*. Bilbao: Servicio Editorial de la Universidad del País Vasco.

LASSILA-MERISALO, M. (2014): "Story First—Publishing Narrative Long-Form Journalism in Digital Environments". En *Journal of Magazine* & *New Media Research,* Vol. 15, Nº 2, pp. 1-15.

LAUNDER, W. (30 de enero de 2014). *¿Hay una burbuja de sitios de noticias?* Recuperado de: http://goo.gl/vqe4Nm

LEBBER, J. (2 de abril de 2015). *Happy Workers Are More Productive: Science Proves It*. Recuperado de: http://goo.gl/lYaavX

LEE ANDERSON, J. (2006). *La mirada del periodista.* Asociación de la Prensa de Aragón y Asociación de la Prensa de Madrid. Recuperado de: http://mural.uv.es/jocaji/anderson.pdf

LE-MASURIER, M. (2015): "What is slow journalism". En *Journalism practice*, Vol. 9, Nº 2, pp. 138-152.

LEÓN GROSS, T. (2005): "La columna y lo literario como valor periodístico". En *Ínsula*, Nº 703-704, pp. 5-8.

LLOP, P. (2014). *Cuéntamelo despacio, que tengo prisa. El auge del longform journalism*. Recuperado de: http://goo.gl/wX23cj

LOBO, R. (19 de agosto de 2013). *David Remnick: "No seamos románticos: en el periodismo anterior a internet también había basura"*. Recuperado de: http://goo.gl/ti071G

LOONEY, M. (30 de enero de 2013). *5 Tips for Transmedia Storytelling*. Recuperado de: http://goo.gl/cozUdd

LÓPEZ PAN, F. (1997): "Consideraciones acerca de la narratividad de la noticia. El imperio de una sinécdoque". En *Comunicación y Sociedad*, Vol. X, Nº 1, pp. 9-60.

_____ (2005): "¿Es posible el periodismo literario? Una aproximación

conceptual a partir de los estudios de redacción periodística en España en el periodo 1974-1990". En *Doxa Comunicación*, Nº 3, pp. 11-31.

_____ (2010): "Periodismo literario: entre la literatura constitutiva y la condicional". En *Ámbitos*, Nº 19, pp. 97-116.

_____ (2011): "El articulista-personaje como estrategia retórica en las columnas personales o literarias". En Anàlisi, Nº 41, pp. 47-68.

LÓPEZ PAN, F. y GÓMEZ BACEIREDO, B. (2010): "El periodismo literario como sala de espera de la Literatura". En RODRÍGUEZ RODRÍGUEZ, J.M. y ANGULO EGEA, M. (coords.): *Periodismo literario. Naturaleza, antecedentes, paradigmas y perspectivas* (pp. 21-40). Madrid: Fragua.

LÓPEZ PAN, F. y RODRÍGUEZ, J. (2006): "*Periodismo literario*. Una aproximación desde la *Periodística*". En HERNÁNDEZ GUERRERO, J.A.; GARCÍA TEJERA, M.C.; MORALES SÁNCHEZ, I.; y COCA RAMÍREZ, F. (eds.): *Retórica, Literatura y Periodismo* (pp. 223-236). Cádiz: Fundación Municipal de Cultura del Ayuntamiento – Servicio de Publicaciones de la Universidad de Cádiz.

_____ (2007): "Apuntes sobre el periodismo literario en Colombia. La voz de ocho reporteros literarios". En *IV Reunión Científica de la Sociedad Española de Periodística*, Pamplona: Facultad de Comunicación, Universidad de Navarra, 20 y 21 de abril de 2007, pp. 231-240.

MANCINI, P. (2013): "Crónica: trabajar sobre la experimentación". En *Revista Mexicana de Comunicación*, Nº 134, p. 16.

MARRERO SANTANA, L. (2008): "El reportaje multimedia como género del periodismo digital actual. Acercamiento a sus rasgos formales y de contenido". En *Revista Latina de Comunicación Social,* Nº 63, pp. 348-367.

MARSH, C. (2010): "Deeper than the fictional model". En *Journalism Studies,* Vol. 11, Nº 3, pp. 295-310.

MARTÍN VIVALDI, G. (1973). *Géneros periodísticos: Reportaje, crónica, artículo (Análisis diferencial)*. Madrid: Paraninfo.

MARTÍNEZ AGUINAGALDE, F. (1996). *Reportajes de cine: recetas cinematográficas para la construcción del discurso narrativo en el reportaje periodístico*. Bilbao: Universidad del País Vasco.

MARTÍNEZ MOLINA, M. (2010): "La crisis de los grandes periódicos". En *Infoamérica-ICR*, Nº 2, pp. 139-148.

MESA, E. (18 de julio de 2013). *Copiar y pegar: ¿hablamos de periodismo?* Recuperado de: http://goo.gl/1HBToJ

MITCHELL, A. (2014): "State of the News Media 2014: Overview". En *Pew Research Center*. Recuperado de: http://goo.gl/zmI2rY

MORA TOSCANO, O. (2009): "La crisis económica mundial. Contexto y algunos elementos explicativos a partir de Keynes y Hyman Minsky". En *Apuntes del CENES*, Vol. 28, Nº 48, pp. 9-26.

MORENO DOMÍNGUEZ, A. y SUÁREZ HERNÁN, C. (2010): "Las comunidades virtuales como nuevas formas de relación social. Elementos para el análisis". En *Revista de Estudios Literarios*, Nº 43. Recuperado de: http://goo.gl/yGjox8

MUFSON, S. (4 de septiembre de 2013). *Bezos courts Washington Post editors, reporters*. Recuperado de: https://goo.gl/qP1cUo

MURRAY, J. (1999). *Hamlet on the Holodek: The Future of Narrative in Cyberspace*. Cambridge: MIT Press.

MUSLERA, F. (18 de marzo de 2011). *Hiroshima, periodismo año cero*. Recuperado de: http://goo.gl/lrfSfB

NEVEU, E. (2014): "Revisiting Narrative Journalism as One of The Futures of Journalism". En *Journalism Studies,* Vol. 15, Nº 5, pp. 533-542.

NEWMAN, N. (ed.) (2012). *Reuters Institute Digital News Report 2012. Tracking the Future of News*. Recuperado de: https://goo.gl/SqJUr3

NEWMAN, N.; LEVY, D. y KLEIS NIELSEN, R. (17 de junio de 2015). *Reuters Institute Digital News Report 2015*. Recuperado de: http://goo.gl/dBKLkq

NIETO, P. (2007): "El asombro personal". En FALBO, G. (ed.): *Tras las huellas de una escritura en tránsito. La crónica contemporánea en América Latina* (pp. 141-160). La Plata (Buenos Aires): Ediciones Al Margen.

NOUSIAINEN, A. (2013). *A Bunch of Distractive Writing: Why has fact-based and extensively reported American style narrative journalism not gained ground in Europe?* Oxford (Inglaterra): Reuters Institute Fellowship Paper.

ORIHUELA, J.L. (2015). *Los medios después de internet*. Barcelona: Editorial UOC.

ORTIZ, M. (4 de septiembre de 2012). *Narratively o el elogio del periodismo slow*. Recuperado de: http://goo.gl/fcYhmL

PALACIO LLANOS, L. (dir.) (2013). *Informe Anual de la Profesión Periodística 2013*. Madrid: Asociación de la Prensa de Madrid (APM).

PALOMO, M. del P. (1997). *Movimientos literarios y periodismo en España.* Madrid: Editorial Síntesis.

PASCUAL, A. (29 de octubre de 2014). *Jeff Jarvis: "Los grandes medios no ven individuos, sino fragmentos de masa"*. Recuperado de: http://goo.gl/WLEbcm

PAULINA ORTIZ, M. (13 de junio de 2009). *El periodismo narrativo podría salvar a los diarios*. Recuperado de: http://goo.gl/UC1Nrm

PAVLIK, J. (2008). *Media in the digital age*. New York: Columbia University Press.

PELEKAIS, C. y RIVADENEIRA, M. (2008): "Cultura organizacional y la responsabilidad social en las universidades públicas". En *Revista de Ciencias Sociales*, Vol. 14, Nº 1, pp. 140-148.

PELLEGRINI, S., MUJICA, M.C. (2006): "Valor Agregado Periodístico (VAP). La calidad periodística como un factor productivo en un entorno medial complejo". En *Palabra Clave*, Vol. 9, Nº 1, pp. 11-28.

PENICHET, E. (2013): "Negocio de internet. Startups como alternativa de inversión". En *Revista APD*: *Asociación para el Progreso de la Dirección*, Nº 289, p. 33.

PÉREZ BAHÓN, F. (2013): "Los *'j-blogs'*: la columna periodística se transforma en los diarios digitales y quiere disfrazarse de bitácora". En *Estudios sobre el mensaje periodístico*, Vol. 19 (especial abril), pp. 915-923.

PÉREZ COLOMÉ, J. (21 de febrero de 2014). *El periodismo digital es mejor*. Recuperado de: http://goo.gl/PhUimR

PÉREZ HERNÁNDEZ, J. (2009): "Teletrabajo desde el hogar: modalidad laboral para el periodismo digital". En *Comunicación: estudios venezolanos de comunicación*, Nº 146, pp. 38-45.

POBLETE ALDAY, P. (2014): "La crónica periodístico-literaria contemporánea en Chile". En *Estudios sobre el Mensaje Periodístico*, Vol. 20, Nº 2, pp. 1164-1176.

PRÁDANOS, E. (2 de marzo de 2012). *¿Cuál es la diferencia entre Transmedia, Crossmedia, multiplataforma, merchandising y productos licenciados?* Recuperado de: http://goo.gl/hhSWmo

PRADO, B. (27 de octubre de 2011). *Lo probamos todo… ¿sin comprender nada?* Recuperado de: http://goo.gl/rO5Cz6

PUERTA, A. (2011): "El periodismo narrativo o una manera de dejar huella de una sociedad en una época". En *Anagramas: Rumbos y sentidos de la comunicación*, Vol. 9, Nº 18, pp. 47-60.

RAUCH, J. (2011): "The origin of slow media: Early diffusion of a cultural innovation through popular and press discourse, 2002-2010". En *Transformations*, Nº 20. Extraído de: http://goo.gl/eJFz1X

REINOSO, J.M. (2013): "Revista Anfibia: otros mundos posibles desde la mirada de este nuevo proyecto alternativo". En *XVII Jornadas Nacionales de Investigadores en Comunicación*, Buenos Aires (Argentina). Recuperado de: http://goo.gl/0NvQM3

REMNICK, D. (2015). *Reportero. Los mejores artículos del director del New Yorker*. Madrid: Debate.

RODRÍGUEZ, J.M. (2007): "Fernando López Pan: «El periodismo literario ahonda en la condición humana»". En *Nuestro Tiempo*, Nº 634, pp. 32-42.

_____ (2010): "Gómez Alfaro: pionero de los estudios interdisciplinarios sobre las relaciones entre Periodismo y Literatura en España". En *Revista Latina de Comunicación Social*, Nº 65, pp. 89-98.

_____ (coord.) (2012). *Contar la realidad. El drama como eje del periodismo literario*. Madrid: 451 Editores.

RODRÍGUEZ, J.M. y ALBALAD, J.M. (2012): "Nuevas ventanas del periodismo narrativo en español: del *big bang* del boom a los modelos editoriales emergentes". En *Textual* & *Visual Media*, Nº 5, pp. 287-310.

_____ (2013): "El periodismo narrativo en la era de internet: las miradas de *Orsai, Panenka, Anfibia, FronteraD* y *Jot Down*". En ANGULO EGEA, M. (ed.): *Crónica y mirada* (pp. 85-121). Madrid: Libros del K.O.

RODRÍGUEZ, J.M. y ANGULO, M. (coords.) (2010). *Periodismo literario. Naturaleza, antecedentes, paradigmas y perspectivas*. Madrid: Fragua.

ROMENESKO, J. (27 de diciembre de 2012). *More than 3.5 million page views for New York Times 'Snow Fall' Feature.* Recuperado de: http://goo.gl/43h0HF

ROSIQUE-CEDILLO, G. y BARRANQUERO-CARRETERO, A. (2015): "Periodismo lento (slow journalism) en la era de la inmediatez. Experiencias en Iberoamérica". En *El profesional de la información*, Vol. 24, Nº 4, pp. 451-462.

ROTKER, S. (2005). *La invención de la crónica.* México: Fondo de Cultura Económica y FNPI.

ROYAL, C. (2000). *The Future of Literary Journalism on the Internet.* Doctoral student project, University of Texas at Austin. Recuperado de: www.cindyroyal.com/litjour_croyal.doc

RUIZ ABREU, A. (2006): "El «león» de la novela norteamericana". En *Revista de la Universidad de México*, Nº 23, pp. 46-51.

RYFE, D.M. (2012). *Can journalism survive: An inside look at American newsrooms*. Stafford (Australia): John Wiley & Sons.

SAAVEDRA, G. (1994): "Periodismo y literatura: el coqueteo con la ficción". En *Cuadernos de información*, Nº 9. Recuperado de: http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2954798

SABRIA, D.; BLUMTRITT, J. y KÖHLER, B. (2 de enero de 2010). *The Slow Media Manifesto.* Recuperado de: http://en.slow-media.net/manifesto

SALAS ANDRADE, N. (2009). *La crónica periodística peruana*. Piura: Editorial San Marcos.

SALAVERRÍA, R. (2014): "Periodismo en 2014: balance y tendencias". En *Cuadernos de periodistas*, Nº 29. Recuperado de: http://goo.gl/lPiVbR

_____ (2015): "Ideas para renovar la investigación sobre medios digitales". En *El profesional de la información*, Vol. 24, Nº 3, pp. 223-226.

_____ (coord.) (2016). *Ciberperiodismo en Iberoamérica*. Madrid: Ariel-Fundación Telefónica.

SALAVERRÍA, R. y SANCHO, F. (2007): "Del papel a la Web. Evolución y claves del diseño periodístico en internet". En LARRONDO, A. y SERRANO, A. (ed.): *Diseño periodístico en internet* (pp. 207-239). Leioa: Servicio Editorial de la Universidad del País Vasco.

SALCEDO RAMOS, A. (2011). *Apuntes sobre el manejo de la escena*. Cartagena de Indias (Colombia): Fundación Nuevo Periodismo Iberoamericano. Recuperado de: http://goo.gl/1LrHI4

_____ (17 de julio de 2014). *La crónica: el rostro humano de la noticia.* Recuperado de: http://goo.gl/t92OIS

SÁNCHEZ GARCÍA, P.; CAMPOS-DOMÍNGUEZ, E. y BERROCAL GONZALO, S. (2015): "Las funciones inalterables del periodista ante los perfiles multimedia emergentes". En *Revista Latina de Comunicación Social*, Nº 70, pp. 187-208.

SCOLARI, C. (2012): "Comunicación digital. Recuerdos del futuro". En *El profesional de la información*, Vol. 21, Nº 4, pp. 337-340.

_____ (2013). *Narrativas transmedia. Cuando todos los medios cuentan.* Barcelona: Deusto.

SERNA ARNAIZ, M. (ed.) (2005). *Crónica de Indias. Antología.* Madrid: Ediciones Cátedra.

SERRANO-PUCHE, J. (2014): "Hacia una «comunicación slow»: el hábito de la desconexión digital periódica como elemento de la alfabetización mediática". En *Trípodos,* Nº 34, pp. 201-214.

SHIELDS, D. (2015). *Hambre de realidad.* Madrid: Círculo de Tiza.

SIEBERG, D. (2011). *Digital diet: The 4-step plan to break your tech addiction and regain balance in your life*. New York: Three River Press.

SIMS, N. (ed.) (1984). *The Literary Journalists*. Nueva York: Ballantine Books.

_____ (2008a). *True Stories: A Century of Literary Journalism*. Illinois (Estados Unidos): Northwestern University Press.

_____ (2008b). *Literary Journalism in the Twentieth Century*. Illinois (Estados Unidos): Northwestern University Press.

_____ (2009): "The problem and the Promise of Literary Journalism Studies". En *Literary Journalism Studies*, Vol. 1, Nº 1, pp. 7-16.

_____ (2012): "International Literary Journalism in Three Dimensions". En *World Literature Today*, Vol. 86, Nº 2, pp. 32-36.

SIMS, N. y KRAMER, M. (1995). *Literary Journalism. A new collections of the best American nonfiction.* New York: Ballantine Books.

SOLER, L. (9 de marzo de 2015). *Estás 'infoxicado' y tienes síndrome de diogénes digital: ¡Combátelo!* Recuperado de http://goo.gl/KGLZVP

SORIANO, J. (2011): "Las nuevas reglas de la etnografía de la comunicación". En *Portal de la Comunicación InCom-UAB*, Universidad Autónoma de Barcelona. Recuperado de: http://goo.gl/2MMGQR

SUÁREZ, E. (19 de enero de 2015). *Así cambiará la estrategia digital de la revista 'New Yorker': entrevista con Nick Thompson, responsable de su web*. Recuperado de: http://goo.gl/WrGBMG

SUÁREZ, E. y RAMÍREZ, M. (21 de abril de 2015). *13 lecciones del ISOJ de Austin para innovar hoy en periodismo.* Recuperado de: http://goo.gl/gY9WEK

TALESE, G. (2010). Retratos y encuentros. Madrid: Alfaguara.

_____ (2011). Honrarás a tu padre. Madrid: Alfaguara.

_____ (2012). Vida de un escritor. Madrid: Alfaguara.

TASCÓN, M. (dir.) (2012). *Escribir en Internet. Guía para los nuevos medios y las redes sociales*. Barcelona: Galaxia Gutenberg.

TATSURU, U. (2012): "L'état maladif des médias japonais". En *Zoom Japon*, Nº 18, pp. 24-26. Recuperado de: http://goo.gl/iFkq8d

TERAMO, M.T. (2006): "Calidad de la información periodística en Argentina". En *Palabra Clave,* Nº 9, pp. 57-84.

TIJERAS, R. (2011): "Periodismo y literatura: La delgada línea roja que separa la verdad del poder". En *Comunicación21*, Nº 1. Recuperado de: http://goo.gl/S0Oqyn

TIRZO, J. (16 de abril de 2012). *10 claves para planear un texto de periodismo narrativo según Leila Guerriero.* Recuperado de: http://goo.gl/Q44SxG

_____ (2013): "¿Nueva? crónica latinoamericana. ¿En realidad se vive un *boom*?". En *Revista Mexicana de Comunicación*, Nº 134, pp. 12-16.

TOMAS, M. (ed.) (2007). *La Argentina crónica. Historias reales de un país al límite.* Buenos Aires: Editorial Planeta.

TORRECILLAS, T. y CABEZUELO, F. (2012): "Nuevas tendencias en la prensa digital". En SABÉS, F. y VERÓN, J.J. (coords.): *El periodismo digital analizado desde la perspectiva procedente del ámbito académico* (pp. 320-333). Zaragoza: Asociación de Periodistas de Aragón.

UFARTE RUIZ, M.J. (2012): "La situación laboral del periodista como factor condicionante de la calidad informativa: con precariedad no hay calidad". En *Actas IV Congreso Internacional Latina de Comunicación* Social, La Laguna (Tenerife). Recuperado de: http://goo.gl/yClvJI

VARGAS CERA, V. (2011): "Las revistas digitales: futuro prometedor". En *Ingeniator*, Vol. 2, Nº 3, pp. 6-8.

VILLORO, J. (2005). *Safari accidental.* México: Editorial Joaquín Mortiz.

VV. AA. (2006). *Lo mejor del periodismo de América Latina. Textos enviados al Premio Nuevo Periodismo CEMEZ+FNPI*. México: Fundación Nuevo Periodismo Iberoamericano.

_____ (2011). *Lo mejor del periodismo de América Latina II. Selección de textos del Premio Nuevo Periodismo CEMEX+FNPI*. México: Fundación Nuevo Periodismo Iberoamericano.

WEINGARTEN, M. (2013). *La banda que escribía torcido. Una historia del Nuevo Periodismo*. Madrid: Libros del K.O.

WHITT, J. (2008): "Introduction". En WHITT, J. (ed.): *Settling the Borderland: other voices in literary journalism* (pp. 1-19). New York: University Press of America.

WOLFE, T. (1973). *The New Journalism*. New York: Harper.

_____ (1977). *El nuevo periodismo*. Barcelona: Editorial Anagrama.

b) Fuentes orales y testimonios

ABAD, M. (2012). Jornada celebrada el 7 de noviembre en la Universidad Carlos III de Madrid bajo el título "Nuevos proyectos periodísticos. Una mirada para el optimismo". Recuperado de: https://goo.gl/8Nugbu

ADLER, A. (2015). Entrevista realizada vía correo electrónico el 12 de enero. Llevada a cabo por José María Albalad.

ALARCÓN, C. (2012). Entrevista realizada vía *Skype* el 6 de agosto. Llevada a cabo por José María Albalad y Jorge Miguel Rodríguez.

_____ (2014). Entrevista realizada el 14 de julio en Buenos Aires. Llevada a cabo por José María Albalad.

ALE, M. (2014). Entrevista realizada el 17 de julio en Buenos Aires. Llevada a cabo por José María Albalad.

ARRESE, A. (2015). Sesión impartida el 19 de junio en el XXI Congreso Internacional de la Sociedad Española de Periodística (Universidad San Jorge), bajo el título "Retroperiodismo".

ARMADA, A. (2015). Entrevista realizada el 2 de febrero en Madrid. Llevada a cabo por José María Albalad.

BARRUTI, S. (2014). Entrevista realizada el 1 de julio en Buenos Aires. Llevada a cabo por José María Albalad.

BENTON, J. (2014). Entrevista realizada en Harvard (Cambridge, Massachusetts) el 14 de noviembre de 2014. Llevada a cabo por José María Albalad.

BIANCHINI, F. (2014). Entrevista realizada el 24 de julio en Buenos Aires. Llevada a cabo por José María Albalad.

BOHIGUES, J. (2015). Entrevista realizada el 4 de mayo en Madrid. Llevada a cabo por José María Albalad.

BOYNTON, R. (2014). Entrevista realizada el 24 de noviembre en Nueva York. Llevada a cabo por José María Albalad.

BUDASSI, S. (2014). Entrevista realizada el 24 de julio en Buenos Aires. Llevada a cabo por José María Albalad.

CARRERA, E. (2014). Entrevista realizada el 27 de junio en Buenos Aires. Llevada a cabo por José María Albalad.

CASTRO REY, I. (2015). Entrevista realizada el 2 de junio en Madrid. Llevada a cabo por José María Albalad.

CIULLA, D. (2014). Entrevista realizada vía correo electrónico el 30 de noviembre. Llevada a cabo por José María Albalad.

COMERCI, D. (2014). Entrevista realizada el 3 de julio en Buenos Aires. Llevada a cabo por José María Albalad.

CONOVER, T. (2014). Entrevista realizada el 7 de noviembre de 2014 en Nueva York. Llevada a cabo por José María Albalad.

DANTE, A. (2014). Entrevista realizada el 17 de junio en Córdoba (Argentina). Llevada a cabo por José María Albalad.

D'ALESSANDRO, J. (2014). Entrevista realizada el 19 de junio en Córdoba (Argentina). Llevada a cabo por José María Albalad.

DELGADO, J. (2011). "Investigación de mercados". Módulo impartido el 15 de octubre en el Máster en Marketing y Comunicación Corporativa de la Universidad San Jorge (Zaragoza, España).

DURÁN, M. (2014). Entrevista realizada el 17 de junio en Córdoba (Argentina). Llevada a cabo por José María Albalad.

FERNÁNDEZ, E. (2014). Entrevista realizada el 14 de julio en Buenos Aires. Llevada a cabo por José María Albalad.

FILGUEIRA, F. (2014). Entrevista realizada vía *Skype* el 12 de noviembre. Llevada a cabo por José María Albalad.

FREUDENTHAL, R. (2014). Entrevista realizada el 11 de julio en Buenos Aires. Llevada a cabo por José María Albalad.

GARCÍA, A. (2015). "Documentales en internet". Ponencia impartida el 13 de marzo en el XVI Congreso de Periodismo Digital (Huesca, España).

GARCÍA SANTA CECILIA, C. (2015). Entrevista realizada el 9 de marzo en Madrid. Llevada a cabo por José María Albalad.

GESUALDI, V. (2014). Entrevista realizada el 16 de julio en Buenos Aires. Llevada a cabo por José María Albalad.

GONZÁLEZ, B. (2014). Entrevista realizada el 11 de julio en Buenos Aires. Llevada a cabo por José María Albalad.

GORODISCHER, M. (2014). Entrevista realizada el 7 de julio en Buenos Aires. Llevada a cabo por José María Albalad.

GRECO, M. (2014). Entrevista realizada el 17 de julio en Buenos Aires. Llevada a cabo por José María Albalad.

GUTMAN, F. (2014). Entrevista realizada el 12 de julio en Buenos Aires. Llevada a cabo por José María Albalad.

HARTSOCK, J. (2014). Entrevista realizada el 20 de noviembre de 2014 en Cortland (Nueva York). Llevada a cabo por José María Albalad.

HERMANO, C. (2015). Entrevista realizada vía correo electrónico el 3 de junio. Llevada a cabo por José María Albalad.

HUÍA, A. (2015). Entrevista realizada el 4 de mayo en Madrid. Llevada a cabo por José María Albalad.

IGLESIAS, H. (2015). Entrevista realizada vía correo electrónico el 18 de mayo. Llevada a cabo por José María Albalad.

JIMENO, M.A. (2014). Entrevista realizada el 2 de abril en Pamplona. Llevada a cabo por José María Albalad.

KATZ, Z. (2014). Entrevista realizada el 11 de diciembre en Nueva York. Llevada a cabo por José María Albalad.

KOSKI, O. (2014). Entrevista realizada el 4 de noviembre en Nueva York. Llevada a cabo por José María Albalad.

KRIEGER, D. (2014). Entrevista realizada el 24 de octubre en Nueva York. Llevada a cabo por José María Albalad.

LAMMER, A. (2014). Entrevista realizada el 5 de noviembre en Nueva York. Llevada a cabo por José María Albalad.

LEZANO, N. (2014). Entrevista realizada el 16 de julio en Buenos Aires. Llevada a cabo por José María Albalad.

LICHFIELD, G. (2015). Coloquio celebrado el 12 de marzo en el XVI Congreso de Periodismo Digital, en Huesca (España), bajo el título "Conversación *Quartz.com*".

LÓPEZ-GALIACHO, E. (2015). Entrevista realizada el 6 de febrero en Madrid. Llevada a cabo por José María Albalad.

LUNA, E. (2015). Entrevista realizada el 4 de mayo en Madrid. Llevada a cabo por José María Albalad.

MASCIA, J. (2014). Entrevista realizada vía correo electrónico el 17 de noviembre. Llevada a cabo por José María Albalad.

MOLINA, F. (2014). Entrevista realizada vía *Skype* el 23 de noviembre. Llevada a cabo por José María Albalad.

MONTES DE OCA, W. (2014). Entrevista realizada el 17 de julio en Buenos Aires. Llevada a cabo por José María Albalad.

MORA, J. (2015). Entrevista realizada el 1 de junio en Madrid. Llevada a cabo por José María Albalad.

MOYA, M. (2014). Entrevista realizada el 7 de julio en Buenos Aires. Llevada a cabo por José María Albalad.

MURO, A. (2014). Entrevista realizada el 4 de julio en Buenos Aires. Llevada a cabo por José María Albalad.

MUTTO, A. (2014). Entrevista realizada el 3 de julio en Buenos Aires. Llevada a cabo por José María Albalad.

NARDEM, A. (2015). Entrevista realizada el 2 de febrero en Madrid. Llevada a cabo por José María Albalad.

O'DONNELL, L. (2014). Entrevista realizada el 10 de noviembre en Nueva York. Llevada a cabo por José María Albalad.

PASTOR, A. (2015). Entrevista realizada el 20 de junio en Madrid. Llevada a cabo por José María Albalad.

PECOT, G. (2015). Entrevista realizada vía *Skype* el 18 de enero. Llevada a cabo por José María Albalad.

PÉREZ, T. (2014). Entrevista realizada el 11 de julio en Buenos Aires. Llevada a cabo por José María Albalad.

PORTA, C. (2012). Coloquio celebrado el 17 de mayo en las V Jornadas de Periodismo y Literatura de la Universidad San Jorge bajo el título "Fago. Del pacto de lectura al pacto de confianza".

RECUENCO, V. (2015). Entrevista realizada vía correo electrónico el 7 de junio. Llevada a cabo por José María Albalad.

RODRÍGUEZ, J.M. (2013). Apertura de las VI Jornadas de Periodismo y Literatura de la Universidad San Jorge, celebradas el 8 de mayo bajo el título "Periodismo narrativo: una mirada crónica".

_____ (2014). "Nuevos modelos editoriales del *slow journalism* estadounidense. Esbozo de un panorama digital (2009-2013)". Ponencia pronunciada el 13 de junio en el XX Congreso Internacional de la Sociedad Española de Periodística (SEP), Barcelona, España.

RODRÍGUEZ GRAN, J. (2015). Entrevista realizada vía *Skype* el 16 de junio. Llevada a cabo por José María Albalad.

ROIG, M. (2015). Entrevista realizada el 1 de junio en Madrid. Llevada a cabo por José María Albalad.

ROSENBERG, N. (2014). Entrevista realizada el 3 de diciembre en Nueva York. Llevada a cabo por José María Albalad.

RUTA, C. (2014). Entrevista realizada el 17 de julio en Buenos Aires. Llevada a cabo por José María Albalad.

SERRANO, C. (2011). Sesión celebrada el 10 de marzo en el XII Congreso de Periodismo Digital, en Huesca (España), bajo el título "Sondeo de tendencias de los emprendimientos periodísticos digitales en Latinoamérica".

SIMS, N. (2014). Entrevista realizada vía correo electrónico el 6 de diciembre de 2014. Llevada a cabo por José María Albalad.

SPIEGEL, B. (2014). Entrevista realizada el 20 de octubre en Nueva York. Llevada a cabo por José María Albalad.

STAHL, C. (2014). Entrevista realizada el 3 de diciembre en Nueva York. Llevada a cabo por José María Albalad.

STAHL, M. (2014). Entrevista realizada el 14 de noviembre en Nueva York. Llevada a cabo por José María Albalad.

STANTON, Z. (2014). Entrevista realizada vía correo electrónico el 18 de noviembre. Llevada a cabo por José María Albalad.

SUÁREZ, I. (2015). Entrevista realizada el 2 de junio en Madrid. Llevada a cabo por José María Albalad.

TALESE, G. (2014). Coloquio celebrado el 3 de noviembre en la *New York University* bajo el título "A Conversation with Gay Talese".

ANEXOS

Anexo 1. Índice de tablas y figuras

1.1. Tablas

Tabla 1. Rasgos del periodismo literario en la era digital …… 118

Tabla 2. *Anfibia:* información general…….. 151

Tabla 3. *Narratively:* información general……. 254

Tabla 4. *FronteraD:* información general…….. 356

1.2 Figuras

Figura 1. Organigrama de *Anfibia*……... 163

Figura 2. Esquema con la distribución de la redacción de *Anfibia*……... 167

Figura 3. [*Anfibia*] Redacción integrada…….. 168

Figura 4. [*Anfibia*] Lo visual como reclamo……..... 172

Figura 5. [*Anfibia*] Mapa web en el pie de página…….....173

Figura 6. *Anfibia*: audiencia en auge……... 229

Figura 7. [*Anfibia*] Público joven e instruido…….. 232

Figura 8. [*Narratively*] Versión de prueba para convencer a los usuarios…… 266

Figura 9. Organigrama de *Narratively*……..... 275

Figura 10. [*Narratively*] Redacción compartida en el *New York Media Center*……..... 280

Figura 11. [*Narratively*] Sitio web *responsive* e intuitivo…… 287

Figura 12. [*Narratively*] Diseño visual para conectar con el lector…….. 289

Figura 13. [*Narratively*] Reunión semanal del equipo……. 298

Figura 14. [*Narratively*] Agenda virtual…….. 306

Figura 15. *Photoville Festival*, fotografía y narración en vivo……..... 333

Figura 16. [*FronteraD*] Autonomía gráfica: leer con imágenes…….....366

Figura 17. Organigrama de *FronteraD*……... 374

Figura 18. [*FronteraD*] Interfaz intuitiva y funcional……..383

Figura 19. [*FronteraD*] Una web con tres niveles de lectura para ensalzar el contenido……... 384

Figura 20. [*FronteraD*] Reuniones abiertas e informales…… 395

Figura 21. [*FronteraD*] Portadas con visión analógica…….....408

Figura 22. [*FronteraD*] Tráfico web: mayo de 2015……..... 411

Figura 23. [*FronteraD*] Promoción 2.0……..... 415

Figura 24. [*FronteraD*] Debate sobre cine y periodismo en Madrid….. 426

Anexo 2. Listado de medios que publican piezas de periodismo literario[1]

2.1. Hispanoamérica

Revista	Año	URL
Revista Ajo	2014	http://revistaajo.com.ar/
Ojo Público	2014	http://www.ojo-publico.com/
Anfibia	2012	http://www.revistaanfibia.com
Tucumán Zeta	2012	http://www.tucumanzeta.com
Buensalvaje	2012	http://buensalvaje.com/no-ficcion/
Cometa	2012	http://cometacomunicacion.com
Travesías	2012	http://www.revistatravesias.com
Radio Ambulante[2]	2012	http://radioambulante.org
Sala Negra (El Faro)	2011	http://www.salanegra.elfaro.net/
Plaza Pública	2011	http://www.plazapublica.com.gt/
Dromómanos	2011	http://dromomanos.com/
Revista Sole	2010	http://www.revistasole.com
Animal Político	2010	http://www.animalpolitico.com
Diez4	2010	http://diez4.com
Cosecha Roja	2010	http://cosecharoja.org
La Silla Vacía	2009	http://lasillavacia.com

[1] Los medios que integran la siguiente lista de modelos editoriales de periodismo literario no han sido objeto de un estudio científico que garantice la naturaleza de su contenido. A la hora de realizar la selección, se ha comprobado que los proyectos cumplen dos criterios: (1) tienen presencia digital, aunque editen en papel –se incluyen modelos tradicionales que nacieron en formato analógico–; y (2) se definen con términos que combinan el componente narrativo con el enfoque *slow* de sus relatos. Entre las *key words* de su filosofía, destacan "periodismo narrativo", "pausado", "en profundidad", "reportajes", "crónicas", "historias", "reporterismo" y "más allá de la actualidad", entre otros. Aunque todos están presentes en el ciberespacio, presentan fórmulas variopintas: ediciones en papel, que sobreviven gracias a internet (promoción y venta), digitales y mixtas. Distinguir cuáles practican el periodismo literario (y en qué grado) exigiría una investigación específica.

[2] Proyecto centrado en historias radiofónicas.

Prodavinci	2008	http://prodavinci.com
DocuMedia	2008	http://www.documedia.com.ar
Ciper	2007	http://ciperchile.cl
Marcapasos	2007	http://revistamarcapasos.com
Periodistas de a pie	2007	http://www.periodistasdeapie.org.mx
Revista Arcadia	2005	http://www.revistaarcadia.com
Emeequis	2005	http://www.m-x.com.mx/
Replicante	2004	http://revistareplicante.com
Etiqueta Negra	2002	http://www.etiquetanegra.com.pe
Gatopardo	1999	http://www.gatopardo.com
Letras Libres	1999	http://www.letraslibres.com
Soho	1999	http://www.soho.com.co
The Clinic	1999	http://www.theclinic.cl
El Malpensante	1996	http://www.elmalpensante.com

2.2. Estados Unidos

Revista	**Año**	**URL**
Deca	2014	http://www.decastories.com
Schwa Fire	2014	https://schwa-fire.com
Retro Report[3]	2013	http://www.retroreport.org
Nautilus Magazine	2013	http://nautil.us
Unmapped	2013	http://www.unmappedmag.com
The Big Roundtable	2013	http://www.thebigroundtable.com
Epic	2013	http://epicmagazine.com
Matter (Medium)	2013	https://medium.com/matter
Narratively	2012	http://narrative.ly
Aeon	2012	http://aeon.co/magazine/
Roads & Kingdoms	2012	http://roadsandkingdoms.com
Symbolia	2012	http://www.symboliamag.com
The Atavist	2011	https://magazine.atavist.com
Vela	2011	http://velamag.com
Homicide Watch	2010	http://homicidewatch.org

[3] Proyecto centrado en la producción de material audiovisual.

Inmersive Journalism[4]	2010	http://www.immersivejournalism.com
Nowhere	2009	http://nowheremag.com
Guernica	2004	https://www.guernicamag.com
The Morning News	1999	http://www.themorningnews.org
Creative Nonfiction	1993	https://www.creativenonfiction.org
Colors Magazine	1991	http://www.colorsmagazine.com
The American Prospect	1990	http://prospect.org/longform
Mother Jones	1976	http://www.motherjones.com
Rolling Stone	1967	http://www.rollingstone.com
Esquire	1933	http://www.esquire.com
The New Yorker	1925	http://www.newyorker.com
Vanity Fair	1913	http://www.revistavanityfair.es
The Atlantic Monthly	1857	http://www.theatlantic.com/world/
Harper's	1854	http://harpers.org

2.3. España

Revista	**Año**	**URL**
Ctxt. Contexto y acción	2015	http://ctxt.es
Revista 5W	2015	http://www.revista5w.com
Altaïr Magazine	2014	http://www.altairmagazine.com/
Negratinta	2014	http://negratinta.com
Ballena Blanca	2014	http://www.ballenablanca.es
Revista Luzes	2013	http://www.revistaluzes.com
Tinta Libre	2013	http://www.infolibre.es/
Fiat Lux	2013	http://revistafiatlux.com
Alternativas Económicas	2013	http://alternativaseconomicas.coop
Fundación Por Causa	2013	http://porcausa.org
93 metros[5]	2013	http://93metros.com
Cuadernos de Basket	2012	http://www.cuadernosdebasket.com
Buscando historias	2012	http://buscandohistorias.com

[4] Iniciativa especializada en realidad virtual y entornos tridimensionales.
[5] Proyecto especializado en la producción de material fotográfico y audiovisual.

La Marea	2012	http://www.lamarea.com
Materia	2012	http://esmateria.com
Zoom News	2012	http://www.zoomnews.es
Líbero	2012	http://shop.revistalibero.com
El Extrarradio[6]	2012	http://shop.revistalibero.com
Naukas	2012	http://naukas.com
OM Colectivo	2012	http://www.omcolectivo.com
Panenka	2011	http://www.panenka.org
Jot Down Magazine	2011	http://www.jotdown.es
Números Rojos	2011	http://www.revistanumerosrojos.com
El Estado Mental	2011	http://www.elestadomental.com
Orsai	2011/13	http://issuu.com/revista_orsai
Periodismo humano	2010	http://periodismohumano.com
Yorokobu	2009	http://www.yorokobu.es
FronteraD	2009	http://www.fronterad.com

2.4. Publicaciones destacadas de otros territorios

Revista	**País**	**URL**
Delayed Gratification	Gran Bretaña	http://www.slow-journalism.com
Revista XXI	Francia	http://www.revue21.fr
Piaui	Brasil	http://revistapiaui.estadao.com.br/
Brio Media	Brasil	http://brio.media/en
Astronaut	Alemania	http://astronautmagazine.com

[6] Proyecto centrado en historias radiofónicas.

Anexo 3. Metodología: herramientas de análisis

3.1. Sitios web

I. ASPECTOS VISIBLES

1. Misión de la página.

2. Disección de la *home:* señalar todo lo que aparece, las secciones que ordenan los contenidos, la distribución espacial, etc.

3. Acceso: ¿es libre y gratuito?

4. Registro: ¿cabe la posibilidad de registrarse? ¿Cómo? ¿Para qué?

5. Actualización: periodicidad con la que se introducen cambios en el *site* (cuántos a la semana, de qué tipo, qué días, qué secciones se alimentan más).

6. Autores.

7. Temas recurrentes.

8. Géneros periodísticos (¿alguna sección propiamente narrativa?).

9. ¿Las piezas aparecen completas en una misma página o se fragmentan para hacer más ágil la lectura e incrementar el tráfico web?

10. Uso de recursos multimedia.

11. ¿Se experimenta con nuevos formatos?

12. Diseño gráfico: arquitectura visual.

13. Usabilidad: mapa web. ¿Navegación intuitiva? ¿Interfaz amigable?

14. Integración y uso de las redes sociales .

15. Canal RSS.

16. Interacción. ¿Hay debate? ¿Qué temas lo generan?

17. Publicidad. ¿Hay publicidad? ¿Dónde se ubica? Perfil de los anunciantes.

18. SEO (contenidos, palabras clave, etiquetas, links, etc.).

19. Presencia de iniciativas externas (colaboraciones, alianzas…).

20. Visualización en otros soportes (teléfonos inteligentes, tabletas, etc.). ¿Es *responsive*?

21. Virtudes y defectos, síntesis de esta primera aproximación.

II. DATOS ESTADÍSTICOS[7]

1. Páginas de entrada (cómo acceden los usuarios a la web) y salida.

2. Porcentaje de rebote.

[7] La segunda fase del análisis se completó a medida que se fue obteniendo la información en el trabajo de campo.

3. Tráfico:

    - Directo (a mayor porcentaje, mayor grado de fidelidad).
    - Indirecto (procedente de otras vías como redes sociales u otras páginas).
    - *Prime time*. Señalar en qué momentos del día hay más tráfico, en qué meses… ¿Se hace algo para aprovecharlo o se sigue la rutina?
    - Evolución del número de visitas (por año).
    - Procedencia geográfica de las visitas.
    - Rutas habituales. ¿Algún patrón que se repita?
    - Secciones más visitadas por los usuarios.
    - Tiempo de lectura medio.
    - Número media de visitas por entrada.

3.2 Etnografía: observación directa sistemática

FICHA TÉCNICA

1. Revista (seleccionar opción):

a) *FronteraD*
b) *Anfibia*
c) *Narratively*

2. Tiempos de la observación:

a) Fechas:
   - Redacción física:
   - Redacción virtual:
b) Número total de sesiones:
c) Horario/duración de las sesiones:
   - Redacción física:
   - Redacción virtual:

3. Estrategias de muestreo:

a) Observación presencial. Se utilizarán las siguientes estrategias de muestreo respetando el orden señalado:

   - ***Ad libitum:*** observación de todas las ocurrencias, con independencia de su duración, de su inicio a su fin (fase exploratoria, toma de contacto).
   - **Muestreo global:** captación de las conductas específicas en el conjunto de sujetos componentes de un grupo.
   - **Muestreo focal:** observación centrada en un sujeto o varios. Integran la muestra los distintos miembros del *staff*.

b) Observación virtual:

- **Muestreo global:** captación de las conductas específicas en el conjunto de sujetos componentes de un grupo.

4. Estrategias de registro:

a) La observación se llevará a cabo con un *diario de campo,* donde, en el caso de la observación presencial, los comentarios se anotarán con especial discreción y sigilo para no condicionar comportamientos.
b) Sin interacción alguna (ver, oír y callar).
c) Guiado por las unidades de análisis del código diseñado, pero abierto a los nuevos parámetros que depare el trabajo de campo.

5. Códigos para la observación: presencial y virtual[8].

I. OBSERVACIÓN PRESENCIAL

1) Descripción del espacio de trabajo. Composición de lugar (escenario) y sus actores:

- Ubicación: contexto físico y social.
- Cómo es. Descripción. ¿Es favorable el ambiente de trabajo?
- Equipo humano que la integra.

[8] Pese a que el código clasifica las unidades de análisis distinguiendo entre observación presencial y observación virtual, algunos de los parámetros señalados bien podrían observarse en ambos casos. Si se estima pertinente, pueden desplazarse. Más que una clasificación cerrada, busca ser una lista abierta con los aspectos más relevantes a indagar. No importa tanto si se descubren por una u otra vía de observación (presencial o virtual), sino los resultados alcanzados.

- Recursos técnicos.
- Estructura organizativa. Funcionamiento de cada una de las áreas. ¿Trabajan integradas/compenetradas?
- Estrategias de gestión.

2) Observaciones generales:

- Relaciones formales e informales (conversaciones, silencios, participación, etc.).
- Rutinas de producción.
- Rutinas de la comunicación (¿hay un clima de diálogo permanente? ¿Hay reflexión y crítica?).
- Otras rutinas, decisiones y hábitos.
- Conductas. Pueden considerarse los siguientes aspectos:

    - Espontaneidad.
    - Versatilidad.
    - Intuición.
    - Disciplina.
    - Motivación.
    - Estrés.
    - Frustración.
    - Satisfacción.

3) Otros aspectos a tener en cuenta:

- Relaciones entre la dirección de la revista y la cúpula empresarial, en el caso de haberla. ¿Entra esta en la redacción o concede cierta autonomía?
- Proceso de establecimiento de la agenda temática. ¿Existe una reunión semanal para configurar la agenda? ¿Dónde

tienen lugar esas reuniones? ¿Quién asiste? ¿Cómo transcurren? ¿Cuánto duran?

- ¿Cómo llegan los temas? ¿Se proponen o los sugieren colaboradores, lectores, etc.?
- ¿Se reciben propuestas? Ver cuántas llegan a la semana, cuántas se aceptan, si se reciben ya escritas o desarrolladas, etc.
- Relación con los colaboradores:
    - Cómo es el proceso desde que surge el tema hasta que se publica. Consignas, reenfoques, revisiones, correcciones, etc.
    - ¿Se es exigente con los autores o se acepta la primera versión que envían?
- ¿Se hace algo por garantizar la unidad de las piezas?
- Rigor. ¿Se contrastan las fuentes?
- ¿Se destripan los temas? ¿Hay seguimiento de los mismos?
- ¿Se dedica tiempo a pensar en la manera idónea de contar cada historia? ¿Se busca la excelencia narrativa y la profundidad? ¿Se contempla la innovación?
- ¿Existe la figura del *fact checker* (verificador de datos)? ¿Cómo funciona?
- ¿Se dejan historias en la nevera al menor riesgo de error?
- ¿Existe un Consejo de Calidad Informativa? ¿Cuál es su papel? ¿Cómo funciona?
- ¿Qué papel juegan las agencias de información? ¿Se consultan pese a no buscar la más palpitante actualidad?
- ¿Presionan de algún modo las noticias de última hora o las bombas informativas?
- ¿Se vive sin referentes analógicos?

- ¿Influye lo que hacen otros medios análogos digitales (o impresos)? ¿Se tiene como referencia alguna cabecera nacional o internacional?
- ¿Se trabaja con mentalidad digital? Ver la influencia de la tecnología en la elaboración de los temas (teléfonos inteligentes y tabletas).
- Conocimientos técnicos y competencias multimedia de los miembros del equipo. ¿Hay especialistas digitales? ¿Se dispone de una sección multimedia en la redacción?
- Redes sociales. ¿La audiencia está alejada o los redactores de los cibermedios tienen una relación sistemática con su público?
- ¿Los autores tienen contacto directo con los lectores o es a través de alguien de la revista?
- ¿Cómo se regulan los comentarios de la web? ¿Quién se encarga de ello? ¿Con qué criterio?
- ¿Cómo se reacciona ante el aporte de informaciones, críticas o sugerencias por parte de los usuarios?
- En caso necesario, ¿cómo se ejecutan las correcciones una vez se ha publicado el tema? ¿Se consulta con el autor de la pieza?
- ¿Se tiene acceso a alguna agencia?
- ¿Hay portadista exclusivo, encargado de la maquetación web?
- Al no haber una actualización continuada, ¿se aprecia cierto grado de sosiego y tranquilidad en el ambiente?
- Reporterismo[9]:
    - ¿Cómo es la relación entre el periodista y las fuentes?

[9] Este parámetro se completa con la información obtenida en las entrevistas en profundidad, pues la fase de reporterismo, como tal, no se presenció. Pese a ello, se incluye dentro de la observación porque los comentarios escuchados al respecto en la redacción constituyeron el punto de partida.

- Papel de las relaciones públicas en el trabajo del periodista.
- Costumbres de los reporteros y técnicas.

II. OBSERVACIÓN VIRTUAL[10]

1) ¿Cómo se desarrolla el trabajo en red? Descripción del espacio virtual. ¿Existe algún protocolo de actuación?

2) Descripción de los soportes y artefactos tecnológicos que hacen posible las interacciones sociales y que también las limitan (hardward empleado, programas…)

3) ¿Qué acciones se llevan a cabo?

4) Relación con los colaboradores:

    - Proceso de publicación
    - Grado de exigencia

[10] Para conocer los movimientos virtuales, se solicita a la redacción: (1) acceso a los programas y recursos compartidos de trabajo en línea, (2) inclusión del investigador en la lista de contactos del medio –equipo– para los envíos comunes, y 3) reenvío de correos específicos de cuya existencia se tiene constancia gracias a la observación presencial o al resto de las fases de análisis. Se garantiza la absoluta confidencialidad.

Anexo 4. Material de *Anfibia*

4.1. Arte poética (o manifiesto anfibio) de la política gráfica

De qué hablamos cuando hablamos de fotografía anfibia[11]

Yo soy Eduardo Carrera, como ya saben, y mi formación ha sido **dispersa** y lo cierto es que me hubiese quedado mucho más tranquilo cuando escribía cuentos y estudiaba armonía y fotografía y guión y empezaba la carrera de Letras de haber sabido que todo ese caos formativo se iba a llamar luego "**anfibio**" y en general iba a ser visto con buenos ojos.

Este taller se podría haber llamado cómo leer y escribir imágenes. Pero no era muy atractivo. Le pusimos Fotografía Anfibia no sólo para darnos el gusto de decir "Anfibia", que es nuestra palabra fetiche. También lo hicimos para aludir a las competencias necesarias o al menos útiles y a la actitud para meterse con **éxito** en el **tráfico rápido y vertiginoso** de las imágenes contemporáneas.

Quiero hacer una **aclaración** o una **declaración**, más bien, declaración de principios. Siempre que hable del éxito de un trabajo hablaré de su capacidad de conmover, de innovar, de transformar el lenguaje para decir cosa nuevas o despertar nuevas sensibilidades. No soy experto en viralizar imágenes o en conseguir "me gustan". Creo, por un lado, que para conseguir ese tipo de respuestas hacen falta astucias, instintos y saberes extra fotográficos. No desprecio ese tipo de éxito, pero tampoco lo admito como única vara de la calidad de un trabajo, ni siquiera de su eficacia. También creo que una mirada inteligente y honesta, sostenida en el tiempo, consigue tarde o temprano un éxito que también implica reconocimiento.

Volviendo al punto: **qué significa Fotografía Anfibia**. Si decir

[11] Reflexión elaborada por Eduardo Carrera, editor de imágenes, para una de sus exposiciones sobre *Anfibia*. Material facilitado por el propio autor, vía correo electrónico, el 11 de julio de 2014.

"fotógrafo" quiere decir dominar las operaciones técnicas necesarias para la producción estándar de imágenes, entonces muchas cosas nos están quedando fuera.

Hacer fotografía anfibia significa quiere decir haber mirado mucho **cine**, tener nociones de construcción de sentido a través de la edición cinematográfica. Y aunque como vamos a ver más adelante la fotografía es un lenguaje muy específico, también significa conocer **resortes narrativos del cine y la literatura y del periodismo**, conocer la diferencia entre abrir con un plano general que nos ponga en situación o con un plano muy cerrado o casi sin información descriptiva que nos obligue a construir o hacernos preguntas acerca del punto de partida en una serie fotográfica.

El **conocimiento reflexivo de la historia del arte**, el interés por la producción y circulación de imágenes y su relación con la historia de las ideas y la historia a secas nos darán sin dudas más opciones, nos pondrán en alerta frente a los riesgos de ciertas ingenuidades, de automatismos y vías muertas que nos harán perder tiempo y oportunidades. La cultura visual nos permitirán hacernos preguntas y consideraciones oportunas durante la producción. Al mismo tiempo, la fotografía acepta sucesivas **invasiones bárbaras** de fotógrafos que la practican casi negando sus recursos y su historia (snapshots, fotografía digital de registro y autocomplacencia). La actitud de "agarrar", sin intermediación, me quedo con eso que está pasando. Supongo que mi operación es de una "objetividad" conmovedora. Saber de fotografía anfibia también significa reconocer esta posibilidad de disrupción.

Quiero mencionar **una dimensión más de la anfibiedad** en relación a la fotografía: están cayendo algunos tabiques que dividían a las disciplinas y las causas están relacionadas con **procesos tecnológicos** y sus **consecuencias en los lenguajes**. No hace mucho leí una opinión que sostenía que ni la evolución de las cámaras ni la era digital modificaban lo que esencialmente era un fotógrafo. No comparto ese punto de vista. Sin entrar en la revolución digital, veamos lo que pasó con la irrupción del 35mm y las Leica, cómo fueron las herramientas que permitieron tanto captar la velocidad y el vértigo con el que una época se vivía a sí misma, como generar escuelas y principios de aceptación universal (y con

consecuencias hasta el día de hoy por cierto), como Cartier Bresson y el momento decisivo.

Volviendo al punto: **el cine** más actual se reconstruye, prescinde por momentos de sus trucos más reconocidos de generación de expectativas propias de a la linealidad y por momentos parce asumir un lenguaje de dos dimensiones en un puro presente. Mientras que **la fotografía** se organiza, para sobrevivir, en series, ensayos y "películas" con música, diseño de imagen, animaciones o fragmentos de video que la emparentan directamente con el video o el cine experimental.

4.2. Presupuesto: año 2016[12]

CLARIFICADOR PRESUPUESTO	COSTO ANUAL
Inciso 1.- Gastos en Personal	**$ 2.965.691,31**
Docentes	$ 215.291,31
No Docentes	$ 0,00
Autoridades Superiores	$ 0,00
Consultores	1910400
Becarios	$ 0,00
Pasantes	$ 0,00
Colaboraciones	**$ 840.000,00**
Inciso 2.- Bienes de Consumo	**$ 11.640,00**
21 Productos alimenticios y agropecuarios	$ 4.800,00
22 Textiles y vestuarios	$ 0,00
23 Productos de papel, cartón e impresos	$ 3.240,00
24 Productos de cuero y caucho	$ 0,00
25 Productos químicos, combustibles...	$ 0,00
26 Productos de minerales no metálicos	$ 0,00
27 Productos metálicos (herramientas)	$ 0,00

[12] A continuación se presenta una tabla resumen del presupuesto. La versión completa está disponible en la versión electrónica de esta tesis doctoral.

28 Minerales	$ 0,00
29 Otros bienes de consumo	$ 3.600,00
Inciso 3.- Servicios No Personales	**$ 592.550,00**
31 Servicios básicos	**$ 0,00**
Energía Eléctrica	$ 10.800,00
Gas	$ 0,00
Agua	$ 9.000,00
Servicio telefónico	$ 12.000,00
Telefonía celular	$ 6.000,00
Hosting	**$ 70.000,00**
32 Alquileres y derechos	**$ 0,00**
Alquiler de Edificios	$ 142.950,00
Alquiler de Fotocopiadora	$ 0,00
33 Mantenimiento, reparación y limpieza	**$ 0,00**
Expensas	$ 72.000,00
Mantenimiento y Limpieza	$ 60.000,00
34 Servicios técnicos y profesionales	$ 10.000,00
35 Servicios comerciales y financieros	$ 0,00
Impresiones	$ 5.000,00
Seguros	$ 0,00
Comisiones y Gastos Bancarios	$ 20.000,00
36 Publicidad y propaganda	**$ 15.000,00**
37 Pasajes y viáticos	**$ 0,00**
Pasajes	$ 80.000,00
Viáticos	$ 50.000,00
Remises	$ 15.000,00
38 Impuestos, derechos y tasas	**$ 10.000,00**
39 Otros servicios (Seguridad y vigilancia)	**$ 4.800,00**
Inciso 4.- Bienes de Uso	**$ 138.000,00**
42 Construcciones	**$ 14.000,00**
43 Maquinarias y Equipo	**$ 50.000,00**
Equipo de Comunicación	$ 0,00
Equipamiento informático	$ 115.000,00

Mobiliario	$ 4.000,00
45 Libros, revistas y otros elementos colecc	**$ 5.000,00**
48 Programas de Computación	**$ 0,00**
Inciso 5.- Transferencias	**$ 0,00**
TOTAL GENERAL	**$ 3.707.881,31**

Anexo 5. Material de *Narratively*

5.1. Directrices generales: documento de estilo[13]

NARRATIVELY CONTRIBUTORS' GUIDELINES

The Stories We Tell

Narratively is a platform devoted to original, in-depth and untold stories. We tell the tales that "slip through the cracks," either because most mainstream media outlets don't cover these topics, or because they give short shrift to stories that deserve in-depth, complex and well-told treatments. Our subjects range from hot dog vendors and obsessive collectors to secret streams and blind athletes. The connecting thread is a strong human element. Narratively stories are about people (sometimes bears, birds or dingoes, but usually people). They may cover science, sports, music or machines, but they always have a human element that helps tell the story.

Narratively explores one theme per week and publishes just one story a day—an approach we call "slow storytelling." We plan our themes several months in advance, so if pitching with a particular time peg please give us plenty of notice. Contributors can request a list of upcoming themes, but also feel free to pitch stories that don't fit into those themes; if a piece feels right for Narratively, we'll do our best to find a place for it, or even build a theme around it.

We publish stories from all over the world and are interested in all relevant pitches, regardless of location.

In keeping with our commitment to "untold" stories, before pitching an idea please do some background research into how widely your topic has been covered by other publications. If you story has been told before, let us know what will be new, different or unique about your approach.

[13] El documento original está disponible en la versión electrónica de esta tesis doctoral.

If you have any sort of personal or business relationship with a source or subject who will be featured in your story – friends, friends of friends, co-workers, or colleagues – please make this clear when pitching the article.

Pitching for Photo and Multimedia Contributors

Narratively publishes video stories, audio stories and photo essays. In fact, we are open to whatever medium you think your story can be best told in. So far that has included Q&As, comics, audio-text hybrids, text-photo essay hybrids, and multimedia presentations. However, please only pitch mediums you have experience working in.

For new video/audio contributors, we are primarily interested in pitches for which you already have a completed draft of the work. All stories should be character-driven, with narrative arcs. Please send video/audio/multimedia pitches to Director of Video and Multimedia Emon Hassan at emon@narrative.ly.

For photo essays, please send pitches (including a few sample photos, if possible) to Brendan@narrative.ly

Pitching for Writers

We publish three kinds of text stories:

Shortform: 800 – 2,000 words. These "shorts" should be just as colorful, detailed, and carefully crafted as our longer pieces, but with a tighter, more limited focus. A day or a moment in the life of one person, a short profile, or a brief reflection about a memorable personal moment. Example: Just Another Day on the M35.

Longform: 2,000 – 4,000 words. This encompasses the bulk of our written stories—well-told tales that are complex and colorful enough to deserve a full-length treatment. Example: Barking at Strangers.

Epic: 4,000 words or more. Life story profiles or in-depth investigations in which the writer has spent a significant amount of time following the subjects. Example: The Ins and the Outs.

Our mantra is "every story gets the space it needs," but that does not mean that every story has to be long. Before pitching, please think about the optimal length for your story. Regardless of length, stories should be focused on one main person/place/topic, with a clear, forward-moving narrative throughout.

A pitch should consists of three or so tight paragraphs outlining the main characters in your article, how you plan to tell the story, and why it deserves to be told.

Please send pitches for written stories to Editorial Director Brendan Spiegel at brendan@narrative.ly.

Guidelines for Writers

Please read the following section before starting reporting on any assignment for Narratively.

Color

Don't rely on photos to show us all the colorful details. Text should always include vivid descriptions of places— how they look, feel and smell—and of people—how they speak, act, look and carry themselves. Opening sections are particularly important. Every piece should start with an opening scene that shows why the person/place/issue you are writing about is noteworthy, with enough dynamic color that the subject jumps off the page. Always focus on putting your reader in the moment. Tell us about the pivotal scenes as if they are happening right now, using present tense whenever possible. In historical pieces, do enough research that you can walk us through the pivotal moments as if we were there when they occurred.

Details

Include full names and ages for every person quoted/cited. Use last name, no title on second reference (example: *"Use just the last name," says Spiegel;* not *says Brendan* or *says Mr. Spiegel*). Source all facts and back up any statements with data and/or quotes. Stay away from general statements like "some people think..."

Locations / Place Names

Keep in mind that our readers are located all over the world, so don't assume they know anything about particular towns, neighborhoods or other locations in your story, unless they are well-known globally. If you mention a specific neighborhood explain where it is and what its characteristics are (e.g. "He lives in a loft in Gowanus, a formerly industrial slice of Brooklyn populated by an increasing number of hipsters.")

Perspective

Unless you are working on a memoir piece, or if your presence in the story is vital to the narrative, stories should not be written in the first person. Describe the people/places in your story, not how you found them. Always "...she said" not "she told me." If there is a particularly compelling reason why your story should be told in first person, discuss this with your editor before writing.

Numbers

Spell out numbers under 100 in all instances: one a.m., twenty-first birthday, seventeenth story, etc...

Abbreviations

Do not use abbreviations for months of the year, states in the U.S.....Spell all out.

Grammar and Style

For all instances not mentioned above, refer to *The New York Times* Style Guide.

Art

Writers are only responsible for the text component of the piece, unless specifically assigned other elements.

Working with Sources

Never send your story to your subjects/sources before publication. Subjects should not have influence over how you present them, and sending them the story before it goes live is not a good journalistic practice. If subjects request to see the story at any point, tell them it is our editorial policy that we don't share stories with anyone before they are published. If a subject says they will only cooperate with interviews on the condition that they get to see the story before it goes live, tell them this is be possible. You can send subjects a list of facts mentioned in the story for fact-checking purposes, but never show them an entire draft.

Publication & Payment

Deadlines: When an editor has assigned a story you will receive an official assignment email with a deadline for your draft. If you are unable to meet this deadline for any reason, please tell your assigning editor *ahead of time*. Your first assignment email will include a one-time contract along with payment details. If you have signed a Narratively contract in the past, you do not need to do so again.

Bio: When turning in your first draft, include a one- to two-sentence bio, including any links to your professional website, twitter profile or other sites.

Social Media/Promotion: Please help us share these stories far and wide! Our most successful stories take off when contributors share them on their own social networks first. We'll do our part, but this is the first and most important step to getting your story out there. And if there are any organizations that might want to link to the story or spread the word, please let your editor know.

Media/Press: If you are approached by media outlets to speak about your story for publication or broadcast, or to license your work for publication, please let your assigning editor know so we can help to coordinate.

5.2. *Staff*: documento trabajado el 3 de diciembre de 2014[14]

1. Insiders Pitches

Excerpt from Run, Don't Walk: In her six years at Walter Reed Army Medical Center, physical therapist Adele Levine rehabilitated soldiers admitted in worse and worse shape. As body armor and advanced trauma care helped save the lives—if not the limbs—of American troops fighting in Afghanistan and Iraq, Walter Reed quickly became the world leader in amputee rehabilitation. But no matter the injury, physical therapy began the moment the soldiers emerged from surgery. Days at Walter Reed were intense, chaotic, consuming, and heartbreaking, but they were also filled with camaraderie and humor. Working in a glassed-in fishbowl gymnasium, Levine, her colleagues, and their combat-injured patients were on display at every moment to tour groups, politicians, and celebrities. Some would tear up openly at the sight—but inside the glass and out of earshot, the PTs and the rowdy patients cracked jokes, played pranks, and compared stumps. YES? Is it closed? Incorporate Wilson Center book? **Will to look into…**	Text	Adele Levine
The Ghostwriter of Sweet Valley High: A profile of Eileen Goudge, a bestselling author whose long been a successful ghostwriter as well—most notably as the creator of the Sweet Valley High series. **NO**	Text	Lauren Naefe

[14] El documento original está disponible en la versión electrónica de esta tesis doctoral.

Call Center Breakdown: While working at a British telemarketing service, the author saw the dark side of telephone fundraising efforts, as the endless one-sided conversations eventually led to a panic attack. **YES…LILLY**	Text	Claire Gordon-Webster
America's Most Dangerous Publisher: A profile of Adam Parfrey, the publisher behind the firebrand publishing company Feral House. **Follow up with him?**	Text	Trent Reinsmith

2. Outsiders Pitches

Death of the Batcave: A history of one of New York's last great squats, a sprawling Gowanus powerhouse known as the Batcave which provided a haven for the city's dying punk scene until 2006, when its longstanding no-drug policy faltered, and the Batcave became a shooting gallery. An untold story based on extensive interviews with the people who lived there. **Check out what else she has….**	Text	Hannah Frishberg
The Tragedy of Reverend Paul Turner: In 1956, the Reverend Paul Turner was the leading black voice in the small-but-vocal civil rights movement of Clinton, Tennessee. He and his family endured abuse, threats and assaults, but they kept fighting until 1967, when he was forced out of his church. Thirty years later, he had never recovered from that rejection, and took his own life. **Is it untold? If not, why now? Protestors Week?**	Text	Rachel L. Martin
The Quechua DJ: A profile of the people behind Kwichwa Hatari, New York City's first radio show broadcast entirely in Quechua—an indigenous language common in parts of South America which is slowly gaining prominence in New York.	Text or Audio	Pablo Medina Uribe
The Last Eco-Warrior: Peter Berg clung to his rebel status until the day he died. Starting on the fringes of the environmentalist movement of the 1970s, he never compromised and never came to the middle, gaining a	Text	Aaron Kase

reputation as a far-left thorn in the side of the ecology movement. This story is based on exclusive interviews with Peter, including several leading up to his 2009 death of lung cancer. **Protest week? What does he have? A bit of an outline….**		
The Bouncer of Skid Row: A profile of Gary Morgan, a 53 year old LA homeless man who, after years of trouble with drugs and alcohol, has gotten himself clean, and is working as the self-appointed security officer of the skid row tent city he calls home. With a video piece (Zara knows someone)	Text	Kayla Frost
The Broken Statue: A retelling of the story of grigoris lambrakis, a Greek pro-democracy activist who was assassinated in 1963. His story is well known, but the author wants to look at it through the lens of the current social unrest there, considering what Lambrakis' inspirational legacy means in a time when the country is on the brink of collapse. **Protestors?**	Text	Dimitra Nikolaidou
Italy's Greatest Pseudoscientist: A look at the life and legacy of Pier Luigi Ighina, who would be regarded as one of the most groundbreaking Italian scientists of the early 20th century—if his work wasn't entirely discredited by the scientific community. A portrait of a colorful madman.	Text	Pablo Medina Uribe
Gay Men & Their Comics: A look at the complex relationship between gay comic fans and the medium they love, which celebrates outsiders at the same time that it pushes homosexuals to the fringes.	Text	Jody Amable
The Reenactors: A photo essay about World War I and II reenactors.	Photo Essay	Paul Margolis
The Queen of Nerdlesque: A profile of one of the leading nerdy burlesque dancers of New York City, using her story to investigate the fraught relationship between geek women and the community to which they belong.	Text	Robert Tutton
Goodnight, Texas: When two San Francisco musicians	Text	Andrew

chose the name of the town Goodnight, Texas, as the name of their band, they had never visited the town itself. THis year, they visited the town for the first time, going door to door and introducing themselves to residents, and handing out copies of their debut album. This is a profile of the band that adopted a town—and the town that adopted them right back. **Funny?**		Husband
My Mom The Drug Kingpin: The story of my mother's first drug bust, in the summer of '69, when this burgeoning hippie's fledgling pot-smuggling business was saved by the ineptitude of the local district attorney. She went on to deal for twenty-five years.	Text	Alia Volz
Giri's NGO: Profile of an activist in Nepal who has dedicated his to fighting human trafficking, a battle made far more difficult by his refusal to pay any bribes to help get his NGO established.	Text	Sabrina Toppa
The Pioneer of Urban Folklore: Profile of the founder of Urban Lore, a thirty year-old museum of the city of New York dedicated to preserving everything that makes New York New York, from stickball to graffiti and everything in between. Lilly following up….	Text	Abby Ronner
I Don't Speak White Person: A personal memoir of time spent in a Malaysian fishing village, and the strange immersion of a white person in rural foreign life.	Text	Gina Culberto
I'd really like to write about being an outsider in Canada. I grew up on the Canadian border in Buffalo, NY and Canada was never far or foreign seeming. As an adult in a cross-border, cross-continent relationship, dealing with border agents and Visa's and an identity that boils down to "Nick's girlfriend", it feels much more alien. I feel alien.	Text	Amanda Oliver
There's a YouTube vlogger named Alan who's doing some interesting "social experiments" at UCLA. In one video, he tells black women that he won't date black women, and records their reactions. (Alan is also		

black.) In another video, titled "Racial Cockblocking", he approaches various women on campus to ask for directions, and mid-conversation, a white man (played by his buddy) interrupts by saying, "Excuse me, is this black man bothering you?" In Alan's most recent video, his most powerful one yet, he holds a poster that reads "This is my sign of depression". Several students approach him, sharing words of support or offering to buy him lunch. These YouTube social experiments are sort of like a modern-day "Candid Camera", but with a mission to capture the rawness of humanity. He says he has more experiments planned. The story would explore the ethics of this type of performance art. https://www.youtube.com/channel/UCIEgk9WNDkIpDLFZkU2yN3g		

Blackfin Videos….Noah to send to Will

NEW THEME IDEAS:

1. THEME: Divas
While we criticize their vanity and princess behavior, we love them, we respect them, we covet their ability to hold themselves in the highest of esteem. Looking for stories about DIVAS from all walks of life-- a past-her-prime pop star who still charges a premium for appearances or shows, a family matriarch who demands reverence, or a promising toddler with a good voice who has Beyonce-level plans to take over the world-- for these stories, it's all in the girl-power attitude.
YES

Maine

Sexual Dysfunction…

Emotional Crisis….

Obit Week…

Will thinking about that…

STORIES WITHOUT THEMES:

1. HED: (I can't think of a title here that isn't offensive but the story is really good!)
DEK*: A young woman comes of age while slowly realizing she has a rare condition: vaginismus, involuntary contractions in the vaginal opening that make penetration, and thus sex, impossible.*
THEMES: *Sexual Dysfunction*, Love, Dating

2. HED: Confessions of a Junior Counselor
DEK: Shy 25-year-old Adam reluctantly follows an insistent friend on a summer camp counselor adventure. When his friend has a mental breakdown and is banned from camp after an illegal incident, Adam finds himself drawn more into the camp experience than he thought—mostly while pining for a beautiful 19-year-old counselor.
THEME: *Camp*, Love
In Summer….

3. HED: Transcontinental Love Story
DEK: The story of two teenagers who, when they were infants, were adopted from separate Romanian orphanages by foreign families and taken abroad during the 1990s. These two teenagers Alex (taken to New Zealand) and Ana (taken to Canada) have met and fallen in love online via a current campaign to re-open international adoptions in Romania, which were closed.
THEME: Adoption, Love, Dating,
Adoption – not just literal….no

4. HED: The Ultimate Runner's High
DEK: From a small airport northwest of Fort Lauderdale, Eric Friedman and a dozen friends took a small aircraft to 13,500 feet, jumped out of the plane and fell to earth. On the ground they gathered their gear, switched to running clothes and ran a 50-mile race. Friedman directed the first official

Skydive Ultra a year later. The entry field remains small due to the event's complexity, yet it still attracts thrill-seekers from across the globe. It has not yet been covered by other publications.
Do they have video?
No

5.3. Contrato de publicación[15]

REFERENCE NUMBER:

DATE:

Re: Assignments for **Narratively, Inc.**

Dear Contributor:

Thank you for agreeing to contribute Work and/or other material (which can include photographs, video, multimedia and/or artwork) (collectively, the "Work") on a freelance basis to Narratively, Inc. (or any successor thereto) ("Narratively"). Your work for this and future assignments will be on the topic and of the length we agreed upon and will be delivered no later than the due date we have established as further set forth in Exhibit "A" and/or any other exhibits as may be executed from time to time between Narratively and you, all of which are attached hereto or referenced as being a part hereof and incorporated herein by this reference. If for any reason you cannot deliver your Work by the agreed upon date, please let your assigning editor know as soon as possible. We will pay to you the agreed upon fee, as further set forth in Exhibit "A" and/or any other exhibits as may be executed from time to time, following publication by us of the Work; and, if applicable, we will

[15] El documento original está disponible en la versión electrónica de esta tesis doctoral.

reimburse you for any expenses we have pre-approved in writing in each instance, upon our receipt of valid receipts or other documentation substantiating such expenses in accordance with Narratively's policies and practices for expense reimbursement.

Grant of Rights: Subject to the terms hereof, you hereby grant to Narratively the following rights in the Work in all languages and in any and all media, whether now or hereafter devised, throughout the world in perpetuity:

1. The rights to edit, revise, abridge, condense, alter and title the Work and make all final judgments on headlines, editing and visual treatment of the Work.

2. For the period that is sixty (60) days from the date of first publication of the Work in Narratively, the exclusive right to publish, and/or license non-affiliated third parties the right to publish the Work ("Syndication Exclusivity Period").

3. Following the Syndication Exclusivity Period, the non-exclusive right to license non-affiliated third parties to publish the Work. In any such event (i.e. where Narratively licenses others to publish the Work), you shall be entitled to the amount that is equal to fifty percent (50%) of the non-refundable gross monies that Narratively actually receives and retains from any third party for the license, sublicense or syndication of the Work following the deduction and retention by Narratively of a fifteen percent (15%) administration fee. Notwithstanding the foregoing, where the final published version of the Work consists of contributions made by contributors in addition to your contribution (i.e. if one contributor has contributed a photo or a story in addition to your contribution), then the aforesaid fifty percent (50%) share shall be further prorated and allocated to you on a good faith basis, as determined in our sole discretion, based on the number of contributors involved in the final published version of the

Work (by way of example only, if two contributors contribute equally to a final published work, each contributor will receive twenty-five percent [25%] of the above-referenced fifty percent [50%] syndication fee).

4. The non-exclusive right to republish the Work in other Narratively issues, and in collections or anthologies of material from Narratively.

5. The exclusive right during the Syndication Exclusivity Period, and the non-exclusive right after expiration of the Syndication Exclusivity Period, on gratis basis, to publish excerpts from the Work and to use your name, photograph and/or likeness in any and all media to promote and advertise the Work, Derivative Productions, Narratively and/or its products and services.

6. Following the Syndication Exclusivity Period, the non-exclusive gratis right under copyright to reproduce, distribute, display, perform, translate and otherwise publish the Work in online archives and any other form or media, whether now known or that may hereafter be developed.

7. The right to reasonable and prominent credit of Narratively as the original publisher of the Work by any republication of the Work by you following the Syndication Exclusivity Period. You will use your best efforts to ensure Narratively is credited in the republication with the acknowledgment "as previously published on Narratively" or through a similar acknowledgment in any and all republications of the Work procured by you. We will keep each other up to date on any republication or licensing activities and possibilities of the Work.

8. (a) During the period that is one (1) year from the date of first publication of the Work in Narratively ("Option Period"), you hereby grant Narratively the exclusive option to fund, produce, acquire and/or license the Work to third parties in connection with any derivative productions and/or content based on the Work (each a "Derivative Production") including, without limitation, the right to

fund, produce, acquire and/or license the Work for use and/or adaptation in books, motion pictures, TV and/or digital movies or programs, radio programs or stage and/or all other performances. For each such Derivative Production, you shall be entitled to receive an amount that is equal to fifty percent (50%) of any and all gross compensation actually received and retained by Narratively following the deduction and retention by Narratively of a twenty percent (20%) administration fee. Notwithstanding the foregoing, Narratively shall use reasonable efforts to promptly notify you of any such Derivative Production opportunities during the Option Period. In the event Narratively enters into a bona fide agreement to fund, produce, acquire and/or license the Work to a third party in connection with any Derivative Production, Narratively shall, subject to third party approval, use reasonable efforts to obtain your creative input in connection with such Derivative Production, if and as applicable.

(b) Notwithstanding the foregoing, in the event you are approached by a third party and/or you, and/or any of your affiliates, licensees, assignees, designees and/or related entities elect to fund, produce, acquire and/or license the Work in connection with a Derivative Production during the period that is one (1) year following the end of the Option Period ("Refusal Period"), you agree to provide Narratively with a first opportunity to negotiate and a last right of refusal (to match the third party's terms) prior to you actually entering into any contract or agreement with the third party for each applicable opportunity.

(c) Notwithstanding the foregoing, in the event you enter into an agreement with a third party and/or you, and/or any of your affiliates, licensees, assignees, designees and/or related entities elect to to fund, produce, acquire and/or license the Work and/or enter into any other agreement with respect to the Work in connection with a Derivative Production (i) following the end of the Refusal Period and/or (ii) during the Refusal Period but whereby Narratively has elected not to exercise its matching right as set forth in Paragraph 8(b) above, Narratively shall be paid an amount that is equal to ten percent (10%) of any and all gross compensation earned and/or

received by and/or credited to you and/or any of your affilates, licensees, assignees, designees or any of your related entities in connection with each such Derivative Production. Such amount shall be paid to Narratively promptly following your receipt of any such gross compensation.

9. The right to reasonable and prominent credit of Narratively as the original publisher of the Work should you appear on television or other media to discuss the Work or its subject matter.

All of the foregoing rights are applicable in any and all media, whether now or hereafter devised, throughout the world in perpetuity, including, but not limited to, print and electronic media, whether now known or unknown. All rights not granted herein to Narratively are reserved by you subject to the terms and restrictions described in this agreement.

Delivery and Termination: With respect to your obligation to deliver the Work, time is of the essence. If you do not deliver the Work on or before the Due Date, as such term is defined and set forth in Exhibit "A" and/or any other exhibits as may be executed from time to time, Narratively shall have the right to terminate this agreement, in which event Narratively shall maintain the right to re-assign the Work to someone else and Narratively shall have no obligation whatsoever to pay the Fee, as such term is defined and set forth in Exhibit "A" and/or any other exhibits as may be executed from time to time, or to reimburse you for expenses incurred by you in connection with the Work. Notwithstanding the foregoing, if the idea for the Work originated from you, and it is not delivered on or before the Due Date as such term is defined and set forth in Exhibit "A" and/or any other exhibits as may be executed from time to time, all rights of the Work shall revert to you, and summarily Narratively shall have no obligation to pay the Fee, as such term is defined and set forth in Exhibit "A" and/or any other exhibits as may be executed from time to time, or to reimburse you for expenses

incurred by you in connection therewith. Provided you are not in breach of this Agreement, if you deliver the Work on or before the Due Date, but Narratively, in its sole discretion, deems it unacceptable for publication, then you shall be entitled to a "kill fee" in the amount equal to twenty-five percent (25%) of the Fee, as such term is defined and set forth in Exhibit "A" and/or any other exhibits as may be executed from time to time, in lieu of the Fee otherwise payable to you hereunder, and Narratively shall have no further obligation to you in connection with this agreement and/or the Work.

Representations and Warranties: You warrant and represent that the Work is yours based on your own research and writing, that all statements of fact in the Work are accurate, original and based upon reasonable research, that you have the right to grant the rights set forth above, that the publication of the Work will not infringe upon any other party's copyright or violate any other rights of any other party, including but, not limited to, rights of privacy, publicity and trademark, and rights relative to defamation, and that you have obtained and paid for all necessary rights, clearances, licenses or releases which may be necessary for publication. You shall indemnify and hold Narratively harmless in the event of any claims arising out of the Work, Narratively's or any third party exploitation of the Work and/or a breach or alleged breach of these representations and warranties and you shall fully cooperate in the defense of any legal action which may be brought against Narratively arising from the use, publication, exploitation and/or license of the Work. You shall retain your notes, drafts and research relating to the Work for three (3) years from the date of publication. You shall upon Narratively's request, promptly execute, acknowledge and deliver to Narratively all such assignments, certificates and other instruments, and shall promptly perform such other reasonable acts, as Narratively may from time to time deem desirable to evidence, establish, maintain, protect, enforce, or defend Narratively's rights in and to the Work as granted herein. If you fail to comply with the immediately preceding sentence within five (5) business days of Narratively's request, you

hereby irrevocably appoint Narratively your true and lawful attorney-in-fact to execute and/or acknowledge any such instruments in your name and on your behalf and to make appropriate disposition of them.

Photography, Video, Multimedia and Artwork: If you submit photos, video, multimedia or artwork with the Work, you hereby represent and warrant to Narratively that you are the sole owner of the photographs, videos, multimedia or artwork, that such work does not violate any third party rights, and that you have the full power to grant us the rights granted herein to them.

Confidentiality: You shall hold in confidence and not reveal to any third parties all confidential and proprietary information and materials belonging to Narratively to which you have access, including, without limitation, any story ideas, financial information and market or reader research or studies, along with the terms of this agreement. The confidentiality obligations contained herein shall survive termination of this agreement.

Assignment of Rights: You shall not assign this agreement without the written approval of Narratively. Any assignment in violation of this provision shall be void. It is understood that this agreement shall inure to the benefit of Narratively Inc., its owners and their successors and assigns. It is further understood that this Agreement may be assigned by Narratively without further consent or approval.

Independent Contractor: You shall render services as an independent contractor, and you shall not bind or obligate Narratively in any manner whatsoever or incur any debt or obligation for Narratively's account. You shall be solely responsible for any unemployment or disability insurance payments, or any social security, income tax or other withholdings, deductions or payments that may be required by federal, state or local law and you shall not be entitled to any Narratively employee benefits of any nature whatsoever.

Governing Law: This agreement shall be interpreted under the laws of the state of New York applicable to agreements made and performed therein. The courts of the state of New York and the federal courts located within the state of New York shall have the sole and exclusive jurisdiction for the resolution of all disputes arising hereunder. Each of the parties hereto agrees to submit to the jurisdiction of said courts.

Modifications: This agreement sets forth the entire understanding between the parties concerning its subject matter; it supersedes all prior agreements and understandings between the parties and it may not be altered except in writing signed by both parties hereto. No contrary or inconsistent terms, conditions or restrictions or other provisions in delivery memos, invoices, letter or other documents will be binding on Narratively unless expressly agreed to in writing by Narratively.

If this letter correctly states the terms and conditions of our understanding, please sign below and return a copy of it to us.

Sincerely,

Narratively, Inc.

Anexo 6. Material de *FronteraD*

6.1. Redes sociales: plan de acción[16]

REDES FRONTERAD. JUNIO 2015

- PLAN DE TRABAJO: Reparto de tareas

<table>
<tr><td colspan="2">TWITTER (HOOTSUITE: herramienta de programación de tweets)
Correo: redesfronterad@gmail.com
Contraseña: redesfronterad1</td><td rowspan="2">OTRAS REDES (Facebook, Linkedin,etc)</td></tr>
<tr><td colspan="2">Horario:8:00am-1:00am→Frecuencia aprox: 1tweet cada 45minutos</td></tr>
<tr><td>LUNES</td><td>Clara Guillén*Horario buenos aires: 4:00am-9:00pm</td><td rowspan="8">Ana Uhía

*A concretar por Luis</td></tr>
<tr><td>MARTES</td><td>Ana Márquez</td></tr>
<tr><td>MIÉRCOLES</td><td>Villar Recuenco</td></tr>
<tr><td>JUEVES</td><td>Clara Guillén</td></tr>
<tr><td>VIERNES</td><td>Ana Márquez</td></tr>
<tr><td>SÁBADO</td><td>Luis Cornago</td></tr>
<tr><td>DOMINGO</td><td>Ana Uhía</td></tr>
<tr><td colspan="2">Coordina: Villar Recuenco</td><td>Coordina: Luis Cornago</td></tr>
</table>

- ESTRATEGIA

OBJETIVO		ESTRATEGIA
VALOR DE MARCA	¿Quién es Frontera D? Trazar una identidad. Constituir un ente vivo. -Somos muy digeribles:	-Tweets sin enlaces. Citas literarias, frases que acompañen nuestra esencia. Y describirnos sin arrogancia: Por ejemplo: "En

[16] El documento original está disponible en la versión electrónica de esta tesis doctoral.

	periodismo en profundidad. Damos tiempo para que la información se sedimente y se saboree en la boca. -Un toque literario. Aires del periodismo latinoamericano. -Saltar fronteras temporales: respiramos hondo. No recaemos en el *usar y tirar* al que obliga la persecución casi patológica de la actualidad. Lo inmediato nos interesa menos que la huella que puede dejar lo que decimos. -Saltar fronteras espaciales. Uno de nuestros grandes potenciales, nuestra información internacional. Contamos con colaboradores en todo el mundo.	tiempos rápidos, lecturas lentas". Una frase tan breve como esa llega con elegancia y, al tiempo, sin soberbia. → HASTAG: #contraelruido -Recuperar piezas (reportajes, blogs…) antiguas aprovechando que su profundidad impide que mueran rápido. → HASTAG: #enelbaúl -Mención concreta a los colaboradores de la revista que trabajan desde los distintos puntos de la geografía → HASTAG: #sinfronteras Usar *hastags* estándar ayudará a que no se note que la persona que hay detrás de la red cambia. No hablaremos cada uno de nosotros, hablará la revista.
	Calendarizar nuestra actividad. Hay que ser previsibles, sin dejar de sorprender. (Ejemplo, la gente tiene que saber que el miércoles hay tarde temática pero hemos de sorprenderles cada semana con un tema diferente).	-Los miércoles: aprovechando que los contenidos de la semana están más "gastados" podemos plantear "tarde temática". Se trataría de buscar en el archivo de la revista y enlazar textos referidos a una cuestión concreta (cárceles, violencia, religión, salud…). →#fronteraenfoca -Los lunes se plantea una especie de reto semanal. Que la gente nos describa en un tweet. Eso no sólo ayuda a que la gente se sienta parte de la revista sino a

		saber cómo nos ven. Al final de la semana nos quedaremos con uno. →#fronterarimacon (literatura, por ejemplo)
BIDIRECCIONALIDAD	Compartir, no competir. Hay que trazar lazos identitarios con otras revistas/páginas/blogs con unos principios similares a los nuestros. O que simplemente aporten algo que nos hubiese gustado tener a nosotros en portada.	-Enlazar a reportajes de otros medios (siempre con las menciones oportunas: "Ej. Vía @revistaanfibia") no sólo nos define sino que crea vínculos que pueden sernos útiles a la hora de llegar a audiencias de medios semejantes que no nos conocían. Y también al animar a que nos enlacen a nosotros desde otros medios en un baile de cooperación informativa. (Hay muchas posibilidades en medios latinoamericanos). -Tweets de promoción vertical (por ejemplo @memoriahistorica y enlazar un artículo que pueda ser de su interés) -Tweets que vinculen con otras redes de nuestra revista.
	Participación y fidelización. Hay que conseguir que la gente participe y nos hable. Ganar su confianza. Humanizarles humanizándonos.	-Tweets "cálidos" y cercanos: Ej. "No os perdáis…" "¿Todavía no habéis visto nuestra nueva portada?"… -Lanzar preguntas -Invitar a participar en "retos" y compartir sus libros favoritos [#librosquequitanelhambre], la película que no se cansan de ver [#películasparanopestañear] o el verso que les emociona o les define [#fronteraenverso]… (Importantes los hastags)

	Feed-back: Hay que saber escuchar e interpretar lo que la gente nos dice.	-Hay que saber responderles.

6.2. Contrato de publicación:

6.2.1. Libros impresos

I. R E U N I D O S

DE UNA PARTE,
D. Alfonso Armada Rodríguez, mayor de edad, en calidad de representante de Frontera Digital SL, con NIF: B 85659282, en adelante EL EDITOR, con domicilio en la calle de Antonio Arias, 15-3º A, 28009 de Madrid.

Y DE OTRA,
Don/Doña…… ……. mayor de edad, con D.N.I.: …… y domicilio en ……. ……, en adelante EL AUTOR, autor de la obra literaria titulada (en lo sucesivo LA OBRA): ……, cuyos derechos de autor le corresponden de acuerdo con el REAL DECRETO LEGISLATIVO 1/1996 de 12 de abril, por el que se aprueba el texto refundido de la LEY DE PROPIEDAD INTELECTUAL.

Reconociéndose mutuamente capacidad para contratar, libre y voluntariamente,

II. E X P O N E N
Que EL AUTOR es el titular de los derechos de explotación digital de LA OBRA teniendo su plena disponibilidad.

Que EL EDITOR Y EL AUTOR están interesados en que la publicación de LA OBRA en los términos y condiciones que se recogen en el presente contrato sea llevado a cabo por EL EDITOR, lo que llevan a efecto mediante las siguientes

III. CLÁUSULAS

1. EL AUTOR cede en exclusiva a EL EDITOR los derechos de publicación de la presente edición de LA OBRA, en orden a la explotación de LA OBRA en lengua castellana. La presente cesión se pacta para todo el mundo, y por una duración de dos años desde la fecha de la firma y se renovará automáticamente por el mismo periodo si ninguna de las dos partes manifestase su intención de no renovarlo mediante un preaviso, comunicado fehacientemente a la otra parte, de tres meses de antelación a la fecha de finalización del contrato o de cualquiera de sus prórrogas. Extinguido el contrato, EL EDITOR disfrutará de un derecho de opción preferente para suscribir un nuevo contrato de edición en cualquier soporte sobre la misma obra, en iguales términos y condiciones que EL AUTOR pueda convenir con terceros.

EL AUTOR se reserva el contenido económico de los derechos de la Ley de Propiedad Intelectual que sean gestionados y recaudados en su nombre por la Entidad de Gestión correspondiente, todo ello sin afectar a la cesión a EL EDITOR de los derechos exclusivos de explotación digital sobre LA OBRA.

No se entienden cedidos por EL AUTOR los derechos morales incluidos en el artículo 14 de la Ley de Propiedad Intelectual, entre otros, los derechos de paternidad e integridad.

No obstante esta reserva de derechos, EL EDITOR podrá realizar, sin necesidad de autorización expresa de EL AUTOR, las habituales prácticas comerciales a que es sometida LA OBRA objeto de este contrato.

2. EL AUTOR responde ante EL EDITOR de la autoría y la originalidad de LA OBRA y del ejercicio pacífico de los derechos que cede mediante el presente contrato, manifestando que sobre ellos no tiene contraídos ni

contraerá compromisos o gravámenes de ninguna forma que atenten contra los derechos que al EDITOR o a terceros correspondan, de acuerdo con lo que estipula el presente documento. En este sentido, EL AUTOR se hace responsable ante EL EDITOR de todas las cargas pecuniarias que se puedan derivar para EL EDITOR con motivo de acciones, reclamaciones o conflictos derivados del incumplimiento de estas obligaciones por parte de EL AUTOR.

3. Como remuneración por los derechos cedidos EL AUTOR percibirá el 10 % del precio de venta al público (una vez deducidos los impuestos correspondientes). EL EDITOR se obliga a presentar al AUTOR un informe de las ventas de LA OBRA. Las cantidades devengadas por tales ventas se incluirán en las liquidaciones que EL EDITOR presenta al AUTOR.

4. EL AUTOR entregará 1 ejemplar de la obra en formato Word o similar, antes de la fecha pactada por ambas partes. Del mismo modo EL EDITOR está obligada a publicar la obra antes de la fecha también pactada.

5. EL EDITOR podrá determinar la modificación de los formatos, soporte y características técnicas de entrega en función de sus necesidades de edición y de adaptación a los sucesivos cambios tecnológicos, sujetos a estándares de mercado o institucionales.

6. Ambas partes designan como domicilio respectivo a efectos de notificaciones el que hacen constar en la cabecera de este contrato, que podrán modificar mediante notificación enviada a la otra parte.

7. El presente contrato de edición se regirá y será interpretado de acuerdo con lo que prevé la vigente Ley Propiedad Intelectual y por las disposiciones legales que le sean de aplicación.

8. Para cualquier litigio que pueda surgir de la interpretación del presente acuerdo o de su ejecución, ambas partes, renunciando a cualquier fuero que pudiese corresponderles, declaran competentes los Tribunales de la ciudad de Madrid.

Y en prueba de conformidad con cuanto antecede, las partes suscriben el presente contrato, por duplicado ejemplar y a un solo efecto, en Madrid,……

6.2.2. *Ebooks*

I. R E U N I D O S

DE UNA PARTE, **D. Alfonso Armada Rodríguez**, mayor de edad, en calidad de representante de Frontera Digital SL, con NIF: B 85659282, en adelante EL EDITOR, con domicilio en la calle de Antonio Arias, 15-3o A, 28009 de Madrid.

Y DE OTRA, Don/Doña , ... mayor de edad, con D.N.I.: ..... y domicilio en ..... ……., en adelante EL AUTOR, autor de la obra literaria titulada (en lo sucesivo LA OBRA): ..... …… cuyos derechos de autor le corresponden de acuerdo con el REAL DECRETO LEGISLATIVO 1/1996 de 12 de abril, por el que se aprueba el texto refundido de la LEY DE PROPIEDAD INTELECTUAL. Reconociéndose mutuamente capacidad para contratar, libre y voluntariamente,

II. E X P O N E N

Que EL AUTOR es la titular de los derechos de explotación digital de LA OBRA teniendo su plena disponibilidad.

Que EL EDITOR Y EL AUTOR están interesados en que la explotación digital de LA OBRA en los términos y condiciones que se recogen en el presente contrato sea llevado a cabo por EL EDITOR, lo que llevan a efecto mediante las siguientes

III. CLÁUSULAS

1. EL AUTOR cede en exclusiva a EL EDITOR, los derechos de

reproducción, distribución, transformación, comunicación pública y puesta a disposición de LA OBRA, en orden a la explotación digital o electrónica (incluyendo de forma enunciativa y no exhaustiva cualesquiera medios digitales o electrónicos, independientemente del soporte digital de lectura, telefonía móvil, Internet y nuevas tecnologías), de LA OBRA en lengua castellana.

La presente cesión se pacta para todo el mundo, y por una duración de dos años desde la fecha de la firma y se renovará automáticamente por el mismo periodo si ninguna de las dos partes manifestase su intención de no renovarlo mediante un preaviso, comunicado fehacientemente a la otra parte, de tres meses de antelación a la fecha de finalización del contrato o de cualquiera de sus prórrogas. Extinguido el contrato, EL EDITOR disfrutará de un derecho de opción preferente para suscribir un nuevo contrato de edición digital sobre la misma obra, en iguales términos y condiciones que EL AUTOR pueda convenir con terceros.

EL AUTOR se reserva el contenido económico de los derechos de la Ley de Propiedad Intelectual que sean gestionados y recaudados en su nombre por la Entidad de Gestión correspondiente, todo ello sin afectar a la cesión a EL EDITOR de los derechos exclusivos de explotación digital sobre LA OBRA.

No se entienden cedidos por EL AUTOR los derechos morales incluidos en el artículo 14 de la Ley de Propiedad Intelectual, entre otros, los derechos de paternidad e integridad.

No obstante esta reserva de derechos, EL EDITOR podrá realizar, sin necesidad de autorización expresa de EL AUTOR las habituales prácticas comerciales a que es sometida LA OBRA objeto de este contrato.

2. EL AUTOR responde ante EL EDITOR de la autoría y la originalidad de la OBRA y del ejercicio pacífico de los derechos que cede mediante el presente contrato, manifestando que sobre ellos no tiene contraídos ni contraerá compromisos o gravámenes de ninguna forma que atenten contra los derechos que al EDITOR o a terceros correspondan, de acuerdo con lo que estipula el presente documento. En este sentido, EL AUTOR se hace responsable ante EL EDITOR de todas las cargas pecuniarias que se puedan

derivar para EL EDITOR con motivo de acciones, reclamaciones o conflictos derivados del incumplimiento de estas obligaciones por parte de EL AUTOR.

3. Como remuneración por los derechos cedidos EL AUTOR percibirá el 75 % del precio de venta al público (una vez deducido el porcentaje que percibe la plataforma TANYIBLE con la que Frontera Digital SL ha comprometido la edición de eBooks y los impuestos correspondientes). EL EDITOR se obliga a presentar al AUTOR un informe de las ventas de LA OBRA. Las cantidades devengadas por tales ventas se incluirán en las liquidaciones que EL EDITOR presenta anualmente al AUTOR.

4. EL AUTOR entregará 1 ejemplar de la obra en formato Word o similar, antes de la fecha pactada por ambas partes. Del mismo modo EL EDITOR está obligada a poner la publicación en marcha antes de la fecha también pactada.

5. EL EDITOR podrá determinar la modificación de los formatos, soporte y características técnicas de entrega en función de sus necesidades de edición y de adaptación a los sucesivos cambios tecnológicos, sujetos a estándares de mercado o institucionales.

6. Ambas partes designan como domicilio respectivo a efectos de notificaciones el que hacen constar en la cabecera de este contrato, que podrán modificar mediante notificación enviada a la otra parte.

7. El presente contrato de edición se regirá y será interpretado de acuerdo con lo que prevé la vigente Ley Propiedad Intelectual y por las disposiciones legales que le sean de aplicación.

8. Para cualquier litigio que pueda surgir de la interpretación del presente acuerdo o de su ejecución, ambas partes, renunciando a cualquier fuero que pudiese corresponderles, declaran competentes los Tribunales de la ciudad de Madrid.

Y en prueba de conformidad con cuanto antecede, las partes suscriben el presente contrato, por duplicado ejemplar y a un solo efecto, en Madrid, ...