

Modelamiento de los aspectos intervinientes en el proceso de pauta periodística¹

Soledad Puente²
Cristóbal Edwards³
María Olga Delpiano⁴

Recibido: 2013-06-12
Envío a pares: 2013-06-21

Aprobado por pares: 2013-07-31
Aceptado: 2013-08-21

Para citar este artículo / To reference this article / Para citar este artigo

Puente, S., Edwards, C., Delpiano, M. O. Marzo de 2014. Modelamiento de los aspectos intervinientes en el proceso de pauta periodística. Palabra Clave 17 (1), 188-210.

Resumen

En Chile, la rutina periodística suele responder a un proceso basado principalmente en la intuición, entendida como aquella reacción sobre la marcha frente a eventos de la contingencia con relevancia social. Los editores, que están a cargo de este proceso, sin importar el tipo de medio de información social en que trabajen, toman las decisiones principalmente de acuerdo con su experiencia y olfato periodístico, lo que incide directamente en la calidad de los contenidos y en su coherencia con la línea editorial del medio. Mientras, por un lado, la llegada de las nuevas tecnologías ha modificado el acceso a la información de los ciudadanos, por otro, ha complejizado el trabajo en la sala de noticias, independientemente de su soporte. La noticia hoy es un commodity, lo que reduce las posibilidades de golpe periodístico y exi-

1 Este artículo es parte de los resultados del proyecto Fondef D0811082. "Sistema de integración informativa: Productos derivados". Silvia Pellegrini, director general; Pablo Julio, director interno; Soledad Puente, Sergio Godoy, Francisco Fernández, José Antonio Soto y Daniela Grassau, coinvestigadores.

2 Pontificia Universidad Católica de Chile, Chile. spuntev@uc.cl.

3 Northwestern University, USA. Pontificia Universidad Católica de Chile, Chile. cedwards@uc.cl.

4 Universidad Adolfo Ibáñez, Chile. molgadelpiano@gmail.com. La asistente de investigación fue la periodista y licenciada en información social Muriel Alarcón, quien participó a lo largo del proyecto.

ge mayores elementos de novedad. La figura del editor o gatekeeper es hoy más importante que nunca, porque es el encargado de seleccionar y jerarquizar cuáles serán las unidades noticiosas más relevantes para la toma de decisiones de los ciudadanos. A través de entrevistas en profundidad a directores, editores y periodistas de medios de referencia chilenos de diarios, televisión, agencias de noticias y nuevos medios, el equipo que presenta este trabajo revisó y sistematizó los momentos críticos del proceso de toma de decisiones periodísticas. Con esa información, diseñó un proceso genérico denominado, según la literatura, 'diagrama de flujo para la modelación de procesos de negocios', al que posteriormente se aplicó la metodología SIPOC para determinar el alcance del proceso y la matriz RECI para definir actividades y roles de quienes participan en ellas. Se establecieron así las etapas imprescindibles del trabajo periodístico: proposición, decisión y seguimiento de la ejecución de la unidad noticiosa. Al finalizar el modelamiento, se llevó a cabo su validación por parte de los directores, editores y periodistas de los medios tomados como referencia.

Palabras clave

Periodismo, noticia, medios, editor, publicidad. (Fuente: Tesauro de la UNESCO).

Modeling the Aspects Intervening in Standard Journalistic Process

Abstract

In Chile, the journalistic routine typically responds to a process based largely on intuition, understood as an immediate instinctive reaction to unforeseen events with social relevance. The editors who are in charge of this process, regardless of the type of social information they deal with, make decisions founded primarily on their experience and journalistic instinct, which directly affects the quality of the content and its consistency with the editorial line adopted by the medium. While the advent of new technologies has changed citizens' access to information, it also has complicated work in the newsroom, regardless of the vehicle. News is now a commodity, which reduces the possibilities of a journalistic coup and calls for more novelty. The figure of the editor or gatekeeper is more important than ever before, because of the editor's responsibility for selecting and prioritizing the news items most relevant to decision-making on the part of citizens. Through in-depth interviews with directors, editors and journalists from the Chilean newspapers, television stations, news agencies and new media used as a reference, the team presenting this study reviewed and systematized the critical moments in journalistic decision-making. With that information, they designed a generic process known in literature as a "flowchart for modeling business processes" to which the SIPOC methodology subsequently was applied to determine the extent of the process. The RACI matrix was applied to define the activities and roles of those who participate in them. The essential stages of journalism were identified as proposition, decision and follow-up on execution of the news item. At the end of the modeling, validation was done by the directors, editors and journalists of the media used as a reference.

Keywords

Journalism, news, media, editor, advertising (Source: UNESCO Thesaurus).

Modelamento dos aspectos interventores no processo de pauta jornalística

Resumo

No Chile, a rotina jornalística costuma responder a um processo baseado principalmente na intuição, entendida como aquela reação instantânea ante eventos da contingência com relevância social. Os editores, que são os responsáveis por esse processo, sem importar o meio de informação social no qual trabalhem, tomam as decisões principalmente de acordo com sua experiência e olfato jornalístico, o que incide diretamente na qualidade dos conteúdos e em sua coerência com a linha editorial do meio. Enquanto, por um lado, a chegada das novas tecnologias modificou o acesso à informação dos cidadãos, por outro, tornou complexo o trabalho na sala de notícias, independentemente de seu suporte. A notícia hoje é um commodity, o que reduz as possibilidades de golpe jornalístico e exige maiores elementos de novidade. A figura do editor ou gatekeeper é na atualidade mais importante que nunca, porque é o encarregado de selecionar e hierarquizar quais serão as unidades de notícia mais relevantes para a tomada de decisões dos cidadãos. Por meio de entrevistas em profundidade a diretores, editores e jornalistas de meios de referência chilenos de jornais, televisão, agências de notícias e novos meios, a equipe que apresenta este trabalho revisou e sistematizou os momentos críticos do processo de tomada de decisões jornalísticas. Com essa informação, desenhou um processo genérico denominado, segundo a literatura, “diagrama de fluxo para a modelação de processos de negócios”, ao qual posteriormente se aplicou a metodologia SIPOC para determinar o alcance do processo e a matriz RECI para definir atividades e papéis dos que participam delas. Estabeleceram-se, assim, as etapas imprescindíveis do trabalho jornalístico: proposição, decisão e seguimento da execução da unidade de notícia. Ao finalizar o modelamento, realizou-se sua validação por parte dos diretores, editores e jornalistas dos meios tomados como referência.

Palavras-chave

Jornalismo, notícia, meios, editor, publicidade. (Fonte: Tesouro da UNESCO).

Introducción

Con la llegada de las nuevas tecnologías, que han permitido el desarrollo de redes sociales, ha habido un aumento en la reflexión en torno a la influencia que éstas han tenido en el trabajo diario en las salas de noticias chilenas, al igual que en el resto del mundo, con todas las preguntas que ello conlleva (Campos Freire, 2008; Flores Vivar, 2009). Facebook, Twitter, blogs, además de plataformas de participación ciudadana y otros, han aumentado las posibilidades de acceso a la información, lo que ha complejizado el trabajo de selección y de jerarquización periodística. Si bien el flujo de producción, denominado también rutina periodística, se mantiene, el rol del editor se ha hecho aún más relevante para mantener la calidad periodística del medio, según la conclusión principal a la que se llegó en el trabajo que aquí se presenta.

Como primera etapa de una investigación de más largo aliento, se planteó la revisión del flujo de trabajo de las rutinas periodísticas a la luz de modelos de gestión como un modo de análisis de los momentos críticos de la pauta periodística y de evaluación del rol del editor en la toma de decisiones. Para ello se realizaron entrevistas en profundidad a todos los editores de los medios de referencia de la prensa escrita, así como a destacados representantes del periodismo televisivo, de agencias de noticias y de las nuevas plataformas. Con los resultados se elaboró un modelo genérico para el trabajo en un departamento de noticias de cualquier tipo de medio. Para la confección de este modelo se trabajó en el flujo de la noticia independientemente de su soporte, porque las unidades noticiosas, en especial las de mayor relevancia, pasan por los mismos momentos críticos en la prensa, los medios audiovisuales y los digitales. Una vez realizada esta abstracción, fue sometida a validación por directores, editores y periodistas.

Marco teórico

La revolución que ha suscitado en las comunicaciones la llegada de Internet ha sido materia de estudio durante años, y ha anunciado una redefinición de la profesión del periodista (Allan, 2006; Christofolletti y Piassa Giovanaz, 2013). Se llegó a plantear que el ciudadano no necesitaría de una mediación para acudir al origen del hecho noticioso y que cualquier per-

sona podría convertirse en emisor y hasta en periodista (Paulussen *et al.*, 2007; Gillmore, 2006). Así y todo, las predicciones no se han vuelto realidad. El periodista sigue siendo el principal recopilador y el difusor de la información actual de relevancia social (Masip, 2005; Weaver, 1999; Puente y Grassau, 2011).

Josefa Guerra dice que con el inicio de lo que ella acuña como la era de la sociedad informacional –determinada como aquella que le sigue a la sociedad industrial–, y posteriormente con la revolución informática, se ha dado paso a una época centrada en el uso masivo de las llamadas nuevas tecnologías de la información y de la comunicación (TIC), propiciando “el tránsito de volúmenes incalculables de datos, por distintos medios, determinando un nuevo sujeto, nuevas relaciones y nuevas apariencias de la realidad” (Guerra Velásquez, 2010, p.69). A ello se agrega la demanda ciudadana por una mayor participación y aproximación al conocimiento de la realidad, que antes descansaba en una labor exclusivamente de los profesionales del periodismo (Lecaros y Green, 2012; Puente y Grassau, 2011; Chillón, 2010).

Newsmaking y gatekeeper

En este escenario, si bien las funciones del *newsmaker* (reportero/redactor/editor) y del *gatekeeper* (editor principal) no se han modificado, no ha ocurrido lo mismo con sus responsabilidades: antes bastaba con elegir las noticias más interesantes para el medio, mientras que hoy, más que nunca, es preciso perfeccionar la selección y jerarquizar su valor social. Se ha vuelto imprescindible darles contexto a las noticias, definir a sus temas un foco propio del medio, aumentar el número de fuentes y su aporte a los hechos, etc.

En primer lugar, la función de *newsmaking* se mantiene entendida “como el proceso de fabricación o de construcción de la noticia que abarca una serie de instancias que transcurren desde el momento en que se define un tema objeto de la noticia, hasta que está listo para su publicación” (Clauaso, 2007, p.4). El *newsmaking* sería una de las primeras etapas de selección y jerarquización porque es, dentro de la rutina periodística, el momento en que se recoge, da forma y difunde la información, afectando este proceso directamente en el contenido (Shoemaker y Reese, 1996).

Asimismo, quien le da sentido al proceso del *newsmaking* es el editor o jefe de redacción, quien cumple la función del *gatekeeper*, definido por varios autores (Shoemaker y Vos, 2009; Robinson, 2006) como quien toma la decisión final sobre la selección informativa como parte de su función social. Esta acción de decisión y de jerarquización que se traduce en una pauta informativa está en el centro del trabajo periodístico (Sumpter, 1999). La función de seleccionar de un universo de tantos potenciales mensajes a tan pocos, a la luz de lo analizado, se ha vuelto cada vez más compleja y exige una atención más minuciosa a lo que ocurre a lo largo del proceso. Este proceso, aunque más complejo que antes, se ha mantenido a lo largo de los últimos siglos, lo mismo que la función de *gatekeeper* que recae en la figura del editor (Shoemaker y Vos, 2009).

Por lo tanto, si bien los cambios tecnológicos han aumentado las posibilidades de acceso y salida de información, esta función de control y jerarquización sigue siendo exclusiva del periodismo (Robinson, 2006). Desde el punto de vista de las rutinas periodísticas, las redes sociales y las plataformas tecnológicas de la información se han convertido en un nuevo *input* (Puente y Grassau, 2011), más que en un reemplazo de la función profesional.

El caso del periodismo chileno

En Chile, las 'rutinas periodísticas' que se han visto revisadas tras la irrupción de las nuevas tecnologías en los departamentos de noticias no obedecen a un concepto que aparezca definido. Tampoco se trata de un concepto utilizado ampliamente entre los editores, quienes, aunque no lo rechazan, tampoco lo asumen como parte de su labor. Según las investigadoras Lecaros y Green, los editores, más bien, suelen relacionar las rutinas periodísticas con valores periodísticos y con la calidad de la noticia (Lecaros y Green, 2012).

En este contexto, el ejercicio de selección desempeñado por el editor está relacionado con una intuición personal, derivada de la experiencia en el cargo. El trabajo realizado en Chile, según autores como Stange y Salinas, considera que en el *newsmaking* la selección y valoración de la infor-

mación, una de las prácticas más rutinarias, se lleva a cabo bajo criterios que no dependen solamente del trabajo periodístico sino también de juicios, prejuicios, concepciones de mundo y otros aspectos discursivos e ideológicos (Stange y Salinas, 2009).

Con estos antecedentes, la instancia decisiva es la pauta, que es, según la experiencia chilena, la primera rutina establecida por los editores. Es, a juicio de los directores y editores de medios, el momento de la jornada que tiene mayor importancia para el desarrollo del producto final (Lecaros y Green, 2012; De Fontcuberta, 1999). Dicho de otro modo, se trata del momento en que se toman decisiones que afectan a los ciudadanos y a las instituciones sociales (Pellegrini, 1989; Robinson, 2006).

En síntesis, tanto en el mundo, en general, como en Chile, en particular, las nuevas tecnologías y los medios sociales han abierto espacios para integrar otras formas de incorporar información. Sin embargo, bajo estas nuevas condiciones, tanto la función social del periodista como el rol social que juega el editor en el departamento de prensa, lejos de disminuir, se ha visto reforzado.

Metodología

En la primera etapa del trabajo, se realizaron 13 entrevistas en profundidad a directores, exdirectores y editores generales de medios de referencia con el fin de obtener el material necesario para modelar el proceso de producción periodística. En ellas se abarcó la completa diversidad de medios periodísticos: diario, revista, noticiario radial, telenoticiario y servicio de noticias multimedial, tanto internacional como nacional.

En entrevistas semiestructuradas (con un guión de preguntas preestablecidas) se buscó responder interrogantes como cuáles eran los momentos de mayor trascendencia en la toma de decisiones de pauta y cuáles eran los roles y responsabilidades de quienes intervenían en este proceso.

Con la información recogida de las entrevistas se establecieron momentos comunes en los medios consultados, independientemente de su

soporte y la frecuencia de publicación o emisión de sus productos informativos. A partir de éstos, se modeló un flujo informativo genérico. Para ello se utilizaron los métodos SIPOC y matriz RECI, ambas herramientas provenientes del mundo de la gestión, utilizadas para modelar procesos de esta naturaleza.⁵ Una vez graficado el proceso, fue presentado a los involucrados y responsables para su validación.

Método SIPOC

Se aplica para determinar el alcance del proceso. Este método centra su mirada en los elementos que conforman las etapas de flujo, lo que permite acotar los límites de proceso. Para ello, las etapas se identifican como: proveedores (suppliers), entradas (Inputs), proceso (process), salidas (outputs) y cliente (customer).

Matriz RECI

Se aplica para definir las actividades del proceso. Esta matriz establece los roles de quienes participan de las actividades: responsables, ejecutores, consultados e informados. Obliga a contar con un responsable y un ejecutor, pero no con la existencia de consultados e informados.

Aplicadas las metodologías, y a través de un ejercicio de abstracción y ciclos de refinación, se llegó a representar la estructuración de las actividades y las instancias de decisión que van desde el inicio hasta el cierre del proceso, siempre teniendo presente que el objetivo es la búsqueda de los patrones que comparten los diferentes medios, y no aquellos que los diferencian.

Resultados

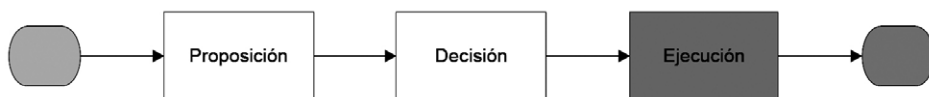
En las entrevistas, se pudo determinar que los aspectos más conflictivos para la elaboración de noticias de calidad e interés, en el nuevo escenario, son: a) la formulación de una pauta en la cual los temas tengan la correcta contextualización e interpreten los intereses del público (que puede ya conocer la noticia e incluso sus detalles); b) la correcta y completa comu-

5 A esta etapa del trabajo se integró el ingeniero UC Pablo Flores, quien trabajó junto con los investigadores en la aplicación de la metodología a las rutinas periodísticas.

nicación por parte de los editores a sus equipos acerca de los enfoques dados a cada tema, y c) el seguimiento de los editores del reporte del tema para velar por el enfoque o cambiarlo si la noticia ha sufrido modificaciones de importancia.

El editor realiza esta labor a lo largo del día, pues el encargo de unidad/es noticiosa/s pasa por un sinnúmero de etapas en las que él está siempre presente y que se pueden sintetizar en tres: proposición, decisión y ejecución (figura 1), que se justifican en el modelo que se presenta a continuación. Este análisis responde al trabajo de cada unidad noticiosa.

Figura 1
Principales etapas de la rutina periodística



Fuente: elaboración propia.

Con la información recopilada, se estableció por medio de la matriz RECI un diagrama de flujo del proceso que da origen a un producto noticioso, en el cual se priorizaron los momentos decisivos detectados en las entrevistas: sobre estas tres etapas está la figura del editor: (c) en la etapa de ejecución es el encargado de revisar que tanto la información recabada como el estilo y enfoque definidos respondan a los valores informativos de la línea editorial de cada medio. En el caso de los de referencia, el primordial es la relevancia social.

Reuniones de pauta y definición de foco

En estas reuniones (una matinal y la otra, generalmente, a inicios de la tarde) se definen los temas que se encargan para el proceso de reporte. Lo más importante es que se determina el foco o punto de vista que debe tener el tema de cada una de las noticias o, según los métodos de cada medio, de las prioritarias (aquellas que el director o autoridad máxima del medio quiere supervisar personalmente). Se trata de la etapa de proposición, don-

de se realiza la primera aproximación a lo que será noticia (entendida como una unidad noticiosa publicada o diseminada). En este momento, el editor debe supervisar e incorporar aquellas temáticas con mayor valor informativo. (b) En la etapa de la decisión, él asume un rol permanente para resolver aquellas dificultades que se presenten en los distintos momentos de la unidad noticiosa previos a su publicación.⁶

Seguimiento del trabajo periodístico

Otro aspecto relevante detectado en esta investigación es el seguimiento del trabajo de los equipos periodísticos a lo largo del proceso con el objeto de cautelar que el foco temático definido originalmente en la primera reunión de pauta no se desvirtúe, o que se justifique la necesidad de reformularlo a tiempo de acuerdo con el rumbo que tome el desarrollo de la noticia.

Los roles y responsabilidades de quienes son parte del proceso que da origen a un producto noticioso son los siguientes:

Director

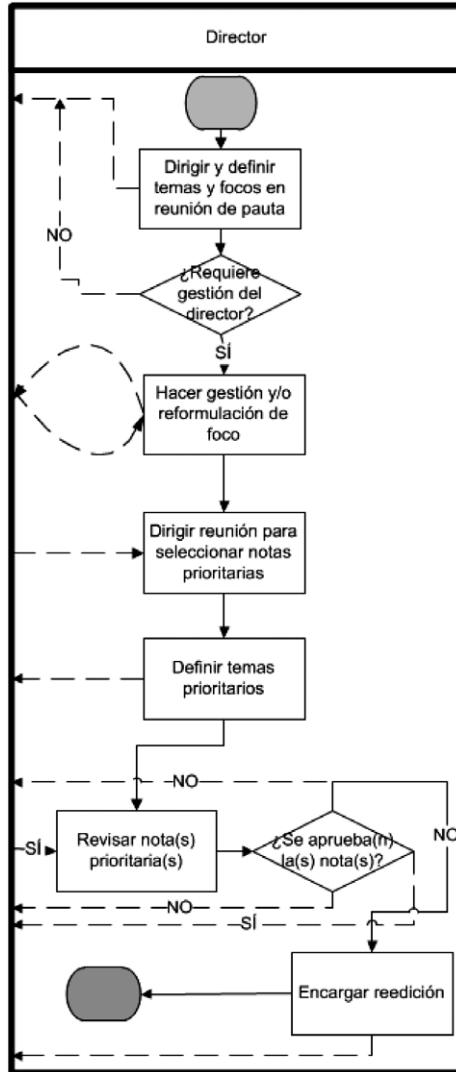
Se estableció que al darle al director la categoría de cliente, toda la organización trabaja con la finalidad de darle satisfacción a sus demandas. Se trata de un destinatario que encarga un producto a la medida, y que no compra algo estándar o que ya está elaborado. En ese sentido, va probando el producto durante su elaboración, y sólo en la medida en que quede satisfecho va a aceptarlo (figura 2). La asignación de rol reviste de gran importancia, ya que permite que se identifiquen con mayor claridad los requisitos impuestos por el cliente, la jerarquía y responsabilidad al interior del proceso, todo lo cual redundará en la calidad del producto final.

Rol del equipo periodístico

Conformado por editores / subeditores y reporteros (periodistas, fotógrafos, camarógrafos, infografistas), representa las áreas de producción y elaboración del producto demandado por el director.

6 Si bien estas etapas podrían variar en el tiempo según las particularidades de cada medio, de las entrevistas se desprende que la necesidad de chequeo de la unidad noticiosa se mantiene para todos.

Figura 2
Rutina del director del medio



Rol del editor/subeditor

Son todos aquellos profesionales que tienen responsabilidad (matriz RECI) en el proceso. En los medios de referencia, por lo general, existen diversos tipos de editores: de temas prioritarios, de cada una de las secciones del medio, del área de opinión (en especial en el caso de los diarios), de temas especiales, etc. En los editores recae la responsabilidad de elaborar pauta de

noticias prioritarias para proponerlas al director, transmitir el foco de las noticias, hacer seguimiento del trabajo de sus equipos para que se mantengan fieles al foco, redireccionar los focos cuando es necesario, editar, aprobar y finalmente definir la ubicación (en cualquier soporte) y el diseño de las noticias aprobadas (en el caso de los diarios; pero también aplica a los medios en Internet y televisión) (figura 3). En general los editores/subeditores son los responsables ante el director de la calidad del trabajo de sus equipos. El editor de temas prioritarios tiene, además, una estrecha relación con el director, con quien gestiona la selección de temas y focos de las notas consideradas las más importantes del día.

Para la selección y aprobación de las notas ya elaboradas, el editor debe tener en consideración el foco editorial, la profundidad (cantidad de datos comprobables) y el nivel narrativo (transcripción y procesamiento).

El diagrama elaborado cumple una doble función: permite seguir tanto el flujo de una noticia en particular como de todas las que están en el proceso de elaboración.

Reporteros

Bajo este concepto se agrupó a los profesionales encargados de la producción del material informativo. En el diagrama elaborado se cautela especialmente el contacto continuo de este equipo profesional con su editor para el necesario monitoreo de la evolución del hecho noticioso (figura 4).

En la figura 5 se visualiza la aplicación de las actividades y roles en un departamento de noticias a la matriz RECI (responsables (R), ejecutores (E), consultados (C) e informados (I)).

En la Figura 6 se presenta una visión completa del diagrama de flujo del proceso a partir de la(s) decisión(es) y su posterior ejecución.

A partir de la identificación de los distintos momentos del desarrollo de una unidad noticiosa en periodismo, se aplicó el método SIPOC, que centra su mirada en los elementos que conforman las etapas flujo de un proceso, lo que permite acotar los límites del mismo. Esos elementos

Figura 3
Rutina del editor/subeditor del medio

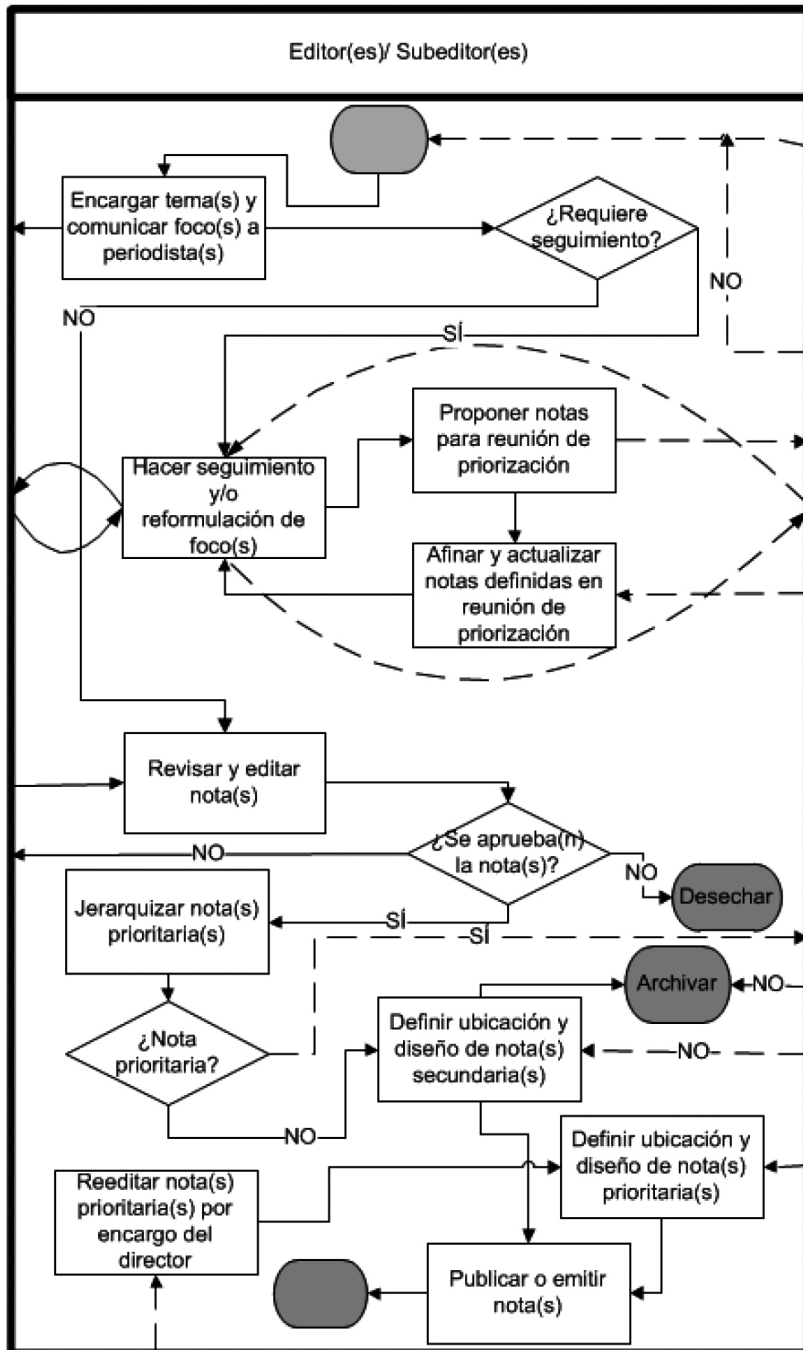
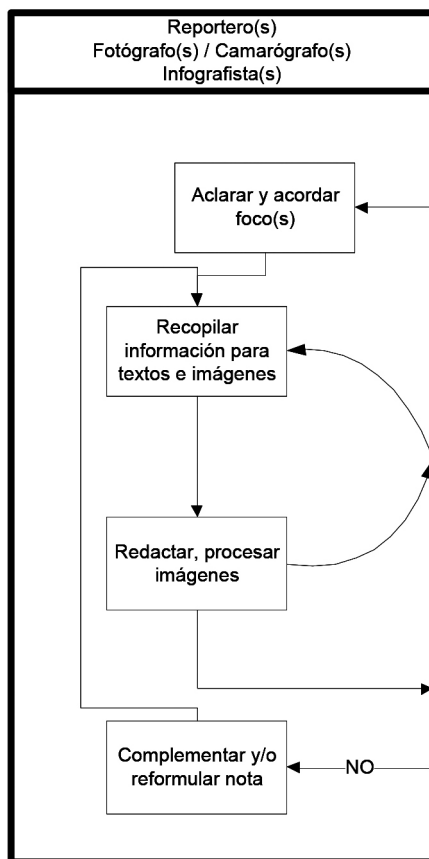


Figura 4
Rutina de los reporteros, fotógrafos/camarógrafos,
infografistas del medio



son: proveedores (suppliers), entradas (inputs), proceso (process), salidas (outputs) y cliente (customer). Se adaptó este método al proceso periodístico, con estos resultados:

Proveedores: En este contexto, son quienes entregan la materia prima (información) que se requiere para todo el proceso. Diferenciamos dos tipos de proveedores: los que ofrecen productos (hechos noticiosos⁷ para

⁷ Se entiende como hecho noticioso un acontecimiento de ocurrencia inesperada o programada cuya relevancia social y novedad motiva la acción de reporte o recopilación de información de parte de uno o más medios periodísticos.

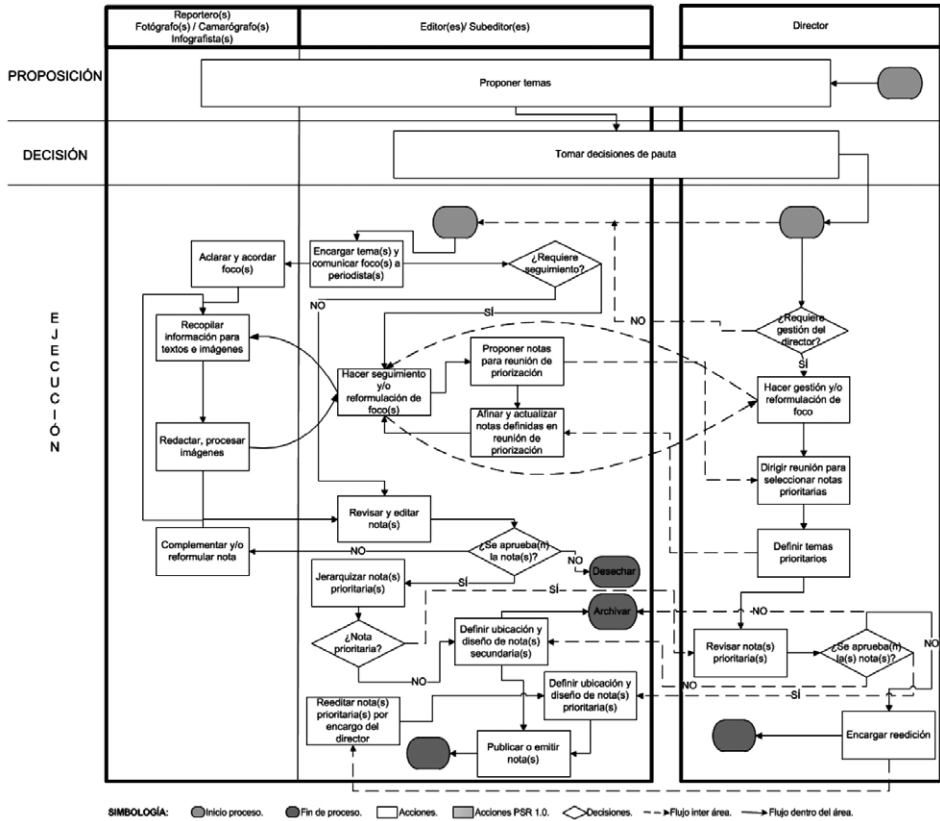
Figura 5
Matriz RECI aplicada al trabajo periodístico

Actividades/Roles	Director	Editor(es) / Subeditor(es)	Periodistas: Reportero(s) Fotógrafo(s) Camarógrafo(s) Infografista(s)
Conducir reunión de pauta con editores	R/E		
Definir temas y focos en reunión de pauta	R/E	I	
Encargar tema(s) y comunicar foco(s) a periodista(s)		R/E	I
Hacer seguimiento y/o reformulación de foco(s) (1)		R/E	R/E
Aclarar y acordar foco(s)		C	R/E
Recopilar información para textos e imágenes			R/E
Redactar, procesar imágenes			R/E
Proponer notas para reunión de priorización	I	R/E	
Conducir reunión para seleccionar notas prioritarias	R/E		
Definir temas prioritarios	R/E	I	
Afinar y actualizar notas definidas en reunión de priorización		R/E	
Revisar y editar nota(s)		R/E	I
Complementar y/o reformular nota(s)			R/E
Redefinir si corresponde a nota(s) prioritaria(s)		R/E	
Revisar nota(s) prioritaria(s)	R/E		
Encargar reedición	R/E	I	
Reeditar nota(s) prioritaria(s) por encargo del director	C	R/E	
Definir ubicación y diseño de nota(s) secundaria(s)		R/E	
Definir ubicación y diseño de nota(s) prioritaria(s)		R/E	
Publicar o emitir nota(s)		R/E	

R: responsable E: ejecutor I: informar C: consultar.

(1) Actividad con el mismo nombre realizada en momentos distintos del proceso.

Figura 6
Rutina periodística con todas sus etapas



la pauta) y los que son requeridos en el proceso para entregar insumos (información solicitada por los reporteros y/o editores a fuentes personales y/o documentales por medio de los canales tradicionales –entrevistas cara a cara y/o textos escritos–) y aquellos que ofrece hoy la tecnología (tales como las redes sociales, y las redes de información). Se identificó también como proveedores a otras fuentes de información que inciden en la elaboración de las noticias, tales como la sintonía/lectoría, que ayuda a definir el potencial impacto de una noticia, y los stakeholders, que son los públicos de interés que tienen capacidad de incidir en el proceso.

Entradas: En este punto se consideró que las entradas son las decisiones de pauta, que determinarán el desarrollo del proceso.

Proceso: Se trata de la cadena de actividades y toma de decisiones para lograr el objetivo de satisfacer la necesidad informativa del cliente.

Salidas: La publicación o emisión de las notas (noticias) elaboradas en el proceso.

Cliente: Se determinó que, en este proceso, el director del medio es el cliente. Para los fines de esta investigación se le dio este rol, considerando que es él quien demanda un producto informativo (noticias para publicar en el medio a su cargo), evalúa la calidad del producto que le están ofreciendo a la luz de lo que él demandó y, finalmente, lo acepta o rechaza. De hecho, si éste es publicado, equivale a que fue ‘comprado’ por el director. Se desechó la mirada tradicional en el sentido de que las audiencias (lector, auditor o telespectador) son los clientes del periodismo. Esa definición no es aplicable al trabajo interno en los medios, sino a la industria global del periodismo. En este proyecto, en cambio, se incluyó a la medición de las audiencias en el ámbito de los proveedores de información, pues antecedentes como las cifras de sintonía/lectoría son utilizados como un input que permite evaluar la recepción e impacto de los contenidos entregados y, por lo tanto, funcionan como un insumo en el proceso de toma de decisiones.

Se graficó la aplicación de la matriz SIPOC al periodismo tal como aparece en la figura 7 .

Figura 7
Matriz SIPOC para periodismo

<i>Suppliers</i> (proveedores de información)	<i>Inputs</i> (generador)	<i>Process</i> (proceso periodístico)	<i>Outputs</i> (producto periodístico)	<i>Customer</i> (cliente del proceso periodístico)
Acontecimiento noticioso	Decisiones de Pauta	Etapas del proceso	Nota(s) o artículo(s)	Director
Fuentes personales				
Fuentes personales				
Cobertura de competencia				
Redes sociales				
Redes de información (periodismo ciudadano)				
Sintonía/Lectoría				
Stakeholders				

Conclusiones

Las posibilidades tecnológicas han entrado a las salas de noticia para quedarse. Sin embargo, su incorporación al proceso informativo no ha afectado todavía las rutinas periodísticas, sino que, más bien, ha reforzado la figura del editor como *gatekeeper*, tal como demuestra este trabajo, que analiza y modela el flujo informativo y propone uno genérico aplicable a cualquier medio, pues su foco está en el proceso de elaboración de una unidad noticiosa independiente de su formato de entrega (publicación o diseminación) al público.

Dado que las unidades noticiosas componen el proceso que sigue, se pueden distinguir tres grandes momentos: proposición, decisión y ejecución. Recae en el editor la tarea de supervisar la selección y jerarquización de las unidades noticiosas.

El editor está a cargo de:

1. **Elaboración de la pauta.** La generación de la lista de temas noticiosos que se quiere cubrir es uno de los puntos clave del proceso, que impulsa el desarrollo de cualquier producto informativo. Dicha pauta puede generarse exclusivamente a partir de temas de agenda del gobierno, las instituciones y los mercados, o incluir, además, una definición de los focos con que serán tratados los temas de las informaciones.

El listado de temas que formará parte indistintamente de una publicación, un medio audiovisual o una plataforma digital, puede iniciarse a partir de una reunión o puede ser anticipado por el director y sus editores por escrito, antes de dicha reunión.

Según el medio, dicha reunión es presencial (en el caso de tener un centro) o no presencial (en el caso de medios que deben coordinar el trabajo de periodistas dispersos en distintas regiones de Chile o del mundo).

2. **Aprobación – rechazo de la unidad noticiosa (UN).** Uno de los grandes aportes que pueden hacer los periodistas es la proposición

de temas. Incluso algunos medios consideran que el valor del periodista se reconoce según sus propuestas. Los criterios del editor o director para aprobar una unidad noticiosa son muy diversos y varían de un medio a otro según su orientación editorial.

3. **Definición del foco.** Dentro de las tareas del editor está resolver el foco de la noticia. Los focos se refieren fundamentalmente a la definición de un ángulo de manera explícita. Sin embargo, no en todos los medios lo hacen: hay varios editores que entienden que los periodistas, por el sólo hecho de trabajar en el medio, saben cuál debe ser el foco. La competencia llevada con plataformas de información similares y la llegada de nuevas tecnologías han obligado a los medios a reforzar el ejercicio de definición de foco de las noticias como posibilidad de diferenciación.
4. **Designación del equipo.** La polifuncionalidad parece una novedad creciente, sea porque los periodistas deben ser autosuficientes, porque su función en el departamento de noticias puede variar según las necesidades informativas o por los distintos tipos de trabajo que se deben desarrollar a lo largo de la jornada. Cuando hay un tema de relevancia muy especial, el aporte del equipo es generalizado en el medio.
5. **Seguimiento del reporte.** La comunicación y la coordinación se lleva a cabo por medio del celular. El seguimiento se logra sobre la base de una comunicación directa entre el periodista y su editor, y en la mayoría de los casos no queda registro de aquello. Para el seguimiento se destaca la importancia del contacto personal. La comunicación de seguimiento es realmente importante para las modificaciones de última hora, en especial si surge un cambio en la noticia o si hay algo nuevo en la pauta.
6. **Redefinición del foco y elaboración de la pauta final.** En la mayoría de los medios existe al menos una reunión de pauta más aparte de la ocurrida en la mañana que, en general, se realiza después de almuerzo. Los editores se reúnen para revisar los datos, opiniones y relato sobre hechos obtenidos hasta el momento, acordar lo que será publicado o diseminado y definir sus respectivas jerarquías noticiosas.

A partir de los análisis RECI y SIPOC que se aplicaron al periodismo se pudo establecer cuál es el flujo informativo en un departamento de noticias chilenos, y en quiénes recaen las distintas responsabilidades de acuerdo con los momentos críticos por los que atraviesa una noticia antes de llegar a las audiencias.

Referencias

- Allan, S. (2006). *Online news: Journalism and the Internet*. Maidenhead: Open University Press.
- Campos Freire, F. (2008). “Las redes sociales trastocan los modelos de los medios de comunicación tradicionales”. En: *Revista Latina de comunicación social*, 63, pp. 287-293.
- Clauso, R. (2007). *Cómo se construyen las noticias. Los secretos de las técnicas periodísticas*. Buenos Aires: La Crujías Ediciones.
- Christofolletti, R. y Piassa Giovanaz, D. (2013). “Tecnología y zonas de tensión ética para periodistas”. En: *Cuadernos.Info*, 32, pp. 27-38.
- Chillón, J. M. (2010). “Oportunidades y amenazas del periodismo ciudadano en la sociedad globalizada”. En: *Eikasia Revista de Filosofía*, 31, pp. 1-14. Disponible en: <http://www.revistadefilosofia.com/31-16.pdf> [fecha de consulta: 10 de julio de 2013].
- De Fontcuberta, M. (1999). “Pauta y calidad informativa”. En: *Cuadernos de información*, 13, pp. 61-69.
- Flores Vivar, J. (2009). “Nuevos modelos de comunicación, perfiles y tendencias en las redes sociales”. *Comunicar*, 33 (17), pp. 73-81.
- Gillmore, D. (2006). *We the media: Grassroots journalism by the people, for the people*. Sebastopol: O’Reilly Media Inc.
- Guerra Velásquez, J. (2010). “La mercancía noticiosa como bien intangible y significativo”. En: *Revista Estudios Culturales*, 6, pp. 63-78.

- Iglesias García, M. (2012). "Rutinas productivas de un cibermedio nativo digital". En: *Cuadernos de información*, 30, pp. 9-20.
- Lecaros, M. y Green, F. (2012). "Editores chilenos y rutinas periodísticas: revisión y propuesta para un estudio sobre el cambio en la sala de redacción". En: *Cuadernos de información*, 30, pp. 53-60.
- Masip, P. (2005). "Rutinas periodísticas e internet en la información diaria". En: *Noves Competencies Professionals*. III Congrés Internacional Comunicació i Realitat. Pere Masip, pp. 561-576.
- Paulussen, S., Heinonen A., Domingo D. y Quandt T. (2007). "Doing it together: Citizen participation in the professional news making process". En: *Observatorio (OBS*)*, 1 (3), pp. 131-154.
- Pellegrini S. (1989). *Políticas de información*. Santiago: Ediciones actualidad y política, Universidad Católica.
- Puente, S. y Grassau, D. (2011). "Periodismo ciudadano: dos términos contradictorios. La experiencia chilena según sus protagonistas". En: *Palabra Clave*, 14 (1), pp. 137-155.
- Robinson, S. (2006). "Gateway or gatekeeper: The institutionalization of online news in creating an altered technological authority". Documento presentado en el International Symposium on Online Journalism, Austin, Texas. Disponible en: <http://online.journalism.utexas.edu/2006/papers/SueRobinson.pdf> [fecha de consulta: 5 de marzo de 2013].
- Shoemaker, P. y Reese, S. (eds.) (1996). *Mediating the message: Theories of Influences on Mass Media Content*. Nueva York: Longman.
- Shoemaker, P. y Vos, T. (2009). *Gatekeeping theory*. Nueva York: Routledge.

- Stange, H. y Salinas C. (2009). *Rutinas periodísticas. Discusión y trayectos teóricos sobre el concepto y su estudio en la prensa chilena*. Santiago: Cuadernos ICEI.
- Sumpter, R. (1999). "Daily newspaper editors' audience construction routines: A case study". En: *Critical Studies in Media Communication*, 17 (3), pp. 334-346.
- Weaver, D. H. (1999). "Periodismo y nuevas tecnologías: perfiles de los periodistas del siglo XXI". En: *Cuadernos de información y comunicación*, 4, pp. 219-230.