



**La  
investigación  
a partir  
de historias**

**Manual  
para periodistas  
de investigación**

POR MARK LEE HUNTER

Con la colaboración de Nils Hanson, Rana Sabbagh, Luuk Sengers,  
Drew Sullivan, Flemming Tait Svith y Pia Thordsen

# Índice

## **Prefacio / p. 1**

### **Presentación de “La investigación a partir de historias: Manual para periodistas de investigación”**

por Jānis Kārklīšs, Subdirector General de Comunicación e Información, UNESCO

## **Introducción / p. 2**

por Mark Lee Hunter

## **Prefacio a la primera edición / p. 5**

### **Invertir en periodismo de investigación**

por Yosri Fouda

## **Capítulo 1 / p. 7**

### **¿Qué es el periodismo de investigación?**

por Mark Lee Hunter y Nils Hanson

## **Capítulo 2 / p. 13**

### **El uso de hipótesis: El núcleo del método de investigación**

Por Mark Lee Hunter, Luuk Sengers y Pia Thordsen

## **Capítulo 3 / p. 27**

### **El uso de las puertas abiertas: Contextualización y deducción**

por Mark Lee Hunter

## **Capítulo 4 / p. 37**

### **El uso de las fuentes personales**

por Nils Hanson y Mark Lee Hunter

## **Capítulo 5 / p. 53**

### **Organización: Cómo armarse para triunfar**

por Mark Lee Hunter y Flemming Svith

## **Capítulo 6 / p. 61**

### **Redacción de investigaciones**

por Mark Lee Hunter

## **Capítulo 7 / p. 75**

### **Control de calidad: Técnicas y ética**

por Nils Hanson, Mark Lee Hunter, Pia Thordsen y Drew Sullivan

## **Capítulo 8 / p. 83**

### **¡Publíquelo!**

por Mark Lee Hunter

## **Bibliografía seleccionada / p. 87**

Publicado por

la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, Sector de Comunicación e Información, División de la Libertad de Expresión, Democracia y Paz

1, rue Miollis 75732 Paris Cedex 15 Francia

<http://www.unesco.org/webworld>

Publicado en español por

la Oficina Regional de Ciencias de la UNESCO para América Latina y el Caribe, Sector Comunicación e Información

Luis Piera 1992, Piso 2, Montevideo 11200, Uruguay

<http://www.unesco.org.uy>

Ediciones UNESCO

[www.unesco.org/publishing](http://www.unesco.org/publishing)

© UNESCO 2013

Todos los derechos reservados

ISBN 978-92-3-304189-9

Las denominaciones empleadas en esta publicación y la presentación del material que en ella figura no implica, de parte de la UNESCO, ninguna toma de posición respecto al estatuto jurídico de los países, ciudades, territorios o zonas, o de sus autoridades, ni respecto al trazado de sus fronteras o límites

Los autores son responsables por la selección y presentación de los hechos contenidos en esta publicación, así como de las opiniones expresadas en ella, que no son necesariamente el pensamiento de UNESCO y no comprometen a la Organización.

Diseño de tapa y diagramación: Anne Barcat

Adaptación del diseño: Ma. Noel Pereyra

Traducción: Victoria de Negri

## **“La investigación a partir de historias: Manual para periodistas de investigación”**

*La UNESCO ha venido promoviendo de manera constante un debate sobre la responsabilidad y los estándares profesionales y éticos de los medios de comunicación de manera tal que los periodistas dispongan de principios que guíen el mejor ejercicio de su profesión. En 2009 y con la colaboración de Reporteros Árabes de Periodismo de Investigación (ARJI, por sus siglas en inglés), UNESCO publicó el primer manual para periodistas de investigación en el mundo árabe, titulado “La investigación a partir de historias: Manual para periodistas de investigación”.*

*El periodismo de investigación consiste en la tarea de revelar cuestiones encubiertas de manera deliberada, por alguien en una posición de poder, o de manera accidental, detrás de una masa caótica de datos y circunstancias – y en el posterior análisis y exposición pública de todos los datos relevantes. Así, el periodismo de investigación contribuye de manera fundamental a la libertad de expresión y de información, elementos centrales del mandato de la UNESCO. Los medios de comunicación pueden cumplir un rol de perro guardián que es indispensable para la democracia, y por esta razón la UNESCO apoya plenamente las iniciativas dirigidas a fortalecer el periodismo de investigación en todo el mundo. Considero que esta publicación representa una importante contribución para la promoción del periodismo de investigación y espero que se transforme en un valioso recurso para periodistas y profesionales de la comunicación, así como para quienes se dedican a la formación de periodistas.*

**Jānis Kārklīš**

Subdirector General de Comunicación e Información, UNESCO

---

---

# La investigación a partir de historias: Manual para periodistas de investigación

POR MARK LEE HUNTER  
CON LA COLABORACIÓN (EN ORDEN ALFABÉTICO) DE  
NILS HANSON, RANA SABBAGH, LUUK SENGERS,  
DREW SULLIVAN, FLEMMING TAIT SVITH Y PIA THORDBSEN  
PREFACIO, POR YOSRI FOU DA

**E**l presente manual es una guía de métodos y técnicas básicas para el periodismo de investigación que busca expresamente llenar un vacío existente en la literatura de la profesión. La mayoría de los manuales dedicados al tema tratan extensamente al problema de dónde encontrar la información y asumen que, una vez que el periodista encuentra la información buscada será capaz de redactar una historia viable. Los autores, sin embargo, no compartimos este supuesto. No consideramos que el problema central sea el hallazgo de la información sino la tarea fundamental de contar una historia. Esto lleva a la principal innovación metodológica presentada por este manual: utilizamos las historias como el cemento que une cada paso del proceso de investigación, desde su concepción hasta la indagación, redacción, control de calidad y publicación. También nos referimos a este enfoque como “investigación basada en hipótesis”, porque comenzamos por formular la historia que esperamos redactar como una hipótesis que será verificada o refutada. Se trata del primer paso de un proceso integrado:

- Al analizar una historia hipotética el periodista puede detectar con mayor facilidad qué información necesita buscar.
  - Al editor se le facilita la tarea de evaluar la factibilidad, costos, recompensas y avances del proyecto de investigación.
  - A medida que avanza la investigación el periodista o el equipo de investigación pueden ir organizando el material para su redacción, y componiendo segmentos específicos de la historia final.
  - Esto, a su vez, facilita el control de calidad y permite considerar en qué medida la historia cumple con criterios legales y éticos.
  - Al final del proceso se obtendrá una historia que puede resumirse en unas pocas frases contundentes, una historia que puede ser promocionada, defendida y recordada.
- 
-

---

---

No pretendemos haber inventado la investigación basada en hipótesis: otros métodos similares se han utilizado en consultoría de negocios, en las ciencias sociales y en el trabajo policial. Lo que hicimos fue analizar sus implicancias para el proceso periodístico y para los objetivos que persigue el periodismo de investigación: mejorar un mundo que genera sufrimiento inútil e innecesario, o, para decirlo de otra forma, un mundo que ignora las soluciones disponibles para sus problemas.

Ha sido un proceso largo y colectivo. En mi caso, comenzó en 1990 con una tesis doctoral presentada a mediados de mi carrera profesional y dirigida por Francis Balle donde comparaba los métodos de investigación norteamericano y francés. Este trabajo, a su vez, me abrió las puertas a un puesto en el Instituto Francés de la Prensa, de la Universidad de París/Panteón-Assas, donde durante doce años tuve la suerte de contar tanto con colegas generosos y comprometidos, como también con entusiastas estudiantes de maestría. Todos ellos me permitieron probar en el campo los métodos aquí presentados, en una escala mucho mayor que la que podría tener un periodista de manera individual.

En 2001 comencé lo que pensé que sería un año sabático en INSEAD, una escuela de negocios global. Un puesto de investigación temporario se transformó en un nombramiento como profesor adjunto que me permitió enriquecerme con el conocimiento y la experiencia de colegas como Yves Doz, Luk Van Wassenhove, Ludo Van der Hayden y Kevin Kaiser, entre otros. Su influencia en este manual, aunque indirecta, es poderosa. Este grupo de académicos me obligaron a pensar en las prácticas mediáticas a un nivel más abstracto y a idear formas de mejorar los procesos para crear mayor valor, incluso en el ámbito del periodismo.

Al igual que mis coautores, al mismo tiempo me desempeñaba profesionalmente como periodista de investigación. Así, también en 2001, junto con la mayoría de mis coautores, Nils Mulvad (del Instituto Danés de Periodismo Asistido por Computadora) y Brant Houston (de Reporteros y Editores de Investigación Inc.), creamos la Red Global de Periodismo de Investigación, que representó un foro extraordinario para el intercambio de mejores prácticas.

Concretamente, en diversos países surgieron elementos propios del periodismo de investigación de manera simultánea e independiente, indicador inequívoco de un importante desarrollo en este campo. En 2005, en el congreso bianual de la Red, tuve la oportunidad, por primera vez, de presentar el concepto formal de investigación periodística por hipótesis. En ese mismo evento Luuk Sengers (de Holanda) y Flemming Svith (danés) me mostraron una base de datos simple y robusta, creada por ellos, y otras herramientas informáticas para organizar investigaciones que también podían aplicarse al gerenciamiento de proyectos. Inmediatamente caímos en la cuenta de que nuestros descubrimientos podían articularse como componentes de un único proceso.

Los comentarios y críticas positivas realizados por los participantes del congreso bianual de la Red en esa instancia y en otras me convencie-

---

---

---

---

ron de que había una necesidad y un deseo en el campo de disponer del material que se presenta en este manual. Así aparecieron más colaboradores, especialmente Nils Hanson, de Suecia, el principal coautor de este manual y un experto en compatibilizar la calidad y la productividad en el ámbito de las noticias. Nunca olvidamos que en este sector muchos piensan que el periodismo de investigación es demasiado lento, costoso y riesgoso. Así, nos propusimos demostrar que la investigación también puede ser un proceso eficiente donde los riesgos clave pueden ser manejados.

Este proceso continuo de desarrollo colectivo se vio poderosamente reforzado por la creación del Centro para el Periodismo de Investigación londinense y su escuela de verano anual. Durante años, Gavin McFadyen (su fundador) y su equipo nos permitieron explorar nuevas formas de enseñar sobre el proceso de composición de una historia periodística. Fue en Londres que escuché por primera vez que Drew Sullivan (expatriado norteamericano que vivía en los Balcanes) presentaba prácticas periodísticas sobre el crimen organizado que bien podían ser aplicadas en muchas otras situaciones. El empujón final llegó de la mano de Rana Sabbagh, Directora de Reporteros Árabes de Periodismo de Investigación, y su colega danesa Pia Thordsen, una de las primeras personas en apoyar la investigación por hipótesis, quienes en la primavera de 2007 me instaron a dirigir la redacción y edición de este manual. Además, los seminarios que ambas dictaban en los países árabes fueron espacio propicio para presentar las ideas del libro a medida que estaba siendo redactado. El proceso, así como la misma ARIJ, fueron financiados por International Media Support y por el Parlamento danés. Andrea Cairola tuvo un rol fundamental acercando el proyecto a UNESCO, donde Mogens Schmidt y Xianhong Hu resultaron ser valiosos colaboradores.

El día que UNESCO publicó en internet “La investigación a partir de historias: Manual para periodistas de investigación” como documento de descarga gratuita, en agosto de 2009, 200 páginas web crearon enlaces al libro, que se transformó en el trabajo de mejor distribución en la historia del periodismo. Asimismo, desde su publicación, algunas partes del libro se han incluido en otros manuales. Esto es solo el comienzo: el método continúa evolucionando y encontrando nuevos caminos.

Además de ser una profesión, el periodismo de investigación es un conjunto de habilidades. Pero también es una familia. Crecí en esta familia y la he visto crecer. Este manual es su puerta de entrada a esa familia. Por favor, sean miembros que podamos honrar y admirar por su profesionalismo, ética y compromiso.

### **Mark Lee Hunter**

Editor y autor principal

París – Aarhus – Ammán – Londres – Lillehammer

---

---

## **Prefacio:**

POR YOSRI FOUDA, CORRESPONSAL JEFE DE INVESTIGACIÓN DE AL JAZEERA

*Luego de la creación de Al Jazeera en 1996, logré juntar coraje y proponerle a la gerencia una idea un poco extravagante: que se me permitiera trabajar en una modalidad por la que desaparecería durante dos meses, a cambio de una pieza de investigación bimestral de 45 minutos de duración. Según la norma en la televisión árabe en ese momento, a uno se le permitía desaparecer durante 45 minutos a cambio de la promesa de regresar con dos meses de apurones (apenas exagero). Tal como suponía, la propuesta generó algunas risas bienintencionadas, por lo que casi ingreso a otro ciclo de depresión profesional.*

*Pero unos meses más tarde, Hamad Bin Thamer Al Thani, presidente de la cadena, por alguna razón decidió ofrecerme la oportunidad de producir un informe piloto. Con un presupuesto casi inexistente, este piloto debía ser preparado, filmado y editado en Londres, la ciudad donde yo vivía en ese momento. Me pareció que el ántrax era un buen tema: aparte del interés que me generaba, era fácil justificar la ubicación por las recientes filtraciones a la prensa que implicaban al anterior gobierno inglés en la exportación del llamado "equipo de doble uso" al Irak de Saddam Hussein. La exportación a Irak de cualquier tipo de equipo civil que pudiera adaptarse a fines militares era ilegal y pasible de ser sancionada por la ONU.*

*Para los estándares de ayer y de acuerdo a la opinión de muchos, el informe piloto resultó ser un importante paso adelante en el camino hacia un concepto árabe de periodismo de investigación. Tanto fue así que, inesperadamente, el informe fue transmitido y retransmitido en varias oportunidades. En un momento en que Al Jazeera era abiertamente condenada y ferozmente atacada por la mayoría de los gobiernos árabes, en 1998 el informe representó a la cadena qatarí en el Festival de Producción Radial y Televisiva de El Cairo y se llevó un premio. Fue la primera y última vez que Al Jazeera participó en un certamen de este tipo. Pero era solo el inicio de la serie "Sirri Lilghaya" ("Top Secret" o "Ultrasecreto"), que se transmitiría durante los siguientes diez años.*

*A pesar de que algunos periódicos árabes habían incursionado tímidamente en este tipo de periodismo, el primer canal panárabe de 24 horas de noticias y actualidad, crecientemente popular, logró identificar un área de interés mayormente novedosa para la audiencia árabe. Por mi parte, sabía que las realidades particulares de esta parte del mundo implicarían que el mismo paquete incluía también peligros y problemas potenciales. Estas dificultades continuaban siendo un enorme desafío a varios niveles para los jóvenes periodistas y productores árabes que aspiran a convertirse en periodistas de investigación serios.*

*En primer lugar, desde el punto de vista de la industria, muchas de las organizaciones de noticias conocen más la cultura de la cantidad que la de la calidad. Entre otras cosas, la calidad requiere una gerencia con alto nivel educativo, capacitación continua, equipos integrados, presupuestos realistas y, temo decir, de tiempo. Aunque es difícil encontrar un gerente o un periodista que no elogie apasionadamente el periodismo en profundidad, es menos común verlos transformar este elogio en realidad con el mismo nivel de entusiasmo y capacidad. Tradicionalmente, son parte del problema, aunque, si intentamos un cambio cultural profundo, es mejor verlos como parte de la solución. La buena noticia es que nuestro retraso en esta área no tiene nada que ver con los genes. Pero la mala noticia es que si seguimos siendo incapaces de meternos a trabajar en nuestra propia cocina, nunca mereceremos ni alcanzaremos el honor de enfrentarnos a los desafíos externos (y mucho más serios).*

*Segundo, desde el punto de vista de la seguridad personal, para ninguna otra forma de periodismo es más adecuada la máxima de que "ser periodista es buscarse problemas". Así, en periodismo de investigación el cálculo del riesgo es un concepto clave, sobre la base del hecho de que ninguna nota periodística vale la vida del periodista. Por más que este principio parezca simple, al contrario, evoca motivos de preocupación en una parte del mundo que en el ámbito del periodismo de investigación aún se encuentra en la fase de aprendizaje. En el mundo árabe abundan los periodistas jóvenes e impresionables que ansían probarse a sí mismos, en ocasiones a cualquier costo, y con muy pocos conocimientos en materia de seguridad e incluso de supervivencia. Aunque su coraje es un fenómeno prometedor, también puede ser una receta para el desastre. Una parte de la responsabilidad en la solución de esta situación recae en los departamentos y centros de formación, y otra en la gerencia de los medios de comunicación, pero la mayoría cae sobre los*

*hombros del propio periodista. Él o ella terminará pagando las consecuencias si alguien muere, y es él o ella quien puede tomar la decisión de vivir para encontrar una nueva historia.*

*En tercer lugar, desde el punto de vista legal, el periodismo de investigación es un campo minado. Suele frecuentar el mismo club donde se encuentran la corrupción, la negligencia y el fracaso de los sistemas. Al mezclarse con semejante mala compañía, el periodista asume un inmenso riesgo legal, dado que siempre se propone encontrar respuestas para preguntas que empiezan con “cómo” y “por qué”, debiendo aplicar, en ocasiones, métodos poco transparentes en nombre del bien común. Pocos periodistas podrán y querrán notar la diferencia entre el interés público y los intereses pasajeros del público, y muchos menos podrán conseguir una primicia manteniéndose al mismo tiempo dentro del ámbito de la ley. Evidentemente, es fundamental ser consciente del marco legal.*

*Cuarto, desde el punto de vista político, la mayoría de los gobiernos árabes aún consideran peligroso el empoderamiento de sus ciudadanos con información. Esto es un hecho que siempre debe ser tenido en cuenta y puesto en contexto de manera tal que no comprometa nuestro objetivo sagrado: averiguar lo que honestamente creemos que es la verdad y transmitirla a nuestros lectores y a nuestra audiencia, a nuestros gobernantes y gobernados. Si tomamos en cuenta la realidad árabe, el margen de error es de hecho uno de los más pequeños del mundo, lo cual presenta otro desafío interesante. Aunque algunos periodistas lo aprecian, este tipo de desafío requiere conocimiento y experiencia, y en elevadas cantidades. En un sentido clave, los mecanismos que regulan la relación del periodista con los políticos son similares a los que regulan su relación con prostitutas. Ambos son informantes, y ambos buscan usar al periodista para algo. Pero no se trata de un juego de suma cero: siempre existe una tercera vía que le permitirá al periodista alcanzar su objetivo y al mismo tiempo mantenerse con vida.*

*Quinto, desde un punto de vista cultural para el periodismo de investigación no resulta fácil prosperar en una cultura predominantemente oral. En nuestra cultura, los números, cifras y estadísticas no son tan apreciadas como las palabras, el ritmo y la estructura. Afortunadamente, este hecho no necesariamente obstaculiza el trabajo: al contrario, el periodista que domina sus herramientas puede transformarlo en una enorme ventaja. Y esta es otra área curiosa que obviamente se vería beneficiada si recibiera mayor inversión. El verdadero problema estriba en la comprensión (o incomprensión) general de nuestras sociedades acerca de qué es el periodismo de investigación. Debemos seguir educando para que el público en general esté de nuestro lado. De lo contrario, siempre será bastante fácil acusar al periodista de ser un espía, cuando éste investiga temas como la cantidad de egipcios que contrajeron matrimonio con israelíes el año anterior. No hace falta decir que esta forma avanzada de periodismo conlleva, además, riesgos de tipo mental, emocional, psicológico y social. Puede resultar tan ridículamente demandante que fácilmente puede controlarnos la vida, casi literalmente. ¿Quieren ser alguien en este campo? Entonces pueden decirles adiós a “los placeres de la vida cotidiana”... bueno, no siempre, afortunadamente. ¿Se sienten apasionados por esta tarea? No es un mal comienzo. A cambio sentirán la felicidad de encontrar hilos conductores y de atar cabos, y el placer máximo e indescriptible de hacer un descubrimiento. Pero, sobre todo, no hay nada como el sentimiento terapéutico que se tiene cuando alguien que no debía saber nada se te acerca y te dice “muchas gracias”. Ese gesto bastará para lanzarte a perseguir una nueva historia.*





tema

---

---

1

## **¿Qué es el periodismo de investigación?**

*El periodismo de investigación no es periodismo convencional*

POR MARK LEE HUNTER Y NILS HANSON

El proceso hasta aquí:

**Nos damos una buena idea de lo que estamos haciendo y de por qué lo hacemos.**

---

---

# El periodismo de investigación no es periodismo convencional

**¿Qué es el periodismo de investigación? ¿Cómo se lleva a cabo? ¿Por qué deberíamos ejercerlo? Casi medio siglo después del escándalo de Watergate, momento definitorio en la historia del género, ni el público ni los periodistas están de acuerdo en las respuestas. Esto es lo que pensamos:**

El periodismo de investigación es la tarea de revelar cuestiones encubiertas de manera deliberada, por alguien en una posición de poder, o de manera accidental, detrás de una masa caótica de datos y circunstancias que dificultan la comprensión. Es una actividad que requiere el uso de fuentes y documentos tanto públicos como secretos.

El periodismo convencional depende en gran medida (y en ocasiones totalmente) de materiales producidos por otros (como la policía, gobiernos, empresas, etc.), por lo que es un periodismo fundamentalmente reactivo, cuando no pasivo. El periodismo de investigación, por el contrario, depende de material recolectado o generado a partir de la iniciativa del propio periodista (y por esta razón a menudo se lo conoce como “periodismo emprendedor”).

El periodismo tradicional busca crear una imagen objetiva del mundo tal cual es. El periodismo de investigación utiliza material objetivamente verdadero (es decir, datos con los que cualquier observador razonable podría coincidir) para alcanzar el objetivo subjetivo de cambiar el mundo. No se trata de una licencia para mentir por una buena causa: es la responsabilidad de descubrir la verdad para que el mundo pueda cambiar.

A diferencia de lo que les gusta afirmar a algunos profesionales, el periodismo de investigación no es solo periodismo a la vieja usanza pero bien hecho. Es verdad que ambas formas se concen-

tran en el quién, qué, dónde y cuándo, pero el quinto elemento en periodismo convencional, el “por qué”, se transforma en “de qué manera” en una investigación. Además, los otros elementos no solo se desarrollan en cuanto a cantidad, sino también en cuanto a calidad. El “quién” no es solo un nombre y un título: es una personalidad, con su propio carácter y estilo. El “cuándo” no es el presente de la noticia, sino un continuo histórico, una narración. El “qué” no se reduce al evento, sino que es un fenómeno con causas y consecuencias. El “dónde” no es únicamente una dirección, sino una ubicación, un lugar donde ciertas cosas se hacen más o menos posibles. Estos elementos y detalles hacen que el mejor periodismo de investigación tenga una poderosa cualidad estética que refuerza su impacto emocional.

En suma, aunque a lo largo de su carrera un periodista desarrolle ambos tipos de periodismo, los dos roles en ocasiones conllevan habilidades, hábitos de trabajo, procesos y objetivos profundamente diferentes. El siguiente cuadro presenta un detalle de estas diferencias, que no deben interpretarse como opuestos nítidamente demarcados e irreconciliables. Más bien debe entenderse que, cuando una situación se ajusta más al lado izquierdo del cuadro, el periodista está desarrollado una tarea periodística de tipo convencional. En la medida en que la situación se desplaza hacia la derecha, el periodista comienza a actuar como investigador.

¿Acaso la investigación parece tomar mucho más trabajo que el periodismo común? De hecho, así es, la investigación insume más trabajo en cada una de las etapas del proceso, aunque es una tarea que puede realizarse eficientemente y que puede resultar placentera. Además, es mucho más gratificante, tanto para el público como para

PERIODISMO CONVENCIONAL	PERIODISMO DE INVESTIGACIÓN
<b>La investigación</b>	
La información se recolecta y se informa a ritmo fijo (diaria, semanal o mensualmente).	Mientras la información no sea coherente y completa no puede publicarse.
La investigación se realiza rápidamente. No se continúa investigando una vez que se completa la historia.	La investigación continúa una vez que se hubo completado la historia, y puede continuar incluso después de su publicación.
La historia, que puede ser muy breve, se basa en una cantidad mínima necesaria de información.	La historia, que puede ser muy extensa, se basa en la cantidad máxima de información que se puede obtener.
La falta de documentación puede reemplazarse con declaraciones de las fuentes.	El reportaje requiere documentación que apoye o contradiga las declaraciones de las fuentes.
<b>Relaciones con las fuentes</b>	
Se presume la buena fe de las fuentes, a menudo sin verificación.	No puede presumirse la buena fe de las fuentes. Cualquiera de las fuentes puede proporcionar información falsa. La información no se utiliza a menos que haya sido previamente verificada.
Las fuentes oficiales ofrecen información sin reservas para promocionar su persona y sus objetivos.	La información oficial se le oculta al periodista porque, de ser revelada, podría comprometer los intereses de determinadas autoridades o instituciones.
El periodista debe aceptar la versión oficial de los hechos, aunque pueda contrastarla con los comentarios y declaraciones de otras fuentes.	El periodista puede cuestionar o negar explícitamente la versión oficial de una historia, sobre la base de información obtenida de fuentes independientes.
El periodista dispone de menos información que la mayoría o todas sus fuentes.	El periodista dispone de más información que cualquiera de sus fuentes tomadas de manera individual, y que la mayoría de sus fuentes tomadas en conjunto.
Las fuentes son casi siempre identificadas.	A menudo es imposible identificar las fuentes porque su seguridad podría quedar comprometida.
<b>Los resultados</b>	
El reportaje es considerado un reflejo del mundo, que se acepta tal cual es. El periodista no busca más resultado que informar al público.	El periodista se niega a aceptar el mundo tal cual es. El objetivo de la historia es penetrar o exponer una situación dada para así reformarla, denunciarla o, en algunos casos, promover un ejemplo de una mejor forma de hacer las cosas.
El reportaje no requiere el compromiso personal del periodista.	Sin el compromiso personal del periodista la historia no puede completarse.
El periodista busca ser objetivo e imparcial hacia todas las partes.	El periodista busca ser justo y escrupuloso con los hechos, y sobre esa base puede establecer quiénes son las víctimas, los héroes y los delincuentes. Además, el periodista podría ofrecer su propio juicio o veredicto sobre la historia.
La estructura dramática de la historia no tiene mayor importancia. La historia no llega a una conclusión, porque las noticias son continuas.	La estructura dramática de la historia es esencial para asegurar su impacto, y lleva a una conclusión que es presentada por el propio periodista o por una fuente.
Los errores que pudiera cometer el periodista son inevitables y a menudo sin importancia.	Los errores del periodista lo exponen a sanciones formales e informales y son capaces de destruir su credibilidad y la del medio donde se desempeña.

A medida que recolectamos la información la vamos organizando, para que sea más fácil analizarla, redactar la historia y chequearla. Colocamos la información en una secuencia narrativa y redactamos la historia. Hacemos un control de calidad para asegurarnos de que la historia es correcta. Publicamos la historia, la promocionamos y la defendemos.

Descubrimos un tema. **9**  
 Elaboramos una hipótesis verificable.  
 Buscamos datos de fuentes abiertas para probar la hipótesis.  
 Buscamos fuentes personales.

la organización donde se desempeña el periodista y para el mismo periodista.

### **Para el público:**

Los espectadores prefieren las historias que les agregan valor, con información que no pueden encontrar en otra parte, en la que pueden confiar y que les da más control sobre sus propias vidas. La información puede ser política, financiera o referida a los productos que utilizan en sus hogares. Lo importante es que su vida puede cambiar gracias a lo que los periodistas podemos decir sobre el tema. Así que tomen nota: el periodismo de investigación no es solamente o únicamente un producto, sino que es un servicio, un servicio que contribuye a fortalecer y mejorar la vida de las personas.

### **Para la organización:**

No deben permitir que se los intente convencer de que la investigación es un lujo para un medio dedicado a las noticias. La mayoría de estos medios pierden dinero, pero las organizaciones que conducen y llevan a cabo sus investigaciones adecuadamente, y que las utilizan para valorizarse, pueden resultar muy rentables (el semanario francés *Le Canard Enchaîné* y el inglés *The Economist* son dos ejemplos muy diferentes de esto). Asimismo, este tipo de organizaciones logran gran influencia y ganan el favor de sus comunidades, lo cual a su vez aumenta su capacidad de acceso a la información y, en consecuencia, su competitividad.

### **Para el periodista:**

Desde hace décadas que nos dedicamos a formar investigadores y con frecuencia hemos escuchado la misma inquietud: “¿Acaso no haré enemigos?” La verdad es que si el periodista hace bien su trabajo, ganará muchos más amigos que enemigos. Además, se hará mucho más conocido en la profesión y fuera de esta. Las habilidades del periodista serán siempre valoradas, y sea o no en el campo, siempre recibirá ofertas laborales. Esto no sucede con los periodistas que no poseen habilidades de investigación, personas fácilmente reemplazables y con habilidades poco aplicables en el mercado laboral.

Pero lo más importante es que el periodista cambia como persona, y de maneras sorprendentes. Se ve fortalecido porque se sabe capaz de encontrar la verdad por sí mismo en lugar de esperar a que alguien se la presente. El periodista aprende a controlar su miedo sin dejar de darles un espacio a las dudas, y comprende el mundo de una manera nueva, más profunda. El periodismo transforma a muchas personas en cínicos y holgazanes, en verdaderos buenos para nada: por el contrario, el trabajo de investigación los aleja de este destino. En resumen, es tan grande la recompensa que si a ustedes les importa el periodismo y su propio desarrollo, entonces decidirán darse a sí mismos, a sus espectadores y a los colegas el valor agregado que la investigación es capaz de crear.

## Selección de una historia para investigar

**M**uchos periodistas principiantes suelen preguntar “¿cómo elijo una historia para investigar?” Y no es raro que tengan dificultades para encontrarla. Pero como alguna vez dijo uno de mis estudiantes, “el material está en todas partes”; el problema es reconocerlo como tal. Afortunadamente disponemos de muchas formas de advertir una historia que requiere ser investigada.

Una de las formas es prestando atención a los medios. En general es bueno monitorear un área específica para comenzar a identificar patrones y así advertir cuándo ocurre algo inusual. Si el periodista termina de leer una historia y se pregunta “¿y por qué sucedió esto?”, lo más probable es que haya algo para investigar.

También se puede prestar atención a lo que está cambiando en el entorno, sin tomarlo como algo dado. Chris de Stoop, el gran periodista belga, comenzó una investigación emblemática sobre el tráfico de mujeres cuando advirtió que en un barrio que atravesaba diariamente en su camino al trabajo las prostitutas belgas estaban siendo reemplazadas por extranjeras.

Una tercera forma es escuchar las quejas de las personas. ¿Por qué las cosas son como son? ¿Acaso no puede hacerse nada? Allí donde la gente se reúne (en el mercado del pueblo, en foros de internet, en cenas) siempre puede oírse algo raro, chocante o curioso.

Finalmente, no deben buscar únicamente lo delictivo: a menudo es más difícil hacer un buen trabajo periodístico sobre algo que marcha bien, sea para comprender un nuevo talento, un proyecto de desarrollo que alcanzó sus objetivos, o una empresa que crea riqueza y puestos de trabajo. También la identificación de elementos de éxito que pueden ser replicables, o de “mejores

prácticas”, es un servicio valioso para los espectadores.

Recuerden: No existen las pequeñas investigaciones, especialmente cuando se inicia este camino profesional. Las habilidades necesarias para realizar una investigación en una aldea distante son las mismas que luego se necesitarán en la ciudad capital. Esto no es una teoría, es su propia experiencia. Utilicen las historias que surgen en el lugar donde están ahora y comiencen a desarrollar esas habilidades. No esperen estar participando en una investigación de alto riesgo para desarrollarlas.

**En primer y en último lugar, déjense guiar por su pasión. Este principio tiene dos aspectos.**

El primero de ellos es lo que llamamos el “síndrome de la pierna quebrada”, porque recién cuando uno de nosotros se quebró una pierna es que comenzó a notar cuánta gente cojea. Ya que en general no advertimos los fenómenos a menos que ya estemos sensibilizados hacia ellos, permitan que sus pasiones los sensibilicen hacia historias que nadie más parece tomar en serio.

El segundo aspecto es que si una historia no les causa fascinación o indignación, o no logra generarles un deseo intenso de ver un cambio, entonces es un trabajo para otra persona. Los editores también deben prestar atención y advertir cuándo un periodista trata una historia como un simple trabajo. Si ven que sucede esto, entonces reasignen la historia a otra persona.

**¿Por qué?** Recuerden: La investigación conlleva trabajo extra: si la historia no les importa, no harán este trabajo extra. Por supuesto, aplicarán sus habilidades críticas y siempre se comportarán profesionalmente, pero si la historia no afecta sus pasiones, de alguna u otra manera fallarán.

A medida que recolectamos la información la vamos organizando, para que sea más fácil analizarla, redactar la historia y chequearla. Hacemos un control de calidad para asegurarnos de que la historia es correcta. Publicamos la historia, la promocionamos y la defendemos.

Descubrimos un tema.

Elaboramos una hipótesis verificable.

Buscamos datos de fuentes abiertas para probar la hipótesis.

Buscamos fuentes personales.

Colocamos la información en una secuencia narrativa y redactamos la historia.

Hacemos un control de calidad para asegurarnos de que la historia es correcta.

Publicamos la historia, la promocionamos y la defendemos.



## ¿Vale la pena esta historia?

**H**ay demasiadas investigaciones que se han llevado a cabo por motivos equivocados: a pesar de que la pasión es importante, la venganza también es una pasión, y algunos periodistas y editores utilizan las investigaciones como forma de venganza personal. Aunque el trabajo de investigación es arduo, algunas investigaciones se realizan solo porque las historias son fáciles. Y muchos otros investigadores jamás se preguntan si una historia es importante para sus espectadores, y por qué.

A la hora de decidir si una historia vale la pena, formúlense las siguientes preguntas:

¿Cuántas personas serán afectadas? (A esto lo llamamos “el tamaño de la bestia”).

¿En qué medida serán afectadas? (Aquí la calidad importa tanto como la cantidad: aun cuando una sola persona muere o ve su vida arruinada, la historia es importante).

Si las personas se verán afectadas de manera positiva, ¿es posible replicar las causas en otros ámbitos?

¿O acaso estas personas son víctimas?

¿Es posible evitar su sufrimiento?

¿Podemos mostrar cómo hacerlo?

¿Hay personas que deben ser castigadas, o al menos denunciadas?

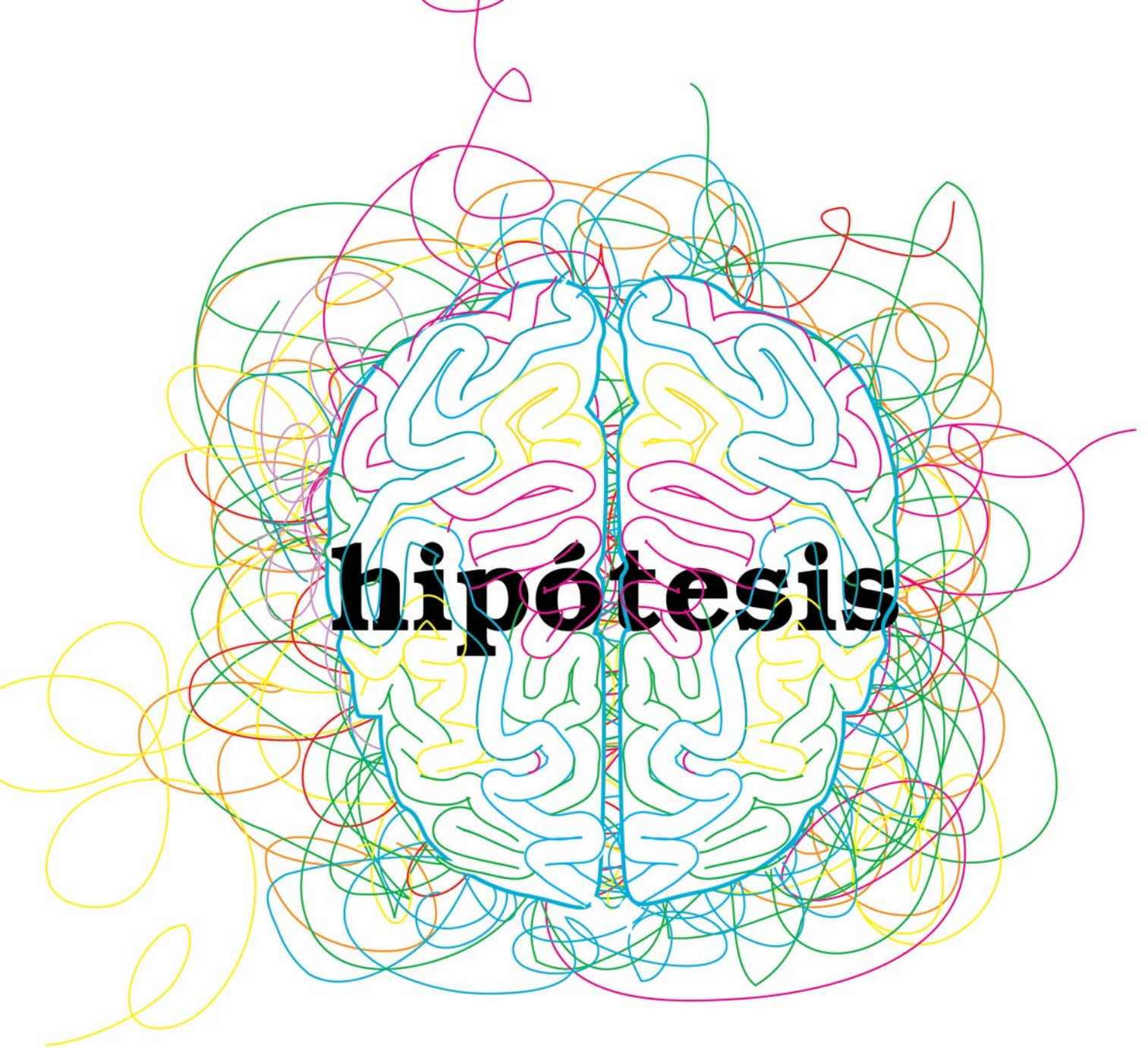
¿Acaso es importante contar lo que sucedió, para evitar su repetición?

Así es como uno de nosotros ve la cuestión: el mundo es un lugar donde abunda el sufrimiento. Mucho de este sufrimiento es inútil, y es consecuencia del vicio y el error. Cualquier cosa que reduzca el sufrimiento, la crueldad y la estupidez, vale la pena. A través de la investigación podemos lograrlo.

Intenten poner en primer lugar este servicio a la sociedad, en lugar de usar una investigación simplemente para potenciar su propia carrera profesional. Nunca olviden que la investigación es un arma con la que pueden perjudicar a otras personas, sea deliberadamente o por descuido. (Recordemos que en el escándalo de Watergate, tanto Woodward como Bernstein admitieron que con su trabajo destruyeron no solo la carrera de Nixon, sino también la de muchas personas inocentes). A lo largo de su carrera serán lo mejor y lo peor que puede sucederles a otras personas. Tengan cuidado del rol que juegan, y para quién y por qué lo hacen. Antes de investigar a otras personas, analicen atentamente sus propios motivos. Si la historia es más importante para ustedes que para otras personas, probablemente no deben investigarla.

En el curso de nuestras carreras hemos realizado cientos de investigaciones y en todas y cada una de ellas en algún momento alguien se nos ha acercado y nos ha preguntado: “¿Por qué hace todas estas preguntas? ¿Qué hará con esta información? ¿Quién le da el derecho a hacerlo?” Cuando no teníamos una buena respuesta (y decir “¡el público tiene derecho a saber!” no es respuesta suficiente), la investigación estaba terminada. Normalmente respondíamos algo como: “Lo que está sucediendo aquí es importante, para usted y para otros. Voy a contar esta historia y quiero que sea verdad. Espero que pueda ayudarme”.

Sea lo que fuera que digan en un momento como este, más les vale creerlo y, lo que es más importante, debe tener sentido para la persona con la que hablan. La gente odia a los periodistas, en parte porque no confían en nuestros motivos. Esperamos que ustedes también ayuden a cambiar esta imagen.



## **El uso de hipótesis: El núcleo del método de investigación**

POR MARK LEE HUNTER, LUK SENGERS Y PIA THORSEN

El proceso hasta aquí:

**Descubrimos un tema.**  
**Elaboramos una hipótesis verificable.**

---

---

## Una hipótesis es una historia y un método para verificarla

**L**os periodistas siempre se quejan de que los editores suelen rechazar sus magníficas ideas para investigar posibles historias. Sí, esto a veces sucede. Pero a menudo lo que rechaza el editor no es una historia, sino una invitación al desastre: una investigación pobremente planificada que solo logrará malgastar tiempo y dinero a cambio de un resultado incierto. Al inicio de nuestras carreras les presentamos algunos de estos proyectos a nuestros editores, y tuvimos la suerte de que en casi todos los casos los mataron antes de que los pudiéramos emprender.

Por ejemplo, declarar simplemente que “Deseamos investigar la corrupción” no es una buena propuesta para presentarle a un editor. No hay duda de que la corrupción abunda en todo el mundo y, si se toman el tiempo, en algún lado la encontrarán. Pero la corrupción en sí misma es un tema, no es una historia, y los periodistas contamos historias. Si se dedican a investigar un tema en lugar de una historia, se harán expertos en ese tema, pero en el camino habrán desperdiciado una gran cantidad de tiempo, dinero y energía. Y es por ello que cualquier editor con la cabeza bien puesta rechazará la propuesta.

Pero si en lugar de aquello afirman que “la corrupción del sistema educativo ha destruido las esperanzas que tenían los padres de que sus hijos tengan una vida mejor”, entonces están contando una historia específica, lo cual ya de por sí es más interesante.

Lo sepan o no, también están postulando una hipótesis, porque todavía no han probado que la historia es verdadera. Están sugiriendo que la corrupción escolar existe y que posee efectos devastadores al menos para dos grupos de per-

sonas: los padres y los hijos. Esto puede no ser verdad, todavía deben conocer los hechos.

Mientras tanto, la hipótesis define preguntas específicas que deben ser respondidas para poder averiguar si aquella tiene o no sentido. Esto sucede a través de un proceso por el cual desarticulamos la hipótesis y analizamos cada una de las afirmaciones que contiene. Luego podemos verificar cada una de estas afirmaciones. Asimismo, también veremos qué significado poseen las palabras que utilizamos para contar la historia, porque para comenzar el trabajo primero debemos descubrir y definir su significado.

Estas preguntas pueden responderse en cualquier orden, pero recomendamos seguir el orden que se presenta de la forma más simple. Tarde o temprano todas las investigaciones se complican, por el hecho de que involucran una gran cantidad de datos y de fuentes (lo cual implica mucho trabajo de organización del material), y porque se agrega la preocupación por saber si la historia está bien contada o si nuestra reputación está en riesgo.

En nuestro ejemplo, probablemente lo mejor sea comenzar por hablar con padres e hijos acerca de sus esperanzas y desesperanzas.

Luego de encontrar por lo menos cuatro fuentes capaces de confirmar la existencia de corrupción en las escuelas (sería riesgoso avanzar con un número menor) pueden comenzar a analizar el funcionamiento del sistema educativo. Deberán estudiar las reglas y procedimientos, los ideales y la misión manifiesta.

Una vez que saben cómo funciona el sistema podrán encontrar las zonas grises donde puede haber prácticas corruptas. Llegados a ese punto, pueden entonces comparar la realidad con lo que han escuchado y descubierto sobre el sistema.



## capítulo 2

### EL PROCESO DE MANERA GRÁFICA

Primero postulamos la hipótesis

> Luego separamos cada uno de los términos que incluye

> A continuación definimos cada término con mayor precisión y vemos qué preguntas genera

¿Qué queremos decir exactamente por «corrupción»?

¿Soborno, favoritismo o nepotismo en las contrataciones?

¿Cómo funciona en las escuelas, si es que existe?

¿Qué tipo de escuelas?  
¿Cuántas?

¿Acaso la corrupción funciona de la misma manera en todas ellas?

¿Cuáles son las reglas que se supone que prohíben la corrupción?

¿Por qué no funcionan?

¿Qué tipo de personas trabajan en el sistema y cómo se distribuye el poder y las recompensas entre ellas?

## La corrupción

¿Qué padres han vivido la corrupción?

¿Cuáles son sus esperanzas?

¿De qué manera la educación los iba a ayudar a hacer realidad esos sueños?

## del sistema educativo

## ha destruido las esperanzas que

## tenían los padres

## de que sus hijos

¿Los niños saben lo que está sucediendo?

En ese caso, ¿cómo los afecta?

## tengan una vida mejor

¿La educación realmente mejora la vida de los niños?

¿De qué manera?

A medida que recolectamos la información la vamos organizando, para que sea más fácil analizarla, descubrimos un tema. Elaboramos una hipótesis verificable. Buscamos datos de fuentes abiertas para probar la hipótesis. Buscamos fuentes personales. Colocamos la información en una secuencia narrativa y redactamos la historia. Hacemos un control de calidad para asegurarnos de que la historia es correcta. Publicamos la historia, la promocionamos y la defendemos.

## Las ventajas de la investigación basada en hipótesis

**¿** Acaso el ejemplo anterior parece arduo? Es un trabajo arduo, pero solo si se lo compara con la mayoría de las noticias, que se redactan luego de hablar con una o dos fuentes o de parafrasear un comunicado de prensa. Si comparamos el método hipotético con la mayoría de las otras formas de investigar, las ventajas del primero en términos de ahorro de esfuerzo son evidentes.

### 1. Con la hipótesis tenemos algo para probar, en lugar de un secreto por descubrir.

La gente no revela sus secretos sin una muy buena razón. Por el simple hecho de que a nadie le gusta mentir, es mucho más probable que la gente confirme información que ustedes ya tienen. Al tener una hipótesis, podemos pedirle a la gente que confirme algo en lugar de pedirles que nos proporcionen información. Además, al aceptar la existencia de muchos más datos que los que se inicialmente sospechábamos, nos posicionamos como personas dispuestas a descubrir que la historia posee muchos más elementos.

### 2. Una hipótesis aumenta la probabilidad de descubrir secretos.

Muchos “secretos” son simplemente hechos sobre los que nadie ha indagado aún. La hipótesis genera el efecto psicológico de hacernos más sensibles al material y, así, nos lleva a formular estas preguntas. Como dijo el investigador francés Edwy Plenel, “si quieres encontrar algo, debes estar buscándolo”. A lo que podríamos agregar que, si realmente buscamos algo, encontraremos mucho más de lo que buscábamos.

### 3. Con una hipótesis es más fácil llevar a cabo un proyecto.

Luego de definir lo que estamos buscando y por dónde comenzaremos la búsqueda, podemos

estimar cuánto demoraremos en completar las etapas iniciales de la investigación. A partir de aquí la investigación será un proyecto gestionable. Retomaremos este punto al final del capítulo.

### 4. Las hipótesis son herramientas que pueden utilizarse una y otra vez.

Una vez que logren trabajar de manera metódica su carrera se transformará y, lo que es más importante, también ustedes cambiarán. Ya no necesitarán que alguien les indique qué hacer. Podrán ver lo que hace falta hacer para combatir parte del caos y del sufrimiento de este mundo; y serán capaces de hacerlo. ¿Acaso no es esa la razón por la que decidieron dedicarse al periodismo?

### 5. La hipótesis prácticamente garantiza que el resultado será una historia y no una simple masa de datos.

Lo que quieren saber los editores es que al finalizar un período específico de tiempo (una inversión específica en recursos) tendrán una historia para publicar. La hipótesis aumenta exponencialmente la probabilidad de alcanzar ese resultado. Les permite predecir resultados positivos mínimos y máximos, así como el peor de los casos.

- El peor de los casos es que al probar la hipótesis nos demos cuenta rápidamente de que no hay una historia y que el proyecto puede cerrarse allí sin mayor gasto de recursos.
- El resultado positivo mínimo es constatar la verdad de la hipótesis y que puede ser rápidamente probada.
- El máximo es que si la hipótesis es verdadera, lógicamente le seguirán otras hipótesis, lo cual tendrá como resultado una serie de historias relacionadas o una historia grande.

Existen muchas otras ventajas, pero antes de seguir adelante, debemos hacer una advertencia.

## Las hipótesis pueden ser peligrosas

**M**uchos periodistas novatos se preocupan por lo que sucederá una vez que logren obtener la verdadera historia. ¿Alguien buscará venganza? ¿Me demandarán? Los periodistas con experiencia sabemos que los peores problemas son los que surgen cuando la historia es falsa. Por supuesto, tanto con historias verdaderas como falsas nos pueden demandar e incluso podemos terminar en la cárcel. Pero las historias falsas también hacen del mundo un lugar más triste y desagradable.

Así que por favor, recuerden esto: si lo único que buscan es probar, a cualquier costo y sin considerar la evidencia, que la hipótesis es verdadera, terminarán por engrosar las filas de los mentirosos profesionales –los policías corruptos que condenan inocentes, los políticos que venden guerras como venden jabón. La investigación no es solo probar que estamos en lo cierto: es buscar la verdad. La investigación basada en hipótesis es una herramienta capaz de desenterrar muchas verdades, pero también de cavar una profunda fosa para el inocente.

Específicamente, todo lo que hay que hacer para empeorar el mundo es no tener en cuenta los datos que refutan la hipótesis. O se puede ser descuidado (los errores tal vez agreguen tanta confusión y sufrimiento como las mentiras). De cualquiera de las dos maneras, su trabajo como periodistas se hace más fácil, porque dejan que otro arregle el lío. Aunque hoy en día muchos lo hacen, esto no significa que esté bien. Nuestra teoría es que en el infierno hay muchos periodistas, y que una forma de llegar allí es dando un mal uso a las hipótesis. A la hora de usar hipótesis sean honestos y cuidadosos. Intenten refutarlas con la misma energía con la que intentan probarlas. En el capítulo 7, “Control de calidad”, diremos algo más sobre este tema.

Descubrimos un tema.

Elaboramos una hipótesis verificable.

Buscamos datos de fuentes abiertas para probar la hipótesis.

Buscamos fuentes personales.

A medida que recolectamos la información la vamos organizando, para que sea más fácil analizarla, redactar la historia y chequearla.

Colocamos la información en una secuencia narrativa y redactamos la historia.

Hacemos un control de calidad para asegurarnos de que la historia es correcta.

Publicamos la historia, la promocionamos y la defendemos.

# Cómo funcionan las hipótesis

## 1. Por qué no tiene importancia si debemos refutar la primera hipótesis.

El procedimiento de estructurar una investigación alrededor de una hipótesis es tan antiguo como la ciencia y se utiliza exitosamente en ámbitos tan dispares como el trabajo policial y la consultoría de negocios (de hecho, resulta aberrante que recién ahora se esté incorporando al periodismo como método consciente). Se basa esencialmente en un truco mental: creamos una afirmación sobre lo que creemos que es la realidad, basada en la mejor información disponible, y luego buscamos más información para verificar o refutar esa afirmación. Este es el proceso de verificación de la hipótesis. Como mencionamos más arriba, aunque a veces no podamos verificar una hipótesis, sí es posible probar alguno o algunos de sus términos de manera independiente. Si este no es el caso, es necesario regresar al primer paso y elaborar una nueva hipótesis. Una hipótesis que no puede ser verificada ni en el todo ni en las partes es mera especulación.

Si la afirmación se ve ratificada por la evidencia, estupendo: allí tienen su historia. Y aunque no lo parezca a simple vista, también es estupendo si la afirmación no es verdadera, porque significa que detrás puede haber una historia aún mejor.

## 2. Estructuración exitosa de la hipótesis.

La hipótesis inicial no debe tomar más de tres oraciones como máximo, por dos buenas razones: si es más extensa es imposible explicársela a otro, y, lo que es más importante, tal vez ustedes mismos no la comprendan.

La hipótesis debe presentarse como una historia. Esto es extremadamente importante, porque significa que terminarán donde comenzaron: con una historia. No solo estamos recolectando

datos, estamos contando historias que esperamos puedan cambiar el mundo. La hipótesis los ayudará a explicarle la historia a otras personas, empezando por su editor y siguiendo por el público.

En su forma más básica, la historia casi siempre es una variante de las siguientes oraciones:

- “Enfrentamos una situación que está causando un gran sufrimiento (o que merece ser ampliamente conocida por ser ejemplo de buena práctica).
- Así es como llegamos hasta este punto.
- Esto es lo que sucederá si nada cambia... y así es como podríamos cambiar las cosas para bien”.

Advertan que estas oraciones tienen un orden cronológico implícito que puede no resultar evidente, porque este orden no es una línea recta que va del pasado hacia el futuro. En cambio, lo que nos indica es:

- La noticia sobre el problema, que es el presente;
- Las causas del problema, que están en el pasado;
- Lo que debe cambiar para solucionar el problema, que se encuentra en el futuro.

Así, cuando elaboramos una hipótesis ya estamos comenzando a componer un relato: una historia que involucra a personas que se mueven en espacios y tiempos específicos. Uno de los aspectos más difíciles de la investigación es lograr mantener el foco en el relato y evitar vernos aturridos por los datos. La hipótesis puede ayudarnos: cuando se sientan abrumados, interrumpen la búsqueda de información y deténganse en la historia que intentan contar esos datos. Si los datos no encajan con la hipótesis original, reemplácela. Después de todo, es solo una hipótesis.

Por cierto, mostrar de qué manera solucionaríamos un problema puede resultar verdaderamente difícil. En ocasiones lo mejor que podemos hacer es denunciar una injusticia. Pero en muchos casos alguna persona relacionada con la historia ya se ha tomado el trabajo de buscar una solución: no dejen de prestarle atención.

### 3. Cuatro claves para elaborar hipótesis efectivas.

No es complicado utilizar hipótesis, pero a menos que sean más inteligentes que nosotros (y aceptamos esa posibilidad), deberán hacer varios intentos para que el método les fluya naturalmente. Para que funcione, deben tener en cuenta los siguientes elementos:

#### Sean creativos.

Los periodistas suelen reaccionar ante situaciones: informan sobre lo que ven u oyen, o desarrollan las noticias de ayer. Los investigadores intentan develar algo que todavía no se conoce; no solo cubren noticias, las elaboran. Dado que los investigadores deben dar un salto hacia un futuro incierto, necesitan imaginar la historia, y en esto reside la creatividad.

#### Sean muy meticulosos.

Si utilizan el término “casa” en su hipótesis, ¿se trata de una residencia, un pent-house o una choza? La respuesta es importante: cuanto más precisos sean sobre un dato que presumen, más fácil será verificarlo.

#### Utilicen su experiencia.

Si han visto cómo funciona el mundo en determinados ámbitos, tal vez puedan aplicar esta experiencia a la historia que intentan probar. Con su experiencia pueden mejorar una hipótesis. Pero por favor recuerden que hasta las personas más experimentadas pueden sorprenderse con algo que nunca habían visto, y que incluso las personas más seguras de sí mismas pueden subestimar su propia experiencia.

#### Ejemplo:

En Francia fracasa un boicot masivo de consumidores, según afirma la empresa objetivo de la acción. Los medios aceptan la versión de la empresa. Cuando caemos en la cuenta de que todos nuestros conocidos han participado del boicot, iniciamos una investigación para probar que no ha fracasado. ¿Cómo es posible que no haya consecuencias?

#### Sean objetivos.

Por objetividad entendemos tres cosas muy precisas:

- Que debemos aceptar la realidad de los hechos que buscamos probar, nos gusten o no. En otras palabras, debemos ser objetivos hacia los datos. Si estos indican que la hipótesis es falsa, entonces cambiamos la hipótesis, pero nunca intentamos que los datos desaparezcan.
- Que debemos hacer este trabajo partiendo de la idea de que podemos estar equivocados. A menos que tengamos esto presente, las personas no nos ayudarán. ¿Acaso colaborarían con alguien que ya conoce todas las respuestas y que no presta atención a lo que tienen para decir?
- Que incluso cuando seamos objetivos con los datos, este trabajo posee un sustrato subjetivo que nunca puede ser eliminado. El propósito de mejorar el mundo no es objetivo. Cuando investigamos no somos recolectores, somos reformadores. En el proceso utilizamos datos objetivos y los tratamos objetivamente porque creemos que cualquier intento de reformar el mundo que no se base en la realidad está destinado al fracaso. En otras palabras, utilizamos nuestra subjetividad como incentivo para permanecer neutrales frente a la evidencia y para tomar en cuenta toda la evidencia.

### 4. ¿Y si los datos contradicen nuestra maravillosa hipótesis?

Es sencillo: aceptamos los datos y elaboramos una nueva hipótesis.

La dificultad aquí estriba en no aferrarse demasiado a una hipótesis equivocada, ni en saltar en otra dirección apenas aparece un dato que la contradice. El mejor indicador de que algo anda mal es cuando encontramos una buena cantidad de información que no tiene ningún sentido. Cuando algo así sucede, o bien estamos mirando la información equivocada, o bien es necesario cambiar la hipótesis para que la información tenga sentido.

A medida que recolectamos la información la vamos organizando, para que sea más fácil analizarla, redactar la historia y chequearla. Hacemos un control de calidad para asegurarnos de que la historia es correcta. Publicamos la historia, la promocionamos y la defendemos.

## Uso de la versión oficial como hipótesis

**N**o siempre es necesario elaborar una hipótesis: en ocasiones el periodista puede tratar una declaración oficial o una pista anónima como si fuera una hipótesis detallada que debe verificarse. Se trata de una técnica simple que puede dar excelentes resultados.

Recuerden el siguiente principio: la mayoría de las investigaciones tratan sobre la diferencia entre una promesa y la realidad, en función de si se ha cumplido o no esa promesa. Por ello la promesa oficial suele servir de hipótesis, y la verificación consiste en ver si ha sido cumplida o no.

### Ejemplo:

Uno de los mejores trabajos en la historia del periodismo de investigación, que revelaba el “escándalo de los productos para hemofílicos” en Francia, comenzaba de la siguiente manera: Una persona hemofílica contacta a la periodista Anne-Marie Casteret. Los hemofílicos sufren un desorden genético que suprime los factores coagulantes en la sangre, por lo que incluso un pequeño corte en la piel puede producir una hemorragia imparable y, en ocasiones, fatal. El hombre afirmaba que al estallar la epidemia de SIDA una agencia del gobierno francés, deliberada y conscientemente, les había vendido a los hemofílicos y a sus familias ciertos productos especiales que estaban contaminados con el virus del SIDA.

Casteret entrevistó al director de la agencia, quien le respondió: “es verdad que los hemofílicos se contagiaron el SIDA a través de nuestros productos, pero ...

- “En ese entonces nadie sabía que la sangre que utilizábamos en nuestros productos estaba contaminada con el virus del SIDA,
- “Como nadie sabía cómo elaborar productos más seguros, no había ninguna alternativa en el mercado,
- “Lo mejor que podíamos hacer era asegurarnos de no continuar diseminando el virus; esto lo hicimos cerciorán-

donos de que solo las personas infectadas recibieran nuestros productos”.

Esta era la historia oficial, lógica y coherente. Pero cuando Casteret comenzó a investigar esta versión, tomándola como hipótesis de trabajo, poco a poco fue descubriendo que ninguno de los datos que incluía podía verificarse.

- La literatura científica mostraba que en ese momento ya se conocía el problema del SIDA en los suministros de sangre (de hecho, la Agencia había recibido la advertencia de que sus suministros de sangre estaban contaminados).
- Aunque existían compañías farmacéuticas y otras agencias de gobierno que sabían cómo fabricar productos más seguros, estos no fueron escuchados.
- La agencia que vendió estos productos no sabía si las personas que utilizaban los productos contaminados estaban o no infectadas con el virus del SIDA, porque no aplicaba análisis para detectarlo. Y, de cualquier manera, no hay duda de que la práctica médica de reinfectar a personas ya enfermas resulta terrible.
- Al final, frente a la evidencia incuestionable de que todos sus productos estaban contaminados con SIDA, la agencia tomó la decisión de continuar vendiéndolos hasta agotar todo el stock contaminado.

A Casteret le tomó cuatro años descubrir toda la historia. ¿Valieron la pena? Bueno, gracias a su historia, varios criminales de cuello blanco terminaron detrás de las rejas, las víctimas tuvieron el consuelo de saber que no habían sido las únicas perjudicadas, provocó la derrota electoral de un gobierno que intentó ocultar el escándalo, y obligó a reformar un sistema de salud que se había transformado en una máquina de asesinar. Si no se toman el tiempo necesario para hacer un trabajo como este pueden ser periodistas, pero no deberían ser investigadores.

Tal vez se estén preguntando por qué Casteret fue la única que se tomó el trabajo de investigar esta historia. La razón principal (además del hecho de que al menos uno de sus rivales trabajó en paralelo para las mismas personas que cometieron el crimen) es que nadie imaginaba que personas respetables pudieran hacer algo como esto. No es la última vez que les diremos esto: son muchas más las investigaciones saboteadas por periodistas incapaces de aceptar la verdad que por aquellos hacia los que se dirige la investigación.

## Primero, ¡la estrategia!

**T**ómense el tiempo para analizar su estrategia de investigación: el orden de ejecución de determinadas tareas y cómo se articulan entre sí. Deben creernos, al final esta tarea les ahorrará muchísimo tiempo. Para esto necesitarán elaborar una primera lista de preguntas que necesitan respuesta (por ejemplo, ¿quién elabora los productos para hemofílicos? ¿Cómo saben si sus productos son o no seguros?).

Una buena forma de comenzar la investigación es con las preguntas más fáciles, es decir, con las que se pueden responder sin tener que entrevistar a nadie. En general el primer impulso del periodista es tomar el teléfono y empezar a hacer preguntas. Por supuesto, no decimos que no haya que hablar con la gente, sino que empezar una investigación silenciosamente tiene sus ventajas. Una vez que se encuentran encaminados, muchas personas sabrán lo que están haciendo.

Por ello, necesitan saber si hay fuentes de dominio público o abiertas (documentos públicos, informes de noticias, etc.) que puedan ayudar a probar o dilucidar partes de su hipótesis. Si las hay, comiencen por consultarlas. Así comprenderán mejor la historia antes de hablar con la gente, y ellos lo apreciarán.

En el Centro para la Integridad Pública (en EE.UU.), los investigadores novatos deben hacer un trabajo de investigación de varias semanas de duración antes de comenzar a llamar a las fuentes. Tal vez ustedes no necesiten tanto tiempo. Pero si son como nosotros y como las miles de personas a quienes hemos formado, necesitan romper con el hábito de depender de otros para obtener información que ustedes mismos hubieran podido encontrar. En el próximo capítulo veremos con mayor detalle cómo obtener y utilizar fuentes de dominio público.

Descubrimos un tema.

Elaboramos una hipótesis verificable.

Buscamos datos de fuentes abiertas para probar la hipótesis.

Buscamos fuentes personales.

A medida que recolectamos la información la vamos organizando, para que sea más fácil analizarla, redactar la historia y chequearla.

Colocamos la información en una secuencia narrativa y redactamos la historia.

Hacemos un control de calidad para asegurarnos de que la historia es correcta.

Publicamos la historia, la promocionamos y la defendemos.

# Un estudio de caso de investigación basada en hipótesis: la Tragedia del Bebé NN

**C**onsideremos un ejemplo extenso de cómo funciona la investigación basada en hipótesis. Comienza cuando nuestro jefe nos pide que investiguemos una pista que le llegó a través de un amigo. El amigo afirma: “Los médicos están matando a los bebés prematuros para evitar que crezcan con discapacidades”. El jefe no deja lugar a dudas: si no conseguimos la historia, perderemos nuestro empleo.

## 1. Aislamos cada término y obtenemos fuentes de dominio público.

¿Cuál es el problema de esta historia? En primer lugar, ¿realmente creen que un grupo de médicos locos, formados para salvar vidas, de un momento a otro se han transformado en asesinos de bebés? ¿Alguna vez vieron un médico lucir un prendedor que diga “Mi servicio público es asesinar bebés”? Tampoco nosotros. Asumiendo que estos médicos existen, ¿dónde piensan que pueden encontrarlos? ¿Acaso llamarán a un hospital y preguntarán “¿Tienen algún asesino por ahí”? No, tampoco nosotros.

La historia, sin embargo, posee varios términos que podemos verificar:

Aquí lo más difícil de probar es cómo matar un bebé en una sala de parto (no, no pueden llamar al hospital y preguntar “¿han matado algún bebé últimamente? ¿cómo lo hicieron?”). Así que lo hicimos a un lado, y en su lugar buscamos la especialidad médica correcta, lo cual nos llevó a revisar las últimas publicaciones médicas y las estadísticas sobre nacimientos y discapacidades de bebés prematuros. Esta información se encontraba disponible en la biblioteca local, el ejemplo arquetípico de fuente abierta.

¿Qué tipo de médicos asisten los partos de bebés prematuros? (Si responden «los obstetras», se equivocan).

“Los médicos/

están matando/

¿Cómo se mata un bebé en un hospital?

¿Cuántos bebés nacen prematuramente? ¿Su cantidad está en aumento o en disminución?

a los bebés prematuros/

para evitar que crezcan/

con discapacidades/.”

¿Qué tipos de discapacidades tienen los bebés prematuros?

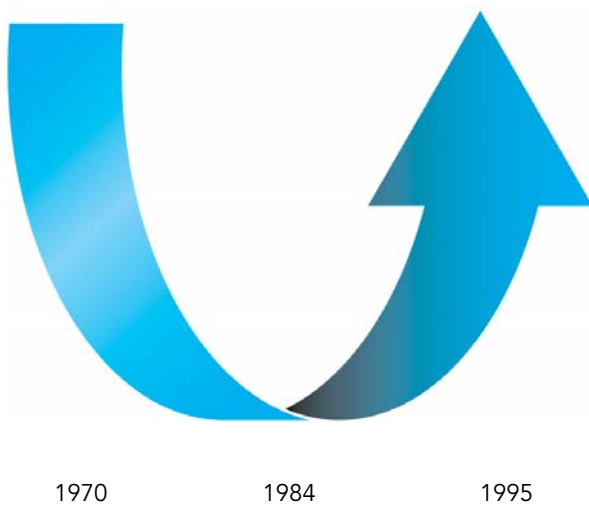
¿Está aumentando o disminuyendo la cantidad de niños con discapacidades?



## 2. Primer análisis: ¿Se sostiene la hipótesis?

A continuación tomamos todos los datos en conjunto e intentamos ver si apoyaban la hipótesis. A partir de las estadísticas nacionales sobre peso de recién nacidos, la medida estándar para definir qué bebés son prematuros y los estudios científicos que presentaban tasas de discapacidad de niños y niñas, descubrimos una curva de tendencia que se veía así:

**CANTIDAD DE BEBÉS PREMATUROS Y CON DISCAPACIDAD NACIDOS EN LOS EE.UU., 1970-1995**



En otras palabras, la cantidad de bebés prematuros nacidos entre 1970 y 1984 cayó bruscamente, y dado que la prematuridad se asocia con la discapacidad, en este periodo también descendió la cantidad de niños y niñas con discapacidades. Luego, a partir de 1984 la cantidad comienza a aumentar nuevamente, de manera inexorable.

¿Esto apoya o refuta nuestra hipótesis? Ninguna de las dos opciones: estos datos no nos dicen si allí afuera hay o no asesinos de bebés. Tal vez el hecho de que la cantidad de niños prematuros y con discapacidad comenzó a aumentar a partir de 1984 haya inspirado a algunos loquitos a frenar esta ola. Aun no lo sabemos. Tampoco sabemos si estos desequilibrados se desempeñaron entre 1970 y 1984 y luego suspendieron su

actividad, antes de ser atrapados. Todo lo que sabemos es que algo cambió en 1984.

## 3. Continuamos probando la hipótesis.

Regresamos a la biblioteca y buscamos más artículos científicos sobre bebés prematuros con discapacidad. Uno de los artículos hacía referencia al “Bebé NN”. Telefonamos a la autora y le preguntamos qué significaba esto.

La autora respondió: “Se trata de una ley que requiere que los médicos hagan el mejor esfuerzo para salvar la vida de los bebés prematuros, sin importar sus discapacidades ni los deseos de los padres”.

Ese único dato podía destruir nuestra hipótesis, siempre y cuando la ley efectivamente se cumpliera. Así que le preguntamos si los médicos cumplían la ley. “Debemos hacerlo”, nos respondió, “En todos los hospitales hay una línea directa con el fiscal del distrito. Si alguien considera que el médico no está haciendo su trabajo, este corre el riesgo de ser arrestado”. Le preguntamos si conocía algún lugar donde algo así había sucedido. Sí, los conocía (más tarde conseguimos informes de cumplimiento de la ley elaborados por una agencia nacional).

Luego preguntamos cuándo se había reglamentado la ley. Adivinaron: en 1984.

En esta instancia la hipótesis original aparece muy debilitada. Pero al mismo tiempo va tomando forma una nueva hipótesis: “En 1984 se aprobó una ley que prohibía a los médicos dejar que los bebés prematuros y con discapacidades severas murieran una muerte natural al nacer. El resultado es una nueva población de personas con discapacidad”.

Durante los días siguientes nos dedicamos a documentar esa población, porque necesitábamos saber qué tan grande podía ser la historia. Primero calculamos la cantidad adicional de bebés prematuros que habían sobrevivido gracias a esta ley entre 1984 y 1995 (es decir, bebés que antes hubieran muerto). Se trataba simplemente de restar la cantidad de nacimientos prematuros en 1983, el último año previo a la reglamentación de la ley, a las cantidades de los años posteriores. Luego calculamos cuántos bebés habrían nacido con discapacidades, en

A medida que recolectamos la información la vamos organizando, para que sea más fácil analizarla, redactar la historia y chequearla. Hacemos un control de calidad para asegurarnos de que la historia es correcta. Publicamos la historia, la promocionamos y la defendemos.

Descubrimos un tema.  
Elaboramos una hipótesis verificable.  
Buscamos datos de fuentes abiertas para probar la hipótesis.  
Buscamos fuentes personales.  
Colocamos la información en una secuencia narrativa y redactamos la historia.  
Hacemos un control de calidad para asegurarnos de que la historia es correcta.  
Publicamos la historia, la promocionamos y la defendemos.

base a estudios científicos que correlacionan prematuridad y discapacidad.

A continuación realizamos un chequeo de los datos con epidemiólogos, porque no somos ni médicos ni matemáticos y podíamos estar equivocados. Lo más importante era que los números que habíamos calculado eran increíbles. Aparentemente, y como consecuencia de esta ley, había por lo menos un cuarto de millón de niños con discapacidades severas (ciegos, paralizados y con retrasos graves).

Los expertos confirmaron nuestros cálculos. Pero faltaba una parte fundamental de la historia, que requería una nueva hipótesis. Y esto nos lleva a una parte clave del proceso.

#### **4. Elaboramos nuevas hipótesis complementarias para dar cuenta de los diferentes ángulos de la historia.**

La investigación en profundidad casi siempre revela nuevas posibilidades para la historia que al inicio del trabajo eran desconocidas. Estas suelen requerir nuevas hipótesis, que, a su vez, también pueden ser probadas. Cuando no se relacionan con su investigación original, pueden decidir ignorarlas por el momento.

Pero en ocasiones el nuevo hallazgo es más importante que lo que estaban buscando en primer lugar. Otras veces las nuevas hipótesis echan luz sobre su hipótesis original de maneras sorprendentes. En este caso, ignorarlas puede significar perder la oportunidad de encontrar una historia de enorme importancia.

En nuestro ejemplo, encontramos fuerte evidencia estadística para sostener que a causa de una ley oscura, un cuarto de millón de niños con discapacidades se habían mantenido con vida. Pero esto, a su vez, hace que nos preguntemos: ¿qué pasó con estos niños?

Advertimos que los EE.UU. acababan de reformar sus leyes de seguridad social para hacer más difícil la obtención de beneficios. La población que recibe beneficios (pobre y mayormente no blanca) registra tasas desproporcionadas de nacimientos prematuros. Así, nuestra hipótesis era: “La reforma de la seguridad social hará más difícil el cuidado de los niños nacidos de manera prematura y con discapacidades”. Rápidamente

obtuvimos información abierta para probar esta hipótesis.

Aunque todavía nos faltaban muchos datos, la historia que queríamos investigar ya estaba clara. Hablamos con el jefe y le planteamos: “Jefe, no puedo probar su historia. Si quiere me puede despedir, pero aquí tengo una historia que sí puedo probar:

- *En 1984 se aprobó una ley que prohibía a los médicos dejar que los bebés prematuros y severamente discapacitados murieran una muerte natural al nacer.*
- *El resultado es un cuarto de millón de niños y niñas con discapacidades, y ahora se recortan sus beneficios sociales.*
- *Una ley obliga a los niños y niñas con discapacidades a continuar viviendo, y otra ley los lanza a la calle.*
- *Jefe, ¿quiere ayudar a cambiar estas leyes?*

Recuerden lo siguiente: si su jefe les responde negativamente ante una situación como esta, es hora de cambiar de jefe. La hipótesis original era del jefe. Los malos periodistas intentan forzar los datos para que encajen en la hipótesis. Los buenos periodistas cambian la hipótesis para ajustarla a los datos, les gusten o no.

No, el jefe no nos despidió. Publicamos la historia y ganamos dos premios con ella (pueden encontrar este y otros trabajos en la lista de bibliografía que incluimos al final de este manual). Pero las leyes siguen ahí. ¿Acaso lo lamentamos? Sí. Pero lo lamentaríamos más si nunca hubiéramos contado la historia.

# Uso de las hipótesis para gestionar una investigación

**E**sto no es más que la formulación de objetivos y la verificación constante de que estos son alcanzados. Se trata de un procedimiento estándar utilizado en cualquier organización bien administrada (a excepción, como siempre, de las periodísticas).

Les sugerimos que luego de haber definido la hipótesis y de obtener evidencia aparentemente válida, establezcan los siguientes parámetros del proyecto:

## 1. Producto final.

¿Cuál es el mínimo que pueden comprometerse a entregar como producto final, en términos de historias completas? ¿Cuál es el máximo?

- *Nuestro consejo: el mínimo puede ser una única historia original, basada en la hipótesis inicial o en diferentes hipótesis descubiertas a partir del proceso de comprobación de aquella. Si la hipótesis es suficientemente rica puede generar una serie o una narrativa extendida. No prometan más de lo que pueden producir e intenten no aceptar menos de lo que el proyecto merece.*

## 2. Hitos del proceso.

¿Cuánto tiempo necesitarán para revisar las primeras fuentes abiertas? ¿Cuándo contactarán y entrevistarán a las primeras fuentes? ¿Cuándo estarán listos para comenzar a escribir un borrador de la historia o historias?

- *Les recomendamos reunirse semanalmente con los colegas involucrados en la investigación para revisar los avances del proyecto. Lo más importante es probar la hipótesis y descubrir nueva información, pero también necesitamos saber si el proyecto está encaminado en términos de tiempos y costos. Los retrasos que puedan amenazar el futuro del proyecto no deben ser tolerados. Las personas incapaces de entregar el producto prometido deben ser apartadas del equipo.*

## 3. Costos y recompensas

Además del tiempo de trabajo, un costo nada despreciable, el proyecto puede insumir otros costos, como los asociados a viajes, alojamiento y comunicaciones. ¿Qué costos tiene el proyecto? Sean tan completos como puedan.

- *Si el periodista trabaja de manera independiente, debe evaluar si estos costos se justifican, en términos de ingresos, nuevos conocimientos o habilidades, nuevos contactos, prestigio u otras oportunidades. La organización debe determinar si los costos proyectados pueden ser amortizados a través de las ventas, el prestigio o la reputación. Todos los involucrados deben determinar si el proyecto se justifica, desde la perspectiva del servicio público. Todos estos parámetros son formas de valor.*

## 4. Promoción.

¿A quién le interesará esta historia? ¿Cómo presentarle la historia a este público? ¿La promoción acarreará costos adicionales (incluido el tiempo de ustedes y de otros)? ¿Qué beneficios habrá para ustedes y para su organización a través de esta inversión?

- *No tiene ningún sentido invertir en una investigación que luego no es promocionada por la organización que la publica. Además, la promoción reduce los riesgos de un contraataque por parte de los afectados por la historia, siempre y cuando ésta sea verdadera, porque atrae la atención de aliados potenciales. La promoción puede reducirse a un simple titular o puede recurrirse a otros medios más complejos, como el uso de foros de internet para lograr que la historia comience a "hacer ruido". En el Capítulo 8 discutiremos esto con mayor detalle.*

También es posible abusar de este proceso. Por ejemplo, el editor podría establecer metas poco realistas porque tiene el objetivo oculto de hacer fracasar a un periodista. Pero en casi todos los casos resulta valioso reemplazar las fechas límite con otro tipo de estructuras que incluyen expectativas que deben ser cumplidas.

Cuando todo marcha como debiera, las hipótesis y su verificación funcionan como punto de referencia de los avances realizados y como indicadores de lo que debe hacerse a continuación. También es bueno pensar más allá de la historia en sí misma, en cómo será recibida por el público. Su hipótesis, que presenta la historia en unas pocas oraciones, es la herramienta que les permitirá captar el interés de los otros.

Descubrimos un tema.

Elaboramos una hipótesis verificable.

Buscamos datos de fuentes abiertas para probar la hipótesis.

Buscamos fuentes personales.

A medida que recolectamos la información la vamos organizando, para que sea más fácil analizarla, redactar la historia y chequearla.

Colocamos la información en una secuencia narrativa y redactamos la historia.

Hacemos un control de calidad para asegurarnos de que la historia es correcta.

Publicamos la historia, la promocionamos y la defendemos.

## Mantengan la atención en la historia

**R**ecuerden: el periodista debe presentar todas sus hipótesis como una historia que puede ser verdadera. Incluye una noticia, una causa y una solución. Esto significa que, si el periodista tiene la hipótesis siempre a la vista, está centrando su atención en la historia y no solo en los datos.

Aunque los datos constituyan la base de su historia, ellos solos no cuentan la historia: es la historia la que relata los datos. Nadie recuerda más de tres líneas de la información contenida en su libreta de direcciones, pero todos recordamos la historia relacionada con cada una de las personas que aparecen en nuestras libretas. Al presentar la investigación como una historia (que, recuerden, puede o no ser verdad) desde su mismo inicio, no solo ayudan a que sus eventuales lectores y espectadores la recuerden, sino a que ustedes mismos la recuerden. Deben creernos, uno de los aspectos más difíciles de la tarea de investigar es recordar la historia a medida que se van acumulando los datos.

Tómense el tiempo para hacerse expertos en este método; practíqueno cada vez que investiguen: los hará afortunados, y posibilitará la repetición de esa suerte.

Ahora veamos dónde encontrar nuestras fuentes abiertas o, como nos gusta llamarlas, nuestras **puertas abiertas**.



## **El uso de las «puertas abiertas»: Contextualización y deducción**

POR MARK LEE HUNTER

El proceso hasta aquí:

**Descubrimos un tema.**

**Elaboramos una hipótesis verificable.**

**Buscamos datos de fuentes de dominio público para verificar la hipótesis.**

---

---

## Introducción: Abran la puerta

**E**n el film “Harper”; Paul Newman caracteriza a un detective privado que en un determinado momento se encuentra frente a una puerta junto a un muchacho que desea probar que es un tipo duro. “Por favor, por favor, ¿puedo pasar por esta puerta?”, pide el joven. “Adelante” le responde el detective. El muchacho se arroja sobre la puerta con tal fuerza que casi se quiebra el hombro. Harper se aproxima a la puerta, gira el pomo y la abre.

En todos mis años de experiencia enseñando a investigar e investigando he visto muchas personas que actúan como ese muchacho, que intentan quebrar barreras inexistentes o que podrían atravesar con facilidad. Estas personas se engañan, porque creen que si algo no es secreto, entonces no vale la pena conocerlo. Así, dedican su tiempo a intentar que la gente les cuente sus secretos. Incluso quienes son muy, muy buenos en esta actividad (se me ocurren Seymour Hersh y el neozelandés Nicky Hager) deben moverse con pie de plomo en este terreno.

Desafortunadamente, para la mayoría de nosotros no es fácil distinguir entre un secreto y una mentira. Mientras tanto, estamos haciendo el ridículo, porque cuando le pedimos a alguien que nos diga algo le estamos dando mucho poder, lo cual es un poco patético.

Los profesionales de la inteligencia, cuya tarea implica el esfuerzo constante por mantenerse con vida, utilizan un enfoque diferente, basado en supuestos diferentes:

- La mayoría de lo que llamamos “secretos” son datos a los que todavía nadie ha prestado atención.
- La mayoría de estos datos (se suele estimar el 90%) están disponibles en fuentes “de dominio público” o “abiertas”, es decir, fuentes de acceso libre.

Con frecuencia hemos escuchado decir que en este o aquél país la información de dominio público es limitada y de baja calidad, lo cual puede ser más o menos verdad. Pero también hemos advertido que siempre hay más información de acceso libre que la que los periodistas utilizan. Es fácil obtener esta información y elaborar historias con ella, porque en lugar de hacer este trabajo la competencia suele dedicarse a mendigar un secreto.

### Un ejemplo entre muchos otros:

En la década de 1980; al joven periodista francés Hervé Liffra, del semanario *Le Canard Enchaîné*, le fue asignada la tarea de cubrir el ayuntamiento de París. Pronto descubrió que a los funcionarios les habían dado la orden de no hablarle. La única oficina de acceso libre era la biblioteca administrativa de la ciudad, que albergaba copias de todos los informes internos y contratos. Una de sus primeras exclusivas fue un trabajo donde revelaba que la ciudad había firmado contratos escandalosamente millonarios con grandes empresas de abastecimiento de agua, y escandalosamente costosos para los contribuyentes. Cuando los funcionarios vieron que Liffra era imparable, comenzaron a hablarle. Más adelante, utilizó los registros de votación, abiertos al público, para revelar que la ciudad de París había cometido fraude electoral, simplemente tomándose el trabajo de chequear las listas y de constatar si los votantes que declaraban vivir en edificios de propiedad de la ciudad realmente residían allí.

Esto es claro: tienen a su disposición cualquier dato que se registra y que está abierto al público. No supongan que la información abierta al público es vieja, despreciable o ya conocida. Con frecuencia esta información tiene consecuencias explosivas que nadie hubiera previsto. No busquen solo información específica, eso es lo que hacen los novatos. Busquen fuentes y perspectivas que puedan utilizar una y otra vez. La capacidad que muestren en el uso de este tipo de material será crucial para su reputación.

### Nunca lo olviden:

**Siempre es más fácil hacer que alguien confirme algo que ustedes ya saben o ya comprenden, que lograr que les ofrezca información nueva. Retomaremos esta idea más adelante, en la sección “Las fuentes de dominio público son una fuente de poder”.**



## ¿Qué tipo de fuentes son “abiertas”?

**E**n el mundo actual las fuentes abiertas o de dominio público son casi infinitas. Incluyen las siguientes:

### Información publicada en cualquier medio de comunicación de acceso libre.

Estas pueden encontrarse normalmente en una biblioteca pública o en el archivo de un medio de comunicación:

- Medios de noticias (periódicos, revistas, televisión, radio, internet).
- Publicaciones de grupos con intereses especiales (sindicatos, partidos políticos, asociaciones de comerciantes, etc.).
- Publicaciones académicas.
- Medios de comunicación producidos y controlados por *stakeholders* o las partes interesadas (foros de usuarios de internet, analistas financieros, boletines o revistas sindicales, grupos de protesta, etc.).

### Ejemplos:

- Los avisos fúnebres sirven para encontrar los miembros de la familia de las personas en las que están interesados.
- Algún grupo de protesta podría estar rastreando legislación o causas judiciales.
- Las oficinas de los partidos políticos pueden ofrecer literatura sobre el partido, pero también boletines, panfletos, publicaciones independientes de miembros del partido, etc.
- En una entrevista, un artículo periodístico puede servir para romper el hielo: el periodista puede preguntar por la fuente para confirmar la historia, y luego proseguir con la entrevista.

### Bibliotecas de instituciones educativas.

Bibliotecas de universidades públicas y privadas, de escuelas de medicina (u hospitales universitarios), de escuelas de negocios, etc. Estas instituciones suelen disponer de material más actualizado y muchos más recursos que las bibliotecas públicas, como las bases de datos de noticias

Factiva o LexisNexis, o las bases de datos empresariales, como la Dun & Bradstreet, además de personal con excelente nivel de formación. Intenten ver cómo (y no “si”) podrían negociar el acceso a estas bibliotecas.

### Ejemplos:

El caso es el de una investigación sobre un boicot de consumidores. A pesar de que la empresa objetivo de la acción declara que el boicot no ha tenido éxito, la realidad es que ha logrado afectar gravemente su capitalización de mercado. La investigación se basó en informes de analistas financieros, disponibles en una base de datos de la biblioteca de la escuela de negocios INSEAD.

### Agencias de gobierno.

Estas en general generan más información que cualquier otra fuente, incluso en países que consideramos autoritarios o donde no existen leyes que garanticen la libertad de acceso a la información. Casi siempre es posible obtener aquí mucha más información de la que pensamos.

### Algunos ejemplos:

- Informes de incidentes. Las agencias tienen reglas que todos deben cumplir, pero algunos funcionarios se “equivocan”. En el manual o el código legal de la agencia se especifica cuándo se requiere un informe oficial sobre este tipo de errores o percances. Soliciten estos informes.
- Informes de inspección. Muchas agencias responsables de controlar desde un restaurant hasta un puente o una autopista, elaboran informes sobre las operaciones o las instalaciones inspeccionadas. Busquen estos informes y a sus autores, especialmente cuando ha ocurrido un desastre. Si no hay un informe, allí tienen una historia: ¿por qué la agencia no estaba controlando? Si hay un informe y este presagia un desastre, ¿por qué no se hizo nada para prevenirlo?
- Quejas: El público se queja, y en ocasiones esas quejas son fundadas. ¿Quién recibe las quejas? ¿Qué hace con ellas?

### Bibliotecas del gobierno.

La mayoría de los gobiernos estatales y locales disponen de bibliotecas y/o archivos, al igual que los parlamentos y muchos ministerios. Los registros parlamentarios y los diarios de sesiones son dos de las fuentes que suelen estar disponibles en estas bibliotecas, pero no las únicas.

### Algunos ejemplos:

- A través de la Biblioteca Nacional de Siria, un periodista obtuvo informes que el servicio secreto se negaba a entregarle.
- Una investigación sobre el grupo de presión de los productores de bebidas alcohólicas en Francia comenzó con una visita al Parlamento para revisar los registros de vota-

A medida que recolectamos la información la vamos organizando, para que sea más fácil analizarla, redactar la historia y chequearla. Hacemos un control de calidad para asegurarnos de que la historia es correcta. Publicamos la historia, la promocionamos y la defendemos.

ción, y luego al Boletín Oficial, para revisar los registros de financiación de campañas electorales. La hipótesis, que fue corroborada, era que los funcionarios que proponían ciertas enmiendas legislativas que favorecían a ese grupo de presión habían recibido donaciones de empresas que formaban ese grupo de presión.

### **Tribunales.**

Como mínimo, los tribunales siempre guardan registro de los juicios. En algunos países, como en EE.UU., los tribunales además ofrecen acceso a la evidencia presentada en los juicios. Busquen siempre toda la información judicial relacionada con el caso que investigan, en todos los países donde operan los actores. En general el testimonio ofrecido en un juicio está protegido contra el enjuiciamiento. Si presencian un juicio, tomen nota detallada de los testimonios, especialmente si no hay un taquígrafo presente.

#### **Ejemplo:**

La clásica investigación de Ida Tarbell sobre la Standard Oil Trust se basaba mayormente en los expedientes judiciales de la demandas presentadas contra la empresa.

### **Oficinas de promoción.**

Las cámaras de comercio locales suelen publicar enormes cantidades de material sobre su región o municipalidad, con información sobre empleo, tipos de industrias y negocios, etc.

#### **Ejemplo:**

En una investigación sobre la muerte de un bebé en un hospital, la Cámara de Comercio incluyó en uno de sus folletos el nombre de un grupo civil que había presentado una demanda contra el hospital por sus políticas en el sector de maternidad. La demanda generó a su vez un informe del gobierno que contenía información esencial sobre el hospital.

### **Oficinas catastrales.**

Estas oficinas recolectan información sobre propietarios y a menudo también sobre préstamos extraordinarios sobre los bienes registrados.

#### **Ejemplo:**

En Francia se ha utilizado la información sobre las propiedades de los políticos para demostrar que estos han acumulado más riquezas de las que pueden dar cuenta en sus declaraciones públicas de ingresos.

### **Informes y comunicados de prensa de empresas públicas.**

Los informes anuales, presentaciones reglamentarias y otros tipos de documentos similares contienen una gran cantidad de información sobre una empresa, como así también los comunicados de prensa, que suelen proporcionar el fundamen-

to de las decisiones estratégicas de la empresa. Cuando la compañía posee operaciones en el extranjero, tal vez sus presentaciones en otros países contengan información más fácilmente accesible que la local.

#### **Ejemplo:**

Gracias a los informes anuales y presentaciones reglamentarias ante la Comisión Norteamericana del Mercado de Valores de un reservado hombre de finanzas francés fue posible reconstruir una cartera de obligaciones por un valor de miles de millones de dólares adquiridas bajo circunstancias dudosas. Las presentaciones reglamentarias incluían los nombres de los socios que se sentaban en la junta directiva de las empresas que habían emitido esas obligaciones.

### **Tribunales o Registros de Comercio.**

En todos los países se dispone de una oficina que lleva el registro de quién o quiénes son los propietarios de una empresa, se coticen o no en la bolsa de valores. Aunque la cantidad de información que deben proporcionar los propietarios de las empresas pueda variar, suele ser mayor de la que podrían esperar los periodistas que nunca utilizan este tipo de fuente. En Francia, por ejemplo, se requiere incluir la cantidad de empleados, los ingresos, deudas, ganancias y márgenes, etc. También se proporcionan los nombres de los directores.

#### **Ejemplo:**

Sobre la base de esta información, uno de nosotros demostró que una página web que pretendía ser una organización de defensa de los consumidores en realidad pertenecía a una empresa especializada en inteligencia económica para grandes compañías.

**Instituciones internacionales** como las que proporcionan ayuda o información sobre determinadas situaciones en países específicos (como la Unión Europea, la Organización de las Naciones Unidas, etc.).

#### **Ejemplo:**

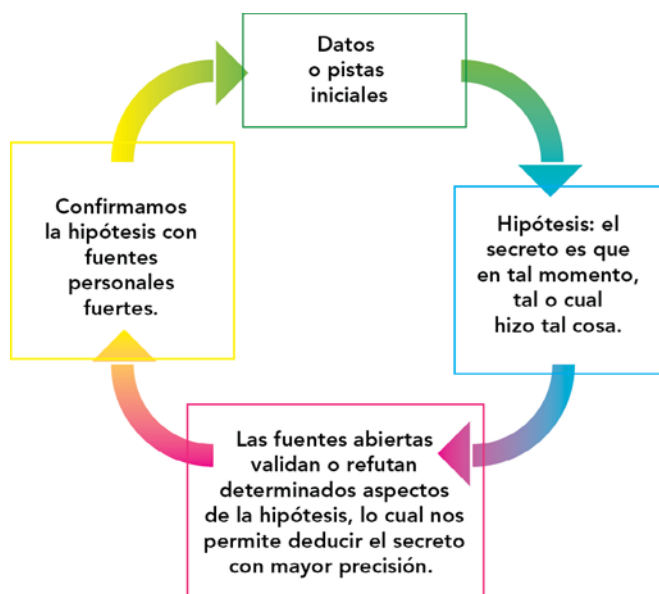
En Costa de Marfil un periódico utilizó una auditoría realizada por la Unión Europea para demostrar que el gobierno nacional había malversado decenas de millones de dólares de ayuda.

Podríamos continuar indefinidamente con este listado. Los profesionales serios compilan sus propias listas de fuentes de acceso abierto y las actualizan regularmente, a medida que lo requieren sus proyectos específicos. Estas fuentes son tan importantes como las fuentes personales (también llamadas “humanas”).



## Estrategia de investigación con fuentes abiertas

**U**sar fuentes abiertas significa que en lugar de buscar fuentes que nos prometen contarnos sus secretos, deducimos estos secretos a partir de datos libremente accesibles. El proceso completo sería como sigue:



### Una vez más, en forma de fórmula breve:

- Comenzamos con un manajo de pistas o datos.
- Elaboramos hipótesis sobre los hechos aun desconocidos.
- Buscamos confirmar nuestra hipótesis utilizando fuentes abiertas.

- Consultamos personas capaces de completar la información que encontramos en las fuentes abiertas.

### Ejemplo:

El Frente Nacional, un partido francés de extrema derecha, proponía un programa de “preferencia nacional” para garantizar el derecho al empleo, beneficios sociales y otros derechos a los ciudadanos franceses por sobre los inmigrantes ilegales. Tanto la ley francesa como la europea prohíben este tipo de políticas. Sin embargo, un funcionario del Frente nos dijo que los estrategas del movimiento consideraban que, a pesar de ello, esta política podía implementarse, utilizando las “zonas grises” de la legislación francesa sobre los gobiernos municipales. Cuando formulamos preguntas específicas, el funcionario debió callar.

### Primer paso:

Partimos de la hipótesis de que en las ciudades controladas por gobiernos del Frente Nacional el programa de “preferencia nacional” ya está siendo implementado, al amparo de las ambigüedades existentes en las leyes relativas al caso.

### Segundo paso:

Revisamos las plataformas electorales del Frente Nacional (documentos de acceso libre, disponibles en cualquier librería) y definimos cuáles son las medidas que componen el programa de “preferencia nacional”.

### Tercer paso:

Consultamos artículos de noticias, boletines municipales, foros de internet y folletos e informes elaborados por grupos civiles para encontrar una primera confirmación de que el programa está siendo aplicado en ciudades gobernadas por el Frente Nacional.

### Cuarto paso:

Continuamos desarrollando el paso anterior a través de entrevistas a personas pertenecientes al Frente y a la oposición. También entrevistamos expertos legales para saber cómo se puede aplicar el programa del Frente sin quebrantar las leyes.

### Resultado:

No solo verificamos la hipótesis y confirmamos las prácticas que suponíamos que se estaban llevando a cabo: cuando les solicitamos a los funcionarios del Frente que confirmaran las prácticas que habíamos identificado, espontáneamente ofrecían otras. ¿Por qué? Veamos lo que sigue.

A medida que recolectamos la información la vamos organizando, para que sea más fácil analizarla, redactar la historia y chequearla. Colocamos la información en una secuencia narrativa y redactamos la historia. Hacemos un control de calidad para asegurarnos de que la historia es correcta. Publicamos la historia, la promocionamos y la defendemos.

## Las fuentes de dominio público son una fuente de poder

**L**as fuentes abiertas nos ubican en una posición de poder relativo, en comparación con la situación más usual, que consiste en pedirle a alguien que nos cuente una historia. Pedir la confirmación de una historia es algo bastante distinto: es la diferencia entre preguntar “¿Qué sucedió?” y “Esto es lo que sucedió, ¿verdad?”.

Además, es mucho más difícil engañar a alguien que formula la segunda pregunta. Y la conversación con esta persona es mucho más interesante para el interlocutor, porque se trata de alguien capaz de apreciar el valor de la información y de reaccionar con mayor profundidad que una persona sin conocimiento previo de la cuestión. Tal vez por esta razón los funcionarios del Frente nos proporcionaron ejemplos de la política de preferencia nacional que hasta el momento no se nos habían ocurrido: sabían que podíamos apreciar su aporte.

Al utilizar fuentes de dominio público les demostramos a nuestras fuentes que:

1. Estamos tan interesados en el tema que le hemos destinado tiempo y energía.
2. No esperamos que hagan nuestro trabajo.
3. No dependemos de ellos para obtener nuestra información.
4. Tenemos información para compartir.
5. Por el solo hecho de que alguien no quiera hablarnos no nos veremos obligados a cancelar la historia.

Aprendan a abrir las puertas de la información antes de levantar el tubo y telefonar a alguien. Esto es clave si quieren ser un testigo valioso: una persona con la que las fuentes desean hablar porque es capaz de comprender y apreciar lo que escucha.

# Cómo encontrar fuentes de dominio público

## 1. Mapeo del tema.

La primera tarea consiste en obtener un panorama general del campo de investigación. Este proceso también se conoce como de “contextualización” (*backgrounding*), porque radica en encontrar lo que se encuentra detrás y alrededor del tema que investigamos. Implica las siguientes tareas:

- Identificación de actores clave (individuos e instituciones).
- Identificación de cuestiones clave que les conciernen a los actores.
- Indagación de las fechas y acontecimientos clave en la historia del tema y hasta el presente.

El punto de partida es cualquiera de los datos que tienen a la mano. Si comienzan con el nombre de un actor o una institución, busquen material relacionado con ese elemento y a continuación sigan las referencias que incluye ese material para ir localizando otro material.

### Ejemplo:

Un museo norteamericano se negaba a explicar por qué les había “prestado” a los museos franceses una pintura envuelta en una disputa. Un artículo periodístico sugería que los museos habían “impactado” las exposiciones. Los informes anuales mostraban que los préstamos internacionales de pinturas se habían interrumpido. Los franceses lo habían logrado.

Cuando se vean bloqueados, tomen nota del obstáculo y opten por buscar información que se relacione con este. Intenten una y otra vez evitar posicionarse en un lugar donde les sea absolutamente imprescindible obtener información de una fuente: de lo contrario, ponen a esta fuente en un lugar de mayor poder.

En lugar de ello, recolecten información sobre actores, instituciones o acontecimientos que se encuentren un paso más allá del objeto inmediato de su investigación. Esta información les puede ofrecer mayor perspectiva y abrir un camino hacia nuevas fuentes. A menudo sucede que cuando su “única” e intransigente fuente cae en la cuenta de que todas las personas involucradas en la historia están hablando con ustedes, termina por ceder. Por supuesto, este tipo de trabajo puede generar rápidamente una gran cantidad de información. En el Capítulo 5, encontrarán una serie de métodos disponibles para organizar la información desde el comienzo de la investigación. Los necesitarán.

## 2. Uso de fuentes generales que nos orienten hacia las fuentes expertas.

Las fuentes generales como las que mencionamos arriba son importantes, pero también necesitarán fuentes expertas. Por ejemplo, un artículo de prensa sobre un descubrimiento científico es una fuente general. Pero la investigación científica original, que puede haber sido publicada en una revista especializada, es una fuente experta, dado que contiene un nivel de detalle mucho más profundo. En una investigación, esos detalles pueden resultar críticos, no solo porque los datos pueden ser interesantes, sino porque al conocer estos detalles podemos mantener una conversación más poderosa con las fuentes. Los reconocerán como personas que se esfuerzan por comprender la historia en lugar de copiar el trabajo de otros.

La mejor manera de descubrir fuentes abiertas expertas es consultar a los profesionales de un sector dado y averiguar qué fuentes utilizan ellos.

- Los funcionarios del gobierno pueden indicarles quién elabora informes, de qué forma, y dónde los guarda.
- Los funcionarios electos pueden indicarles cómo funciona el proceso legislativo y qué tipos de documentos genera en sus diferentes etapas.
- Los inversores profesionales pueden indicarles dónde encontrar información sobre una empresa y cómo interpretarla.

Y así sucesivamente. Cuando conversen con este tipo de profesionales asegúrense de preguntarles por la fuente de aquellos datos que encuentren

Descubrimos un tema.  
Elaboramos una hipótesis verificable.  
Buscamos datos de fuentes abiertas para probar la hipótesis.  
Buscamos fuentes personales.  
A medida que recolectamos la información la vamos organizando, para que sea más fácil analizarla, redactar la historia y chequearla.  
Colocamos la información en una secuencia narrativa y redactamos la historia.  
Hacemos un control de calidad para asegurarnos de que la historia es correcta.  
Publicamos la historia, la promocionamos y la defendemos.

fascinantes. Esto requiere mantener conversaciones con otros investigadores, como periodistas, policías o auditores. No solo recolecten datos: recolecten los métodos para hallar esos datos.

### **Ejemplo:**

Un gendarme logró encontrar un testigo clave en un caso de asesinato con solo dos datos: su nombre propio y el hecho de que en un determinado momento esta persona se encontraba embarazada. Revisó los registros locales de nacimiento para localizar a una mujer con un cierto nombre que había dado a luz en una fecha determinada, y así logró encontrar a su testigo.

### **3. Mantenimiento de un registro de estas fuentes y sus coordenadas.**

Propónganse utilizar estas fuentes frecuentemente, para así no olvidar cómo se usan. Por ejemplo, si para obtener información sobre empresas hacen uso de una base de datos libremente accesible en internet (en Francia tenemos la *societe.com*), chequeen con frecuencia el estado de las empresas con las que trabajan.

### **4. Recolección de documentos en el campo.**

Cultiven el hábito de recolectar información en profundidad en cualquier lugar donde estén. La información más pertinente sobre una actividad casi siempre puede encontrarse en el lugar donde se lleva a cabo esa actividad. Así que recolecten toda la información que adviertan cuando visiten un lugar en calidad de periodistas.

### **Ejemplo:**

Si se encuentran en una oficina donde hay documentos a la vista, tómenlos y estúdienlos, y luego pregunten si pueden quedárselos, así nadie los tacha de ladrones. Cuando trabajamos el caso del Frente Nacional visitábamos sus oficinas cada semana y tomábamos las publicaciones allí expuestas. Muchas de ellas, publicadas por grupos o individuos poco conocidos del movimiento, solo podían obtenerse de esta manera. Otras solo estaban abiertas a los miembros del partido contra presentación de una tarjeta de identificación, pero de cualquier manera también nos las proporcionaban cuando las solicitábamos. Estas publicaciones resultaron ser fuentes de información invaluable sobre las actividades del movimiento a nivel local y regional, que los medios de noticias nunca discutían.

# Uso de expertos para explotar las fuentes

## 1. Los archivistas son ángeles.

Por el simple hecho de que una fuente sea abierta no está garantizado que la accederemos de manera eficiente, especialmente cuando trabajamos en bibliotecas o archivos especializados. La solución: averigüen quién dirige el archivo y soliciten su asistencia. De hecho, siempre es bueno obtener el nombre del empleado de la institución que los atiende cuando ingresan a una biblioteca o un archivo. De acuerdo a nuestra experiencia, los archivistas suelen sentirse poco valorados (y con razón), por lo que si alguien solicita su ayuda manifestando respeto hacia sus conocimientos, suelen recompensarlo ampliamente.

### Ejemplos:

En una investigación de seguimiento del caso de los productos para hemofílicos en Francia, la primera tarea consistía en reunir toda la literatura científica disponible sobre transfusiones sanguíneas y SIDA antes de que estallara el escándalo. El director de la biblioteca de uno de los hospitales universitarios más importantes de París nos proporcionó una lista completa de todos los artículos relevantes, obtenida a través de la base de datos de la institución. La biblioteca disponía de casi todas las revistas especializadas que se incluían en la lista, por lo que la tarea fue completada en una tarde.

En una investigación centrada en un marchante parisino de arte, contactamos el Ministerio de Cultura para solicitar información sobre subsidios al mercado del arte y fuimos derivados a un funcionario en particular. Durante la llamada telefónica pudimos oír el sonido del teclado de una computadora. Preguntamos qué estaba escribiendo y nos dijo que estaba consultando una base de datos del Ministerio. ¿Acaso la base era pública? Sí, lo era: contenía una lista con todos los beneficiarios de subsidios del Ministerio y podía accederse a través de una biblioteca pública a la que fuimos dirigidos por ese funcionario.

## 2. Entender los hallazgos

Obtener un documento no significa entenderlo. A menudo el lenguaje utilizado en informes oficiales tanto del sector público como privado es muy particular y requiere ser interpretado. Este principio aplica a fuentes tan diferentes como un informe anual o la minuta de una reunión. Cuando se enfrenten con este tipo de documentos deben encontrar un experto capaz de interpretar este lenguaje y su sustancia. En general, recomendamos que busquen a alguien que se encuentre adentro del sector que investigan y que pueda apreciar lo interesante de la historia, aunque sin que su colaboración le genere un conflicto de intereses.

### Ejemplo:

Para entender de qué manera el Frente Nacional manipulaba las finanzas municipales para eliminar a grupos opositores obtuvimos un informe, de libre acceso, sobre subsidios municipales, elaborado por una ciudad gobernada por el Frente. Luego analizamos este informe línea por línea con la ayuda de un ex empleado municipal de una ciudad similar que solía trabajar temas presupuestarios.

Si pueden evitarlo, no busquen el punto de vista de una persona que les repite a otros las conversaciones que ha tenido con ustedes. A menos que se trate de una entrevista, eviten especialmente las discusiones con personas que tienen algún tipo de relación con los actores de su historia. Estas personas podrían intercambiar datos sobre lo que ustedes están haciendo para obtener un beneficio propio (y lo harán).


A medida que recolectamos la información la vamos organizando, para que sea más fácil analizarla, redactar la historia y chequearla. Hacemos un control de calidad para asegurarnos de que la historia es correcta. Publicamos la historia, la promocionamos y la defendemos.

Descubrimos un tema.  
Elaboramos una hipótesis verificable.  
Buscamos datos de fuentes abiertas para probar la hipótesis.  
Buscamos fuentes personales.  
Colocamos la información en una secuencia narrativa y redactamos la historia.  
Hacemos un control de calidad para asegurarnos de que la historia es correcta.  
Publicamos la historia, la promocionamos y la defendemos.

## Comiencen rápidamente... ¡pero con tranquilidad!

**N**uestra sugerencia es que comiencen una investigación con la información de más fácil acceso, disponible en la mayoría de las fuentes de acceso público. Todas las investigaciones se van complejizando a medida que avanzan, pero cuando son complejas desde el inicio, es señal de que algo anda mal. Más concretamente: si ninguno de los elementos de su hipótesis puede comprobarse con información contenida en fuentes abiertas, entonces o bien la hipótesis contiene un serio error, o bien hay alguien que realiza enormes esfuerzos por ocultar la historia.

Al contrario, cuando las primeras verificaciones son exitosas, pueden tomarlo como indicador de que es momento de acelerar y ampliar su investigación. Cuando comienza esta etapa, explótenla. Tomen la información abierta y utilícenla tanto como puedan. Deduzcan su significado e intégrenlo a su hipótesis. En el siguiente paso, ingresaremos al espacio donde la verdad no se encuentra en un documento.



# fuentes personales

---

---

4

---

---

## **El uso de las fuentes personales**

POR NILS HANSON Y MARK LEE HUNTER

El proceso hasta aquí:

**Descubrimos un tema.**

**Elaboramos una hipótesis verificable.**

**Buscamos datos de fuentes de dominio público para verificar la hipótesis.**

**Buscamos fuentes personales para enriquecer nuestro conocimiento.**

---

---

---

---

**L**a información más emocionante no suele encontrarse en las fuentes abiertas, sino en la mente de las personas. ¿Cómo encontramos a estas personas? ¿Cómo logramos que nos digan lo que saben? No deben subestimar el valor de estas habilidades: no todo el mundo las posee y en su trabajo como investigadores las desarrollarán ampliamente. Tampoco deben abusar de ellas. Nunca olviden que a lo largo de su trabajo como periodistas pueden lastimar a otros, pueden herir sus sentimientos, sus fuentes de subsistencia, o incluso su seguridad personal. Asegúrense de que estas personas no se vean perjudicadas solo por haber sido lo suficientemente insensatas como para hablar con ustedes. En este capítulo presentaremos el arte de transformarse en un testigo valioso, una persona con la que las fuentes puedan hablar de manera segura y con fines útiles.

---

---



## Mapeo de las fuentes

**L**a mayoría de los periodistas encuentran a alguien a quien citar textualmente a partir de la simple lectura de una historia ya publicada sobre un tema en particular, tomando los nombres de las personas mencionadas y haciéndoles un llamado. Esas pocas fuentes recibirán cientos de llamadas en un solo día. ¿Acaso le dirán algo nuevo a la centésima persona que llama, si de hecho deciden responder la llamada? No. ¿Por qué entonces no buscar a alguien que ningún otro ha interrogado?

A partir de su trabajo previo con las fuentes abiertas habrán obtenido una lista de nombres mucho más interesantes para telefonar. Por ejemplo, si investigamos una empresa podríamos comenzar por leer los informes de analistas financieros que describen la posición de la empresa y de sus mayores competidores.

- A continuación, hablen con los analistas, y luego con los competidores.
- A través de ellos y de la información sobre esa rama de actividad económica, encuentren personas que han abandonado la empresa para trabajar en otros ámbitos o que se han jubilado (Seymour Hersh halló muchas de sus fuentes sobre la CIA a través de anuncios de jubilación).
- A través de estas fuentes, busquen personas que aun se encuentren en la empresa y que desean hablar.

Les recomendamos elaborar un mapa de fuentes tan pronto como les sea posible. Se trata de una representación gráfica de todas las personas que están o podrían estar directamente involucradas en la historia. Esto se representa como si fueran las casas de un poblado donde todo el mundo conoce a todo el mundo, y donde el poblado es el lugar donde transcurre la historia.

Este mapa puede ser todo lo complicado o rico que deseen: por ejemplo, pueden incluir la ubica-

ción física de las fuentes individuales, sus fechas de nacimiento, lugar de trabajo, o cualquier otra información que deseen. Pero al inicio pueden quedarse con una versión simple, y tal vez no necesiten complejizarla (incluso un mapa simple de fuentes, que toma solo algunos minutos, les dará una ventaja sobre sus competidores). Para la historia de los nacimientos prematuros mencionada en el Capítulo 2 el mapa básico de fuentes se veía así:



### Advertan algunos detalles sobre este mapa:

Los niños y niñas discapacitados se ubican en el centro porque, a fin de cuentas, la historia trata sobre ellos. Pero también son las personas más difíciles de encontrar e interrogar. Todas las otras fuentes se encuentran alrededor de ellos, porque de alguna u otra manera todos se relacionan con estos niños. De la misma manera, los médicos se ubican entre los padres y los hospitales. ¿Por qué? Porque son los dos actores con los que los médicos más se comunican.

### Esto es lo que queremos decir:

Cuando elaboren un mapa de fuentes utilícenlo para mostrar las relaciones entre los actores de la historia, de manera tal que, si una de estas fuentes se bloquea, tienen la opción de dirigirse a otra de las fuentes, que tal vez sea capaz de superar el obstáculo. Cuando las personas ubicadas en un sector del mapa nos aceptan es más fácil que también seamos aceptados en otros sectores.

A medida que recolectamos la información la vamos organizando, para que sea más fácil analizarla, redactar la historia y chequearla. Hacemos un control de calidad para asegurarnos de que la historia es correcta. Publicamos la historia, la promocionamos y la defendemos.

Descubrimos un tema.  
Elaboramos una hipótesis verificable.  
Buscamos datos de fuentes abiertas para probar la hipótesis.  
Buscamos fuentes personales.  
Colocamos la información en una secuencia narrativa y redactamos la historia.  
Hacemos un control de calidad para asegurarnos de que la historia es correcta.  
Publicamos la historia, la promocionamos y la defendemos.

## Ofrézcanles motivos para hablar

**Puede que haya personas con datos interesantes o historias que contar que, sin embargo, tienen buenas razones para no responder sus preguntas. A nivel general, estos individuos no saben si ustedes son profesionales, responsables y justos (muchos periodistas no lo son). E incluso si lo fueran, ellos no pueden controlar lo que ustedes harán con información que consideran valiosa. Finalmente, el uso que le den a la información podría dañar sus carreras profesionales, sus relaciones o incluso podría atentar contra su seguridad física.**

Por esto, cuando alguien vacile en hablarles, recuerden: ustedes podrían transformarse en lo peor que les pasó en la vida. Lo sorprendente no es que la gente se rehúse a hablar con los periodistas, sino que, la mayoría de las veces, acepten hacerlo.

### ¿Por qué lo hacen?

Existen dos razones generales: orgullo y dolor. Deben ofrecerles a sus fuentes la posibilidad de satisfacer una u otra.

- Las personas hablan porque algo los entusiasma: un talento u objeto de belleza que han descubierto, un éxito que han logrado o que están prontos a lograr, un plan que han creado para salvar el mundo. Charlar sobre estos temas les da felicidad, los hace sentir importantes, o ambas cosas a la vez.
- O bien, como saben los médicos, las personas hablan porque sienten dolor y desean ardientemente que alguien los ayude. En general el dolor es más fuerte que el orgullo, y por esta razón las primeras personas que hablan son las víctimas, aquellos que han sido perjudicados de alguna manera o cuyos valores han sido profundamente ofendidos por algo que han presenciado.

Existe otra razón por la cual alguien podría hablar con ustedes: porque cree que está a salvo haciéndolo. Para que esto suceda y continúe sucediendo, deberán crear una relación en la cual cada uno confiará que el otro hará algo determinado. Tanto ustedes como la fuente pueden proporcionarle información al otro y aceptar ciertos compromisos. Más allá de que la fuente cumpla o no con su parte, ustedes siempre deben cumplir la suya. No se trata de una mera obligación profesional; es una cuestión de carácter. A menos que sean instintivamente confiables, las personas sentirán que no pueden confiar en ustedes.

# Primeros contactos: Preparación e invitación

## 1. Preparación para la reunión.

La forma más segura de comunicarse con una fuente (a menos que sea una persona físicamente peligrosa) es en una reunión cara a cara. El objeto del primer contacto es asegurar esa primera reunión. Antes de hacer esa primera llamada es necesario investigar a la persona y las cuestiones que discutirán, con la ayuda de las fuentes de dominio público.

### Sobre la persona:

Como mínimo deben comenzar por “googlearlos” (buscarlos en internet). Deberán consultar todos los artículos de noticias y documentos donde se menciona a esta persona: si son demasiados, elijan algunos. El propósito es demostrar interés en la fuente y conocimiento sobre su carrera profesional. Jamás se presenten en una entrevista con una fuente con un pasado conocido públicamente y le pidan que les relate su carrera. Deben conocerla antes de llegar a la entrevista.

Si esta persona ha escrito artículos para medios de noticias o para publicaciones especializadas, busquen este material y léanlo. Incluso las personas más reservadas o tímidas dejan entrever su personalidad, valores y preocupaciones cuando escriben. Estos materiales pueden proporcionar hipótesis que luego se pueden poner a prueba en una entrevista.

**Por ejemplo**, a partir de la lectura de los artículos y discursos de un alto funcionario francés derivamos la hipótesis de que esta persona odiaba mentir, pero que era un experto en evadir temas que consideraba sensibles o peligrosos. Así, observamos cómo y cuándo cambiaba el tema, para identificar de esta manera los puntos específicos que deseaba mantener en la oscuridad, que luego investigamos con mayor profundidad. Cuando le solicita-

mos directamente que confirmara nuestras conclusiones, tal como habíamos supuesto, el funcionario no mintió.

### Sobre los temas:

Deben estar al tanto de las últimas noticias y declaraciones públicas relacionadas con los temas que tratarán en la entrevista. Aunque no necesitan transformarse en expertos, sí deben demostrar que conocen (o incluso que comprenden) los conceptos clave del lenguaje del mundo donde se inserta la persona a entrevistar. Luego pueden solicitarle que les explique estos conceptos.

## 2. Establecer contacto.

Pueden contactar a la persona por teléfono o por correo, pero siempre en sus hogares. Nunca los llamen a su lugar de trabajo a menos que estén absolutamente seguros de que esto es prudente. El jefe podría estar escuchando la conversación y la llamada podría rastrearse (más adelante diremos algo más sobre esto). Lo mismo aplica al correo electrónico, incluso cuando su contenido sea inofensivo. Un empleador puede averiguar fácilmente quién recibió un correo enviado por el periodista.

Aquí no hablamos teóricamente. En una oportunidad presenciamos el trabajo de un equipo que investigaba a un funcionario público acusado de ser tirano, paranoide e incluso corrupto. El equipo le escribió a su secretaria, a la dirección laboral, y le solicitó su asistencia en el caso. La mujer se negó. Pero cuando el jefe, como era de esperar, se enteró de la investigación, ¿cómo creen que trató a la pobre mujer?

Evalúen de qué manera se van a presentar a sí mismos antes de establecer el contacto. Deben decirles a las fuentes quiénes son ustedes y qué están haciendo, transmitiéndoles confianza en su misión y en su capacidad de lograrla. Aunque no es necesario decirlo expresamente, deben sentir que van a lograr esta historia, que la van a contar y que el mundo será un mejor lugar gracias a esto.

Algunos ejemplos de formas correctas e incorrectas de presentarse:

**Incorrecta:** “Quisiera hacerle algunas preguntas, si no es mucha molestia”.

**Qué es lo que está mal:** No “quieren” hacer unas preguntas: simplemente preguntan. No deben sugerir la idea de

A medida que recolectamos la información la vamos organizando, para que sea más fácil analizarla, redactar la historia y chequearla. Hacemos un control de calidad para asegurarnos de que la historia es correcta. Publicamos la historia, la promocionamos y la defendemos.

Descubrimos un tema.  
Elaboramos una hipótesis verificable.  
Buscamos datos de fuentes abiertas para probar la hipótesis.  
Buscamos fuentes personales.

que hablar con ustedes puede causar molestias o problemas, ni que les avergüenza preguntar.

**Correcta:** “Buenos días, me llamo... soy periodista y trabajo para ... Ahora estoy investigando la historia... Considero que es una historia importante, y quisiera contarla de forma completa y correcta. ¿Cuándo podríamos encontrarnos para hablar sobre ella?”.

**Qué es lo que está bien:** *Se identifican a sí mismos y a su proyecto de forma completa, y le dan a la fuente una buena razón para hablar con ustedes. No piden permiso para encontrarse: preguntan cuándo será el encuentro. No utilizan la palabra “entrevista”, que llevaría a la fuente a asociar su nombre con titulares y con un futuro colmado de dificultades.*

*Si no se encuentran trabajando para un medio de comunicación específico pueden mencionar los medios para los que han trabajado.*

*Si aun no han trabajado para ningún medio, mencionen a cuál le entregarán la historia.*

### **Recuerden:**

No importa tanto para quién trabajan, sino cómo trabajan.

**Incorrecta:** “Por favor, ¡ayúdeme! ¡Es la única persona que puede hacerlo!”.

**Qué es lo que está mal:** *Si nadie quiere ayudarlos y ustedes mismos no pueden ayudarse, ¿por qué lo haría esta persona?*

**Correcta:** “Entiendo que usted es un verdadero experto en el tema, por lo que agradecería inmensamente poder contar con sus conocimientos”

**Qué es lo que está bien:** *Están halagando a la persona, pero si el halago está justificado, no hay razones para no hacerlo. También están permitiendo que la fuente comprenda que tienen otras fuentes que podrían ser igual de expertas.*

### **El principio subyacente:**

Posiciónense siempre como personas fascinantes que están haciendo un trabajo de gran importancia, con las que cualquier persona estaría encantada de encontrarse. Si esto les es difícil, por favor busquen un trabajo más adecuado a sus complejos personales.

### **3. Dónde encontrarse**

En el caso de que la fuente no pueda ser localizada, que se rehúse a encontrarse con ustedes, o que disponga un encuentro en un período de tiempo poco razonable, entonces consideren la posibilidad de presentarse en un lugar de donde la fuente no pueda irse sin más. Si la persona está siendo juzgada, preséntense en el tribunal. Si es profesor, asistan a una clase. En una oportunidad un alto funcionario del gobierno francés se negó durante meses a encontrarse con nosotros, hasta que nos presentamos en una oficina donde celebraba reuniones semanales con sus electores y nos pusimos en la fila a esperar nuestro turno. Cuando nos llegó el turno, le dijimos: “Somos los últimos de la fila y todavía le quedan 20 minutos, hablemos ahora”. El funcionario rió y accedió a hablar con nosotros.

Si la persona está dispuesta a encontrarse, organicen el encuentro en su hogar o en un lugar donde se sienta cómoda. Si la investigación se relaciona con su trabajo y allí se sabe de la entrevista, entonces el mejor lugar es la oficina de la persona. En la oficina puede encontrarse una gran cantidad de información sobre el entrevistado: lo que lee, sus gustos, de qué manera reacciona ante interrupciones, etc. (uno de los momentos reveladores del emblemático estudio de Connie Bruck sobre Wall Street, “Predator’s Ball” ocurre cuando un financiero le grita a su secretaria sin razón aparente).

## Comienzo de la relación: Objetivos y roles

**E**n el mundo de las noticias la relación con las fuentes suele parecerse a las relaciones de una sola noche, que dejan al otro con una sensación de desagrado. Esto sucede especialmente en la escena de un desastre, donde los periodistas desembarcan de forma masiva, pisotean todo lo que ven y luego se marchan, sin dejar de hacer comentarios sobre la mala calidad de la comida y de la bebida, y de los malos modales de los locales. No se trata de que los investigadores busquen ser los amantes ideales (y, hablando en serio, casi siempre es una terrible idea tener una relación sexual o incluso coquetear con sus fuentes), pero sí intentan establecer una relación más estable y de largo plazo. Por esto, el comienzo de la relación es un momento clave que define en gran medida todo lo que le seguirá.

### 1. En primer y último lugar: Proteger el anonimato de la fuente.

Lo más importante que deben hacer es proteger la confidencialidad de las fuentes que podrían verse en peligro por haberse contactado con ustedes. Esto es especialmente crítico cuando son las fuentes las que solicitan mantenerse en el anonimato. Si prometen mantener el anonimato deben esforzarse al máximo para no dejar ningún rastro de la fuente. Esto incluye situaciones donde la policía o los abogados puedan confiscar sus notas.

Pueden utilizar alguno de los siguientes métodos:

A / No llamen a la fuente a su lugar de trabajo, porque esas llamadas pueden rastrearse. Para estar totalmente seguros, ambos deben utilizar teléfonos celulares con tarjetas prepagas.

B / Eviten el contacto a través del correo electrónico: es como enviar una postal. Para que el

contacto por este medio sea seguro es necesario encriptar el contenido, un procedimiento que puede llamar la atención.

C / Encuéntrense con la fuente en lugares seguros donde haya mínimas chances de que alguien los reconozca.

D / Asignen un alias o un nombre en código a la persona (“Fuente A”, “Fuente B”). Nunca utilicen su verdadero nombre en discusiones o en sus notas.

E / Guarden bajo llave todo el material que se relacione con la fuente, idealmente en un lugar que no pueda identificarse con ustedes.

### 2. Establecer los objetivos.

Antes del primer encuentro, definan qué es lo que desean lograr. Como mínimo, buscarán:

#### Obtener valores.

Estos incluyen documentos, confidencias, interpretaciones o análisis, y nombres u otras fuentes a quienes contactar.

- Tal vez en una reunión en particular busquen obtener solo valores limitados. Nuestro amigo Philippe Madelin, especialista en los servicios secretos de Francia, solía decir que en una entrevista típica únicamente busca confirmar o extraer una sola pieza de información.

- O tal vez aspiran al máximo, a conseguir todos los documentos disponibles. En ese caso, asegúrense de que la fuente sabe por qué están tomando todos estos documentos.

- En general, al final de una reunión intentamos obtener el nombre e información de contacto de la próxima persona con la que debemos hablar. Normalmente diremos: “¿Quién le merece respeto, por su conocimiento de los temas que hemos discutido? ¿Sabe dónde podemos encontrar a esta persona?”.

#### Determinar qué desean revelar a la fuente.

No deben sorprenderse si la fuente (esta o la próxima) les pregunta por qué investigan este tema y qué esperan obtener con este trabajo. Sea lo que fuera que respondan, deben hacerlo en ese mismo momento y con sinceridad. Les recomendamos que sigan las tres reglas de la diplomacia británica:

- Nunca mientan.

A medida que recolectamos la información la vamos organizando, para que sea más fácil analizarla, redactar la historia y chequearla. Hacemos un control de calidad para asegurarnos de que la historia es correcta. Publicamos la historia, la promocionamos y la defendemos.

A menos que sea absolutamente imprescindible, nunca den información falsa. Tengan en cuenta que si se descubre una mentira podrían quedar expuestos a consecuencias que van desde verse arrojados de una sala hasta recibir un disparo en el pie y ser torturados (cosa que le sucedió a un periodista brasileño encubierto cuando le encontraron una cámara oculta en una reunión con narcotraficantes).

- Nunca digan toda la verdad.

Por ejemplo, si trabajan con la extrema derecha, pueden decir: “La imagen que transmiten los medios de su movimiento no nos parece acertada, por lo que queremos conocer la verdad”. Aquí no dijimos “La verdad podría ser aún peor”.

- Si no pueden responder una pregunta, díganlo, e indiquen cuándo podrán responderla.

### Qué desean saber sobre la fuente.

¿Con qué tipo de persona están tratando? ¿A qué estímulos responde? ¿Qué busca con su conversación con nosotros? ¿Acaso desean simplemente contar su historia o nos están utilizando para alcanzar otro objetivo? La inteligencia británica utiliza un diagrama de tres puntas que se corresponde con los criterios utilizados por SVT, la cadena sueca de televisión:

Al utilizar este diagrama recuerden:

### MOTIVACIÓN PARA COLABORAR

- ¿Venganza?
- ¿Justicia? ¿Ambición?
- ¿Deseo de reconocimiento o de poder?

### ACCESO A LA INFORMACIÓN

- La persona ¿está en la posición necesaria para acceder a la información?
- ¿Quién más tiene acceso?
- ¿Es posible utilizar la información sin que la fuente pueda ser identificada?

### Sobre la motivación:

La motivación específica no tiene demasiada importancia: lo que sí importa es que sea comprensible y convincente.

### Sobre la calidad de la información:

Al cubrir una noticia se asume que la información de mayor calidad es la que proviene de las fuentes de más alto nivel. Los investigadores, en cambio, asumen que las fuentes de más alto nivel están menos preocupadas por la verdad que por alcanzar objetivos personales u organizacionales. Desde ese punto de vista, la información de mayor calidad provendrá de las personas que se encuentran en los escalones más bajos de la organización y que se oponen a las ambiciones personales o a los objetivos organizacionales.

### Sobre el acceso a la información:

Tal como lo sugerimos más arriba, en la mayoría de las investigaciones la fuente ideal es una persona ubicada en los rangos medios de la organización, en niveles operativos o de planificación. Se trata de personas con acceso a documentos importantes pero con muy poca capacidad de influencia sobre la elaboración o implementación de políticas. Por la misma razón, son personas

### CALIDAD DE LA INFORMACIÓN

- ¿La persona ha vivido, oído o visto aquello sobre lo que habla, o la información es de segunda mano?
- ¿Posee documentos o los nombres de otras fuentes que puedan confirmar la información?
- ¿La información encaja con los otros datos?
- ¿Tiene algo que ocultar esta persona?
- ¿Tiene vínculos con otras personas u organizaciones que ustedes deberían conocer?
- ¿Ya había proporcionado información correcta en otra oportunidad?



extremadamente vulnerables dentro de la organización.

Así, cuando este tipo de fuentes les proporcionen información confidencial, pregúntenles: “¿Quién más sabe esto?”. Expliquen que no desean publicar información que podría ser rastreada directamente hasta ellos. Si en el curso de una reunión toman nota de información restringida, agreguen una marca al costado para indicar que no debe ser citada (utilizamos la notación “NC”, o “no citar”) y muéstrenle a la persona lo que han hecho. En resumen, dejen que la fuente vea que están pensando cómo protegerlos, y luego asegúrense de hacerlo.

### 3. Elegir los roles

En el curso de las entrevistas adoptarán principalmente dos roles:

#### **El Experto.**

Quien conoce todas las respuestas y sabe apreciar la eventual información técnica equivalente a la que puede proporcionar una fuente igualmente experta. Para el experto las conversaciones con las fuentes se realizan en un nivel que los simples mortales tendrían dificultades para comprender. Hemos escuchado decir a algunas fuentes: *“Qué bueno hablar con alguien que realmente conoce el caso, porque puedo probar mis ideas”*.

Eso sí: si comienzan en el rol de experto, estén bien seguros de que más adelante no se verán obligados a admitir que sus conocimientos son menos profundos de lo que aparentaban. De lo contrario, perderán credibilidad.

#### **El Inocente (o Cándido).**

Habla con la fuente precisamente porque sabe muy poco y anhela ser iluminado. Esto no significa que El Inocente sea un tonto, aunque en ocasiones prefiera ser subestimado por la fuente. Si alguna vez vieron la serie norteamericana “Colombo”, allí tienen un ejemplo de El Inocente. Tal vez sea el rol más fuerte, porque les permite formular preguntas inocentes y simples además de las más complejas. Y dado que El Inocente necesita preguntar sobre todo, logra evitar el peligro de indicarle a la fuente qué busca y cuánto ya sabe.

A menudo, los investigadores comenzarán una entrevista en el rol de El Inocente y luego, a medida que avanza la conversación, se revelan como El Experto. Si deciden tomar este camino, tengan cuidado de que la fuente no crea que le han mentado, a menos que tengan el objetivo de tenderle una trampa a una fuente que saben que nunca volverán a entrevistar.

Pueden utilizar cualquiera de los dos roles: **la clave está en sentirnos seguros de nuestra autenticidad en un rol dado, en un momento dado.**

**Es posible que el rol que asuman con una determinada fuente vaya evolucionando a medida que se desarrolla la relación.** Para muchas fuentes es realmente grato ver cómo El Inocente poco a poco va pudiendo formular preguntas propias de El Experto, porque esto muestra que el investigador está escuchando y aprendiendo. La evolución natural de la relación con una fuente toma esta dirección.

A medida que recolectamos la información la vamos organizando, para que sea más fácil analizarla, redactar la historia y chequearla. Hacemos un control de calidad para asegurarnos de que la historia es correcta. Publicamos la historia, la promocionamos y la defendemos.

Descubrimos un tema.  
Elaboramos una hipótesis verificable.  
Buscamos datos de fuentes abiertas para probar la hipótesis.  
Buscamos fuentes personales.

## Tácticas de entrevista

**T**odo periodista posee un conjunto personal de tácticas de entrevista, y muchos nunca las cambian, como los galanes que solo conocen una frase para conquistar. Como investigadores es recomendable que frecuenten a personas cuyo trabajo consiste en formular preguntas: no solo con otros periodistas, sino también con policías, fiscales, abogados, vendedores y auditores, entre otros. Pregúntenles cómo reaccionan ante situaciones específicas, o pídanles que les cuenten sus “historias de guerra”. A medida que desarrollan su propio repertorio, tengan en cuenta que las mejores tácticas de entrevista reflejan la personalidad del entrevistador. Mientras tanto, estas son algunas de nuestras tácticas favoritas.

### 1. Regalen noticias.

Los investigadores suelen intervenir cuando un caso ya está avanzado, lo cual significa que los medios de noticias ya han compilado un registro más o menos importante del tema. Pero ese registro suele estar plagado de errores. Para iniciar una entrevista y comenzar una relación con una fuente, aporten algunos de estos artículos. Pídanle a la fuente que los revise con ustedes para que les pueda confirmar los datos. No necesitan explicarle que para ustedes la verdad es más importante que para sus descuidados colegas.

### 2. Controlen la situación.

En una oportunidad leímos un artículo en la revista *Rolling Stone* sobre un colega que, para su sorpresa, se encontró debiendo hacer de anfitrión de Mick Jagger durante un día entero. Estaba tan nervioso que olvidó ofrecerle una bebida fría en un día muy caluroso. Cuando nos llegó el turno de entrevistar a Jagger, decidimos

servirle un té: no por obsecuentes, sino para demostrarle que se encontraba en nuestro territorio. El músico apreció el gesto y la entrevista empezó bien.

Piensen en la entrevista como una lucha de poder, porque es lo que suele ser. Elijan el lugar donde se sentarán o se mantendrán de pie, y quédense quietos solo cuando se sientan cómodos. Controlen sus herramientas: por ejemplo, no permitan que el entrevistado manipule la grabadora o el cuaderno de notas (se sorprenderían si supieran lo frecuente que es esto). Si lo hacen, digan algo así: “estas son mis herramientas de trabajo. Yo no toco las tuyas, por favor no toque las mías sin mi permiso”. No pregunten: “¿puedo grabar esta entrevista?”. En cambio, digan: “estoy grabando esta entrevista para asegurarme de su exactitud”, enciendan el aparato y mencionen el día y el lugar de la entrevista, y el nombre del entrevistado. Si piensan que la fuente pondrá objeciones, traigan un testigo a la entrevista y digan: “Para asegurarme de no cometer errores en las notas que tomo, le he pedido a este colega que me ayude”.

### 3. Mantengan la distancia.

Algunas personas eligen la profesión de periodistas para conocer gente y disfrutar de su compañía. Eso está muy bien, pero un investigador tan necesitado de compañía debería comprarse un perro. Si se hacen amigos de sus fuentes, terminarán traicionándolas. Las supuestas víctimas no siempre son tan inocentes como parecen, los políticos visionarios a menudo son charlatanes, y los capitanes de la industria en ocasiones terminan ahogando a su tripulación. No se hundan con ellos.

### 4. Utilicen las defensas de la fuente en su contra.

La clásica entrevista de Oriana Fallaci con Henry Kissinger comenzó con un encuentro humillante: Kissinger primero le dio la espalda, y luego le preguntó si terminaría enamorándose de él. Fallaci estaba furiosa, pero más tarde cayó en la cuenta de que el hombre tenía un cierto problema con las mujeres. También llegó a la conclusión de que un hombre tan inescrupuloso, capaz de maltratar a una periodista que solo hacía su



trabajo, no merecía su compasión. Durante la entrevista que realizó más tarde, Fallaci alternó preguntas centradas en datos específicos con otras que recurrían a trucos femeninos para irritar y adular (como ser: “Así que ahora le pregunto lo mismo que le pregunté a los astronautas: ¿Qué hacer después de haber caminado sobre la luna?”). Kissinger fue perdiendo el equilibrio progresivamente hasta que finalmente perdió el control de la conversación y de sí mismo. Sus revelaciones abrieron una puerta al corazón del poder.

Sean como Fallaci, no tengan piedad de los poderosos, especialmente cuando juegan sucio. Si detectan su debilidad, utilícenla. Por ejemplo, si los registros sobre una figura pública muestran que esta persona prefiere las declaraciones de principios antes que los datos concretos, vayan a la entrevista armados con una batería de datos sobre su historia que contradigan los grandes principios que le gusta repetir.

### 5. Sorpréndanlos.

Si entrevistan a una personalidad pública lo más probable es que esta persona ya haya sido entrevistada numerosas veces acerca del mismo tema. Pueden utilizar ese hecho para preparar una entrevista totalmente innovadora. Solo revisen lo que se ha hecho hasta el momento y luego hagan algo diferente. Por ejemplo, Mick Jagger había sido entrevistado sobre prácticamente todo menos acerca de cómo creaba su música, y con gusto accedió a hablar del tema.

### 6. Dejen que la fuente los sorprenda.

Los periodistas de noticias casi siempre están apurados. Esto se ve, por ejemplo, cuando formulan una pregunta de manera tal que el entrevistado no tiene posibilidad de decir lo que él o ella piensa que es realmente importante. Una de las actitudes que los ubicará por encima de estas prácticas es prestar atención a lo que la fuente considera importante.

Específicamente, la fuente dirá algo como: “Podría responder su pregunta, pero hay una pregunta más importante que no me ha hecho aún”. Si responden “sí, luego hablaremos sobre eso”, se

equivocan. La respuesta correcta es “cuénteme sobre eso”. En ocasiones la respuesta les mostrará una historia totalmente diferente que podría ser aun más importante que la que investigaban.

### 7. Hagan trabajar a la fuente.

En especial para los casos donde el orden cronológico es importante, una buena forma de comenzar una sucesión de entrevistas es conducir a la persona a través de los acontecimientos para ir verificando el orden y los detalles de cada acontecimiento (como quién estaba allí y qué se dijo). Las personas rara vez recuerdan un hecho con precisión o de forma completa la primera vez que hablan de ella, por lo que es necesario estimular su memoria y dejar que se liberen de las experiencias dolorosas. No se sorprendan si ven que, como resultado de este trabajo, la historia se ve alterada.

### 8. Presten atención al subtexto.

En el lenguaje teatral, el “texto” es el diálogo explícito pronunciado sobre el escenario y el “subtexto” es todo lo que se encuentra detrás de este diálogo. En una entrevista pongan cuidado en no ignorar el subtexto. Específicamente:

- Estén atentos a distinguir un cambio de tono en la voz del entrevistado, un signo seguro de nerviosismo.
- También presten atención cuando la fuente se expresa de forma vaga o repetitiva sin agregar información (la repetición ayuda a recordar, pero debería llevar al descubrimiento de nuevos detalles).
- Finalmente, adviertan cuando una fuente responde una pregunta que ustedes no formularon. ¿Está intentando señalar lo que realmente importa, o busca evitar un determinado territorio? En este último caso, ese territorio es probablemente el que el periodista más necesita explorar, en ese momento o más adelante. Si utilizan una grabadora intenten detectar estos momentos cuando reproduzcan la entrevista.

### 9. Involucren a la fuente.

Recuerden que la relación con la fuente puede ser más importante que cualquier dato especí-

A medida que recolectamos la información la vamos organizando, para que sea más fácil analizarla, redactar la historia y chequearla. Hacemos un control de calidad para asegurarnos de que la historia es correcta. Publicamos la historia, la promocionamos y la defendemos.

fico que él o ella pueda proporcionarles en una entrevista. Con el correr del tiempo esa relación crea vínculos y obligaciones mutuas. Cuando esto sucede, los investigadores novatos pueden sentirse inconscientemente culpables de haber penetrado con tanta profundidad en las experiencias de su fuente. Y también inconscientemente, estos periodistas buscarán evitar esa fuente.

Esto es exactamente lo que no deben hacer. En lugar de ello, mantengan un contacto regular con la fuente: llámenla para compartir información, para conocer las últimas noticias o para pedirle un comentario sobre algo conocido para esta persona. No lleguen al punto de necesitar un dato crucial para recordarle a la fuente que existen.

Esta actitud hará que la fuente se involucre cada vez más en el proyecto. Al mantenerlo informado de sus avances y crecimiento, y al solicitar su información y conocimientos, le ofrecen a la fuente una forma de participar en el resultado de la historia. De hecho, la fuente se transforma así en su consultor sobre un tema de gran importancia.

### **10. Revisen las notas inmediatamente.**

Al terminar la entrevista intenten destinar algo de tiempo (con un cuarto de hora puede bastar) para revisar rápidamente sus notas y ver si hay algo que olvidaron escribir. Apenas se retiren de la entrevista verán surgir sus impresiones sobre el estado de ánimo, ambigüedades y otros detalles: capturen esta información.

### **11. Cuando puedan, descansen.**

Para los periodistas acostumbrados a los breves intercambios característicos de los reportajes de noticias, mantener largas conversaciones con las fuentes resulta extenuante. Los periodistas de noticias tal vez nunca mantengan entrevistas de más de una o dos horas. Las entrevistas de investigación pueden extenderse a lo largo de días enteros. El periodista debe recordar que durante este período el cansancio o la tensión pueden hacer que la persona entrevistada adopte una postura agresiva. Cuando esto suceda, tengan cuidado de no decirle nada gratuitamente desagradable.

## ¿Oficial, extraoficial o anónima?

**A** las fuentes les gusta decir: “esto es extraoficial”. El problema es que no siempre saben lo que quieren decir y, lamentablemente, muchos periodistas también lo ignoran. Las diversas categorías de anonimato o de atribución de autoría pueden establecerse de la siguiente manera:

### Extraoficial u “off the record”:

El periodista promete no utilizar la información que le proporciona la fuente, a menos que provenga de otra fuente completamente diferente. En esta última circunstancia, la fuente no puede prohibirle al periodista el uso de la información.

### Sin atribución de la fuente:

El periodista puede utilizar la información, pero no puede atribuirla directamente a la fuente. Entre el periodista y la fuente debe acordarse otra forma de referirse a esta última, como ser “una fuente cercana a la jerarquía judicial”.

### Oficial:

El periodista puede utilizar la información y atribuirla a la fuente.

Aquí lo más importante es determinar si al requerir un tratamiento “extraoficial” de su información lo que en realidad quiere decir esta persona es: “deseo que utilice esta información, siempre y cuando no me la atribuya a mí”. Pregúntenle: “¿Quiere decir que no quiere que utilice esta información o que no cite su nombre?”. Si la fuente responde, “no quiero que aparezca mi nombre”, entonces pregunten: “¿cuántas personas conocen esta información? Si la utilizo, ¿podrá alguien tener la certeza de que provino de usted?”. Si responde que no, entonces pregunten: “¿cómo quie-

re que me refiera a la fuente?” (no digan “¿cómo quiere que lo llamemos?”).

La fuente tiene el derecho a elegir o no el anonimato. Las personas difícilmente nos darán información con su propio nombre si esto implica un riesgo para su carrera o su seguridad, y ellas mismas son quienes mejor pueden estimar el riesgo que corren. El periodista debe asegurarse de que la decisión de la fuente sea respetada. Utilicen los datos de manera tal que sea imposible rastrear la fuente, y tengan cuidado de no formular preguntas que saben que solo una o un puñado de personas podrían responder.

Al utilizar fuentes anónimas el riesgo inherente al uso de la información se transfiere de la fuente al periodista. Si la información no es correcta, su credibilidad está en juego. Si alguien los demanda, no tendrán pruebas ni de su buena fe ni de la exactitud de la información. Por estas razones les recomendamos encarecidamente que no publiquen material basado en fuentes anónimas, excepto bajo alguna de las siguientes condiciones:

- La evidencia documental puede encontrarse en otras fuentes.
- La información proporcionada concuerda con otros datos ya verificados y forman un patrón.
- La fuente ya ha sido creíble en otras oportunidades.
- Si la fuente basa su información en un documento que no está relacionado con la ella, soliciten este material. No permitan que una fuente cite partes de un documento sin conocer el contexto completo de la cita (en el caso del escándalo de los productos para hemofílicos, la carrera del periodista médico del periódico *Le Monde* en parte se vio destruida porque una fuente utilizó este truco).

Cuando no puedan encontrar este tipo de evidencia, pregúntenle a la fuente original si pueden utilizar su nombre, de manera de poder contar su parte de la historia. Al menos en una oportunidad, cuando sentíamos que una fuente estaba por ceder y conceder su atribución, le dijimos: “escribiremos esta historia y mencionaremos su nombre. Pero antes de publicarla, usted podrá revisar las partes donde lo citamos. Si no queda conforme con el resultado, retiraremos su nombre”. A menudo las fuentes decidieron darnos permiso para mencionarlas al menos sobre algunos datos.

A medida que recolectamos la información la vamos organizando, para que sea más fácil analizarla, redactar la historia y chequearla. Colocamos la información en una secuencia narrativa y redactamos la historia. Hacemos un control de calidad para asegurarnos de que la historia es correcta. Publicamos la historia, la promocionamos y la defendemos.

Descubrimos un tema.  
Elaboramos una hipótesis verificable.  
Buscamos datos de fuentes abiertas para probar la hipótesis.  
Buscamos fuentes personales.

# Uso de las emociones

(en lugar de que estas nos usen)

**T**al vez hayan advertido que este capítulo posee un hilo conductor: la importancia de las emociones y de la psicología en su vinculación con las fuentes. Consideremos algunos aspectos de este tema con mayor detalle.

## 1. La emoción es información.

Un error clásico de los periodistas entrenados en los cánones del periodismo “objetivo” y de los periodistas apresurados, es prestar atención únicamente a la información que transmiten las fuentes, ignorando las emociones. Tienden a considerar que las emociones, incluso las propias, son una interferencia en la comunicación. En el trabajo clásico *The Powers That Be*, David Halberstam sugiere que esta es la razón por la que dos periodistas del *Washington Post* con escasa experiencia obtuvieron la historia del caso Watergate en lugar de sus competidores. Los periodistas se dejaron impresionar por el temor que sentían sus fuentes y comenzaron a sentirlo también ellos: el temor les indicó que se trataba de una historia importante.

Como mínimo, las emociones les indican que algo está sucediendo, y que tiene importancia. Como máximo, señalan un camino a seguir.

### Ejemplo:

Cuando presenciábamos reuniones del Front National, siempre nos veíamos arrastrados hacia un lado de la sala donde invariablemente se reunían las mismas personas. Se trataba de los miembros del ala integrista católica, cuyas tendencias racistas y violentas se encuentran bien documentadas. Nos preguntamos por qué, de hecho, evitábamos a las personas del otro lado del salón. ¿Quiénes eran? ¿Por qué nos atemorizaban? La investigación demostró que se trataba de paganos, de devotos de dioses nórdicos. A diferencia de los católicos,

su violencia no se veía restringida por adhesión a los Diez Mandamientos. Objetivamente eran más peligrosos que los católicos, y por eso los estábamos evitando. Era evidente que este grupo estaba presente en la jerarquía partidaria y que chocaba visiblemente con los católicos. Si hubiéramos negado nuestros miedos, habríamos perdido de vista estos datos.

## 2. Ósmosis emocional.

Como mencionamos más arriba, en casi todas las investigaciones las primeras fuentes son las víctimas, personas con razones urgentes para buscar ayuda y consuelo. En la medida en que el periodista se abre a sus historias, termina absorbiendo su dolor y su ira. Tengan cuidado de no quejarse de este dolor, especialmente frente a las víctimas, y adviertan que en algún punto de su investigación pueden sentirse deprimidos. Esto suele suceder antes de comenzar a redactar la historia, que servirá para evacuar sus sentimientos. Chris de Stoop es un periodista belga que pasó un año trabajando de manera encubierta en clubes sexuales en el norte de Europa para realizar una investigación sobre esclavitud sexual. Nos contó que hacia el final de ese año vivió varias semanas con un nivel tan grande de depresión que no podía siquiera salir de su casa.

Una forma de evitar este síndrome es trabajando en un equipo, donde los miembros pueden ofrecerles perspectiva y equilibrio a los demás. Si su editor no comprende o no reconoce este síndrome es señal de que es una persona incompetente para un trabajo de investigación: busquen apoyo en otro lugar.

## 3. El síndrome del papel para atrapar moscas.

Un periodista que trabaja en una investigación extendida se sensibiliza de manera poco usual con aquello que motiva, emociona o angustia a sus fuentes, y comienza a coleccionar estos sentimientos como un papel para atrapar moscas colecciona insectos. Un signo de que esto está sucediendo es que el periodista comienza a ver referencias a aspectos de la historia en las

noticias, referencias que antes no habría advertido. Otro indicador es que su oído comenzará a cambiar: cuando ciertas palabras se mencionen, prestará atención a conversaciones que se mantienen en el otro extremo de la habitación (sí, ya nos ha pasado, y también les sucederá a ustedes).

Es una sensación increíblemente emocionante que puede vigorizarlos, pero también puede resultar perturbador. Si no tienen cuidado, esta nueva sensibilidad les puede impedir ver el mundo que está fuera de la historia. Al estar tan en sintonía con una parte de la vida que no funciona bien, pueden perder el sentido de lo normal y olvidar que la sociedad de hecho suele funcionar bastante bien la mayoría del tiempo. Si sienten que les está sucediendo algo así, asegúrense de dedicar tiempo a pensar en otras cosas.

#### 4. Duda y negación.

Hace algunos años, cuando nos encontrábamos en la mitad de una investigación de cinco años de duración, caímos en la cuenta de que ciertas fuentes que nos caían bien, personas respetadas y encantadoras, eran culpables de un crimen, y que nosotros debíamos probarlo. Se trataba de personas poderosas, por lo que el prospecto era realmente atemorizante. En estos casos algunos periodistas se enferman físicamente. Además, estas crisis suelen aparecer en el momento exacto en que se están preguntando, como todo periodista honesto, si acaso disponen de todos los datos necesarios para demostrar su caso y si no habrán pasado por alto algo importante. Por un lado, han visto y oído suficiente como para sentir repugnancia; pero por el otro, una parte de ustedes todavía desea creer que están equivocados, y esto los lleva a pensar que nunca obtendrán datos suficientes.

Recuerden: si no publican la historia se encuentran en una peor posición que si lo hicieran. Manténganse dentro de los límites de lo que han descubierto, pero sean respetuosos con su propio trabajo y revélenlo.

#### 5. Materialicen las emociones.

El método más simple para manejar este tipo de reacciones emocionales es el de registrarlas en el curso de la investigación.

- Escriban cómo se sienten y qué los condujo a sentirse así. ¿Con quién hablaban? ¿Qué les dijo? ¿Qué pensamientos se les vinieron a la cabeza?

- Al escribir acerca de sus sentimientos los están transformando en material que puede ser materializado y manipulado.

- Este material, como cualquier otro, puede ser verificado. Utilícenlo para identificar patrones en sus interacciones con las fuentes y, especialmente, en los aspectos peligrosos de la investigación. La angustia o el temor suelen aparecer en momentos específicos: estas emociones podrían ser indicadores de la necesidad de investigar un aspecto nuevo, o de que el periodista se siente aislado, sin defensas. En cualquiera de los dos casos pueden hacer algo para resolverlo: buscar aliados o confirmando la información.

#### 6. No olviden el día de mañana.

A menudo los periodistas olvidan sus fuentes luego de que la historia ha sido publicada. No sean uno de estos periodistas. Si interrumpen el contacto luego de la publicación, la fuente los considerará traidores, pero si se mantienen en contacto comenzarán a construir una red de fuentes para futuras investigaciones. Si no son lo suficientemente inteligentes como para hacer esto último, entonces es probable que no sean suficientemente inteligentes para ser periodistas de investigación.

Un último punto: Nuestros estudiantes de periodismo a menudo preguntan: “¿Acaso no haré enemigos con este trabajo?”. Sin duda. Pero si hacen bien su trabajo y en su trato con la gente son respetuosos de sus derechos y de los propios, es probable que incluso logren el respeto de sus enemigos. Y lo que es más importante, ganarán muchos más amigos que enemigos, y probablemente los amigos sean personas mucho más valiosas.

A medida que recolectamos la información la vamos organizando, para que sea más fácil analizarla, redactar la historia y chequearla. Hacemos un control de calidad para asegurarnos de que la historia es correcta. Publicamos la historia, la promocionamos y la defendemos.



# organización

---

---

5

## **Organización: Cómo armarse para triunfar**

POR MARK LEE HUNTER Y FLEMMING SVITH

El proceso hasta aquí:

**Descubrimos un tema.**

**Elaboramos una hipótesis verificable.**

**Buscamos datos de fuentes de dominio público para verificar la hipótesis.**

**Buscamos fuentes personales para enriquecer nuestro conocimiento**

**A medida que recolectamos la información la vamos organizando,  
para que sea más fácil analizarla, redactar la historia y chequearla.**

---

---

---

---

**E**l trabajo de investigación genera un volumen de material considerablemente mayor que el trabajo de noticias convencional, y es necesario organizar constantemente este material de una manera efectiva. Este trabajo de organización forma parte del proceso sistemático de redacción y publicación: no es que primero investigan, luego organizan y por último escriben. Al contrario, deben organizarse a medida que investigan, y esta organización prepara y da inicio al proceso de redacción.

Si no dedican tiempo a organizarse, necesitarán el doble de tiempo (como mínimo) para finalizar el proyecto, y les será más difícil armar, explicar y defender su trabajo.

Además, no disfrutarán tanto, porque estarán siempre preocupados y... desorganizados, nerviosos y frustrados. Para eso, a continuación les presentamos una guía fácil que pueden incorporar a su rutina de trabajo.

---

---



## Organicen sus documentos

**L**a primera vez que publicamos una investigación en una importante revista norteamericana, tuvimos que eliminar una anécdota maravillosa. Uno de los actores principales había dado un testimonio falso en el estrado durante una audiencia judicial. Pero nosotros no habíamos estado allí, y habíamos perdido el artículo periodístico que relataba el hecho. En otra oportunidad, un colega debió abandonar una investigación cuando olvidó un maletín con documentos clave en un taxi. Otra colega pasó un año buscando pruebas de que su persona objetivo había llevado a cabo un determinado estudio, y al final cayó en la cuenta de que ese estudio ya estaba entre sus archivos.

Organizarse puede ayudarlos a evitar estos problemas. Organizar una investigación consiste en asegurarse de que:

- Saben qué documentos han encontrado y conocen la información que éstos contienen (los “recursos”).
- Conocen la ubicación exacta de sus recursos y pueden disponer de ellos de manera inmediata (es decir, en no más de 30 segundos).
- Pueden establecer conexiones entre hechos relacionados entre sus distintos recursos.

Si saben con qué recursos cuentan y pueden acceder a ellos rápidamente, su investigación caerá por su propio peso. Lo que es igual de importante, podrán acceder a la misma información en futuros proyectos; es como crear un fondo de capital. Si no son capaces de hacer esto, su trabajo y su carrera serán poco fructíferas. Por eso, por favor no piensen que la organización es una parte menor del trabajo. No pueden dedicar todo su tiempo a organizarse, pero deben dedicarle suficiente tiempo como mantener el control de su información y de sus documentos en cada etapa de la investigación.

Este proceso posee dos partes:

- La parte obvia es que están armando una base de datos: un archivo o biblioteca ordenada y fácilmente accesible de sus documentos.
- Lo que es menos evidente es que, a medida que estructuran su base de datos, están estructurando su historia y fortaleciendo su confianza en ella.

### Construcción de una base de datos.

Una base de datos o un archivo puede construirse con carpetas de documentos escritos, con datos electrónicos, o con una combinación de ambos. Sin embargo, no tiene sentido construir una base si no va a ser utilizada, de modo que la estructura debe ser robusta y veloz. Les sugerimos que tengan en cuenta el siguiente proceso, simple y eficiente.

#### A/ Recolecten documentos.

La tarjeta de visita de una fuente es un documento, al igual que un informe oficial, un artículo periodístico, las anotaciones o la transcripción de una entrevista, etc.

#### B/ Revisen el documento para evaluar su contenido.

Subrayen o resalten cualquier pasaje que parezca particularmente importante, y marquen físicamente el pasaje. Si consideran que un documento escrito es especialmente importante, hagan por lo menos una copia en papel o en soporte electrónico.

#### C/ Si el documento no está identificado, pónganle un título o numérenlo.

Cualquier título sirve, siempre y cuando les permita recordar el contenido del documento (¡esto es de suma importancia para las páginas web! A veces, guardar una página web con el título original es lo mismo que esconderla a plena vista en el disco rígido. Asegúrense de cambiarle el título al guardarla y copien el URL original en otro lado, o copien el contenido que les interesa

A medida que recolectamos la información la vamos organizando, para que sea más fácil analizarla, redactar la historia y chequearla.

Descubrimos un tema.  
Elaboramos una hipótesis verificable.  
Buscamos datos de fuentes abiertas para probar la hipótesis.  
Buscamos fuentes personales.  
Colocamos la información en una secuencia narrativa y redactamos la historia.  
Hacemos un control de calidad para asegurarnos de que la historia es correcta.  
Publicamos la historia, la promocionamos y la defendemos.



en otro documento, junto con el URL de referencia.) Para el título de las entrevistas, sugerimos que utilicen el nombre de la persona. En caso que la identidad de ésta última sea confidencial, utilicen un nombre falso.

### **D/ Archiven los documentos.**

Organicen los documentos de una manera que les resulte natural. Nosotros preferimos archivarlos por orden alfabético, en un archivo físico o en una carpeta de una computadora.

También preferimos archivarlos por tema: creamos un archivo sobre un tema a partir de un único documento, y luego expandimos y subdividimos los encabezados del tema, a medida que incorporamos más documentos. Dentro de los archivos temáticos, organizamos los documentos cronológicamente, colocando los más recientes al principio.

### **E/ Revisen los documentos frecuentemente.**

Una vez al mes es suficiente. Asegúrense de que los distintos documentos estén correctamente archivados. Si un documento no les resulta familiar, tómense un momento para leerlo. El objetivo de este ejercicio no es solo mantener actualizados sus archivos, sino también asegurarse de que saben qué contienen.

### **F/ Intercambien documentos entre los diferentes archivos.**

Si un hecho particular, o una serie de hechos, excede el tema de un archivo y nos sugiere una historia diferente, hagan una copia de los documentos relacionados de todos los archivos pertinentes y construyan un archivo nuevo. Asegúrense de dejar copias de todos los documentos en los archivos anteriores. Esta es una técnica que emplea el FBI: cuando un documento hace referencia a otro (por ejemplo, si ambos contienen el nombre de una misma persona), se dejan copias de ambos documentos en los dos archivos. La idea de utilizar esta técnica es que aumenta nuestras posibilidades de establecer conexiones entre datos aislados.

### **G/ Hagan copias de seguridad.**

Si los documentos son importantes, hagan copias y guárdenlas en un lugar que no sea ni su hogar ni su oficina, y al cual tengan acceso tanto ustedes como un colega suyo. No dejen datos importantes en sus computadoras, como los nombres de fuentes confidenciales. Cualquier dato que permanezca en sus computadoras no puede ser considerado seguro.

# Estructuración de los datos: el archivo maestro

**S**us recursos no les serán de utilidad a menos que sirvan para contar una historia. Sus hipótesis les ayudarán a no olvidar el núcleo de su historia, y servirán de guía para su investigación. Pero no alcanzarán para componer una narrativa ajustada y bien estructurada. Para ello necesitan otra herramienta clave: el archivo maestro.

En el nivel más básico, un archivo maestro es una “tienda de datos”: un lugar donde apilar todos los recursos que han recolectado. Pero no es un basurero caótico, ya que ustedes van a darle un orden. La idea es tener toda la información que puedan llegar a utilizar en una sola ubicación y con un mismo formato.

## 1. Elementos básicos del archivo maestro.

**A /** Creen un nuevo archivo de texto o de datos y guárdenlo en sus computadoras. Cualquiera de los dos sirve, utilicen el que encuentren más cómodo.

**B /** Guarden su información en este archivo.

- Aquí “información” significa todos los datos que necesitan para elaborar la historia: las fuentes, transcripciones de entrevistas, extractos de documentos, notas, etc. Recomendamos ubicar las fuentes en primer lugar, para facilitar su búsqueda.
- Si la información está en formato electrónico (por ejemplo, extractos de documentos publicados en internet o páginas web, ilustraciones escaneadas, etc.), cópienla directamente en el archivo.

- Si los datos no están en formato electrónico (si son, por ejemplo, documentos escritos) y el formato original es importante, escaneen el documento, guárdenlo en un lugar accesible en su disco rígido e inserten un hipervínculo con la ubicación del documento en su archivo maestro. Por supuesto, pueden incluir hipervínculos de páginas web u otras fuentes disponibles en internet.

- Por favor, no ahorren esfuerzos en transcribir los pasajes clave de las entrevistas. Cada hora que dediquen a esta etapa de la investigación les ahorrará muchas horas en el futuro.

- Asegúrense de que cada dato que agreguen al archivo incluya información sobre su fuente. En el caso de fuentes ya publicadas, proporcionen la información bibliográfica completa.

- También asegúrense de documentar sus contactos con las fuentes. El archivo maestro debería incluir información tal como su primer contacto con la persona objetivo, lo que él o ella les dijo, cuándo le hicieron alguna promesa a una fuente, y así sucesivamente. Esta información puede ser de gran importancia si su investigación es cuestionada, porque demuestra que han realizado un gran esfuerzo de investigación.

- Una vez más: no incluyan en el archivo maestro información que pueda comprometer la seguridad de la fuente. Den por sentado que otras personas pueden acceder a cualquier dato de su computadora.

**C /** A medida que agreguen datos en el archivo maestro, si este último tiene una ubicación física (como una carpeta de archivo), tomen nota de dónde pueden encontrarlos. Esto será de gran ayuda más adelante. Si les surgen preguntas sobre un determinado documento, pueden encontrarlo fácilmente. Lo que es igual de importante, si sus abogados quieren saber con qué pruebas cuentan antes de publicar el trabajo, podrán acercarle los documentos en cuestión de segundos (esta es una experiencia reconfortante que no debe negarse a ningún abogado, en especial uno que puede llegar a defenderlo si les inician acciones legales).

**D /** Antes de organizar los datos, establezcan un orden preliminar. El orden cronológico es el más simple y poderoso desde el punto de vista orga-

A medida que recolectamos la información la vamos organizando, para que sea más fácil analizarla, redactar la historia y chequearla. Descubrimos un tema. Elaboramos una hipótesis verificable. Buscamos datos de fuentes abiertas para probar la hipótesis. Buscamos fuentes personales. Colocamos la información en una secuencia narrativa y redactamos la historia. Hacemos un control de calidad para asegurarnos de que la historia es correcta. Publicamos la historia, la promocionamos y la defendemos.

## capítulo 5

nizativo. Apilen los hechos en el orden en que ocurrieron. Inserten los retratos o los datos biográficos de los actores en la historia en el primer momento en que éstos aparezcan.

**E/** A medida que vayan creando el archivo maestro, tanto las conexiones entre los diferentes datos individuales como los acontecimientos o hechos que parecen no tener sentido se les tornarán evidentes. Lo mismo ocurrirá con oraciones enteras o con párrafos de exégesis de su material. Tomen nota de esto en el archivo maes-

tro e identifiquen los casos con una palabra clave (por ejemplo, pueden utilizar la palabra NOTA, en letras mayúsculas, o la notación TN, “tomar nota”).

**F/** Asegúrense de ingresar las fechas siempre con el mismo formato (por ejemplo, dd/mm/aaaa). También asegúrense de escribir los nombres siempre de la misma manera. De otra forma, siempre tendrán inconvenientes para realizar búsquedas en el archivo maestro.

### 2. Segmentación del archivo maestro.

Fleming Svith, cofundador del Instituto Danés de Periodismo Asistido por Computadora (DICAR, por sus siglas en inglés) ha desarrollado un enfoque más detallado para crear un archivo maestro. En lugar de utilizar un archivo de texto para recoger y rastrear los datos, Flemming utiliza un archivo de Excel u otra hoja de cálculos de software libre para crear un índice y un archivo maestro de los diferentes aspectos de su investigación. El método es sencillo: primero crea una hoja de cálculo para la investigación, y luego, crea hojas separadas con los siguientes títulos:

#### A/ Lista de documentos.

Flemming prefiere incorporar sus documentos en secuencia cronológica. En cualquier caso, insiste: “numerar todos los documentos y mantengan los documentos escritos siguiendo un orden numérico”. Si en su lista hay documentos en soporte electrónico, él incluye un hipervínculo al sitio de internet o a su ubicación en el disco rígido. Flemming organiza en columnas los datos relativos a los documentos, de la siguiente manera:

Número	Fecha	De	Para	Tema, contenido, palabra clave	Formato
1	01/02/05	Apellido, Nombre	Apellido, Nombre	palabra clave, palabra clave, palabra clave	correo electrónico
2					carta
3					teléfono

#### B/ Lista de fuentes.

Flemming lleva aquí un registro de sus contactos. La hoja con los datos tiene la siguiente forma (salvo su nombre, ¡todas las entradas han sido modificadas!):

Número	Cargo	Persona	Organización	Dirección	Cod. Postal	País	Tel. Org.	Tel.
1	Editor	Flemming Svith	Dicar	Olof Palmes Alle 11	8200	Dinamarca	+45 89440493	+45 89440480
2								
3								

## capítulo 5

**C/ La hoja de cálculo con la cronología** ofrece la secuencia de los hechos que aparece en la investigación, e incluye todos los contactos con las fuentes. Tiene la siguiente forma:

Fecha	Fuente	Organización	Evento (acción)	Contenido, palabra clave	Fuente
01/02/03	Apellido, Nombre	Nombre	Entrevista con...	Corrupción, etc.	
			Reunión entre...		
			Publicación de un documento...		

**D /** El paso siguiente es confeccionar un **registro de contactos**, que tiene la siguiente forma:

Fecha	Hora	Investigador	Persona (Fuente)	Org.	Contacto	Respuesta	Contenido
01/02/03	13:22hs	Nombre	Apellido, Nombre	Nombre	Sí	Entrevista	Ha cometido un hecho de corrupción
					Nueva llamada, 15:00hs		
					Correo electrónico enviado 13:05hs	Correo electrónico respondido	

Como pueden ver, Flemming separa diferentes tipos de información que otros periodistas (como yo) colocarían en un mismo archivo. Una ventaja de su método es que hace que el sistema sea redundante: la misma información aparece en más de un lugar (una desventaja es que también aumentan las chances de cometer errores). Una segunda y enorme ventaja es que las aplicaciones de la hoja de cálculo les permiten buscar rápidamente entre los archivos para encontrar y agrupar todas las referencias relacionadas con un actor o un elemento particular de la investigación.

Les sugerimos que utilicen cualquier programa con el que se sientan cómodos, hasta que sea evidente que se ha vuelto insuficiente o inadecuado para sus necesidades. Mientras tanto, si su herramienta preferida son los procesadores de texto, utilícelos. Si se sienten cómodos trabajando con hojas de cálculo, elijan estas. Pero usen algo que les permita aprovechar el poder de una computadora personal en beneficio de su trabajo.

### 3. ¿Por qué molestarse? ¿Cuándo hacerlo?

No es necesario que realicen un esfuerzo tan grande para cada una de sus historias. Pero si no construyen un archivo maestro de algún tipo en una investigación que abarca, por ejemplo, más de una docena de documentos o fuentes, más tarde lo lamentarán. Una diferencia clave entre la investigación y el reporte diario de noticias es que la investigación abarca un mayor volumen de información y contactos, y diferente tipo y calidad de información que el periodismo convencional. Los sistemas que les ofrecemos en este manual les permitirán lidiar con esa situación. Pueden mejorarlos o modificarlos, o buscar otro que sea mejor para ustedes.

Pero no crean que, si omiten realizar esta tarea, avanzarán con mayor rapidez. A menos que reduzcan la velocidad, chocarán. Las ventajas más evidentes de usar su computadora para crear cualquiera de los sistemas descritos más arriba son:

- Al momento de escribir, el hecho de tener sus datos ordenados y a mano los ayudarán a recordar todo, y no solo lo último que han descubierto.
- Al momento de chequear los datos, si tienen sus datos y sus fuentes en un mismo lugar ahorrarán mucho tiempo y angustia.
- En resumen, escribirán más rápido y mejor.

A medida que recolectamos la información la vamos organizando, para que sea más fácil analizarla, redactar la historia y chequearla. Publicamos la historia, la promocionamos y la defendemos.

Descubrimos un tema.  
Elaboramos una hipótesis verificable.  
Buscamos datos de fuentes abiertas para probar la hipótesis.  
Buscamos fuentes personales.  
Colocamos la información en una secuencia narrativa y redactamos la historia.  
Hacemos un control de calidad para asegurarnos de que la historia es correcta.  
Publicamos la historia, la promocionamos y la defendemos.

## Conexiones entre los archivos

**A**l hacer que sus documentos sean elementos fáciles de recopilar, rastrear y revisar, le han facilitado a su mente la posibilidad de establecer conexiones entre los datos. Seguramente notarán que, a partir de los datos, surgen preguntas que no han sido respondidas. Así, su archivo les está indicando qué datos necesita para estar completo. También estarán más atentos a los nuevos datos relacionados con sus hipótesis y, de esta manera, harán descubrimientos inesperados.

Ejemplo de nuevas conexiones:

**Paso uno (inicio):**

En un trabajo sobre el Frente Nacional, observamos que sus miembros con frecuencia eran juzgados por varios hechos, y elaboramos la hipótesis de que el activismo judicial constituía un elemento central de su estrategia. Recolectamos documentos relacionados con sus problemas con la justicia, que incluían artículos periodísticos y documentos judiciales.

**Paso Dos (diversificación):**

A medida que los recursos aumentaban, los dividimos en diferentes tipos. Teníamos diferentes archivos para los casos de denuncias de fraude electoral, para los de delitos violentos que involucraban a miembros del Frente, y así sucesivamente.

**Paso Tres (foco):**

Dado que algunos de los acusados por los casos de agresión eran skinheads (neonazis que llevan la cabeza rapada) elaboramos la hipótesis de que, a pesar de las negativas oficiales, el FN mantenía algún tipo de vínculo con el movimiento skinhead. Abrimos también un archivo sobre los skinheads. Con el tiempo, encontramos un informe sobre el juicio a dos skinheads y un candidato del FN al concejo municipal que habían atacado con un bate de béisbol a un hombre que llevaba el cabello largo, a quien habían dejado discapacitado de por vida. Nos pusimos en contacto con el abogado de la víctima.

**Paso Cuatro (advertir las conexiones):**

El abogado nos brindó acceso a cierta información que indicaba que otro grupo de agresores estaba involucrado en el caso pero que nunca había sido identificado. Estos agresores parecían ser paganos (en este caso específico, devotos de los dioses nórdicos). Ya teníamos un archivo sobre el sustrato pagano del FN. Ahora agregamos los documentos del archivo sobre skinheads. Nuestra hipótesis de trabajo, basada en contactos dentro del FN, era que los paganos eran el nexo entre el FN y los skinheads.

**Paso Cinco (revisión y reagrupamiento):**

Reunimos el material de varios archivos, buscando conexiones entre el sustrato pagano, los skinheads y los actos de violencia que involucraban al FN. El material que teníamos a mano incluía entrevistas con funcionarios del FN acerca de los skinheads, recortes de publicaciones del FN, entrevistas con paganos del FN, y otros recursos. Este archivo fue el punto de partida de un capítulo del libro donde se describieron los detalles del caso de agresión mencionado, que se utilizó para exponer los vínculos entre el sustrato pagano, los skinheads y el FN.

### Revisión

#### Principios clave y herramientas del proceso de organización

- 1 **Organicen los documentos, artículos, etc., de manera tal que puedan acceder inmediatamente a temas específicos.**
- 2 **Titulen, revisen y archiven los datos a medida que surgen.**
- 3 **Confeccionen un archivo maestro que agrupe los recursos y las referencias en una única secuencia.**
- 4 **Utilicen el proceso de organización para identificar las deficiencias de la investigación y los objetos de estudio que requieren profundización.**
- 5 **Crucen los datos de archivos específicos con los datos de otros archivos mediante la revisión y el reagrupamiento.**

Descubrimos un tema.

Elaboramos una hipótesis verificable.

Buscamos datos de fuentes abiertas para probar la hipótesis.

Buscamos fuentes personales.

A medida que recolectamos la información la vamos organizando, para que sea más fácil analizarla, redactar la historia y chequearla.

Colocamos la información en una secuencia narrativa y redactamos la historia.

Hacemos un control de calidad para asegurarnos de que la historia es correcta.

Publicamos la historia, la promocionamos y la defendemos.



# redacción

---

6

---

## **Redacción de investigaciones**

POR MARK LEE HUNTER

El proceso hasta aquí:

**Descubrimos un tema.**

**Elaboramos una hipótesis verificable.**

**Buscamos datos de fuentes de dominio público para verificar la hipótesis.**

**Buscamos fuentes personales para enriquecer nuestro conocimiento.**

**A medida que recolectamos la información la vamos organizando,  
para que sea más fácil analizarla, redactar la historia y chequearla.**

**Colocamos la información en una secuencia narrativa y redactamos la historia.**

---

---

---

**E**scribir una historia de investigación no es lo mismo que escribir una historia para una noticia. Ya hemos analizado el rol clave que tiene la organización, dado que convierte el trabajo de investigación en una parte del proceso de redacción. En comparación con la redacción de noticias, al momento de armar la historia final se necesitan diferentes habilidades y entran en juego diferentes convenciones creativas que delinean las reglas de la narrativa de una manera más compleja. El periodista debe utilizar el poder de los dispositivos asociados con la ficción, pero evitar redactar una ficción. A fin de cuentas, su estado emocional se incorpora al texto, consciente o inconscientemente.

---

---

## Elementos de estilo

### 1. Por favor, no sean aburridos.

A la mayoría de nosotros nos han entrenado para creer que el trabajo del periodista consiste simplemente en presentar los hechos y dejar que el espectador saque conclusiones. Se supone que los hechos no deben ser influenciados por la voz o los sentimientos del periodista. Cualquier otra forma de abordar un tema no parecerá “seria”.

Por supuesto, un tono de ese tipo puede causar un gran efecto si se lo usa de forma apropiada y a conciencia. Pero aun así, resulta extraño escuchar que los periodistas no deben permitir que sus pasiones, personalidades y valores afecten su trabajo. Para apreciar su significado, los espectadores también deben abrir sus sentidos a la historia. De varias maneras, si no sienten el impacto de lo que están viendo y escuchando, no lo entenderán. Un periodista de investigación que no les brinde esa oportunidad fracasará, y punto.

Aun así, el periodista de investigación también debe ser objetivo en el sentido específico de adoptar una actitud neutral y honesta hacia todos los hechos presentes en una situación dada. Una neutralidad de ese tipo no quiere, ni puede, significar ser indiferentes ante las consecuencias de determinados hechos, algo que muchos políticos estarían encantados de alcanzar cuando acusan a los periodistas de falta de objetividad. El propósito fundamental del periodismo de investigación es el cambio, y el deseo de cambiar el mundo es inherentemente individual y subjetivo.

Más que el objetivo final de este proceso, los hechos objetivos (hechos cuya existencia no puede ser seriamente cuestionada, sin importar quién sea el observador) son el medio. Los espectadores no quieren ni necesitan únicamente información, también requieren significado, y alguien debe generar ese significado. Parte de ese significado hace a la importancia de la historia, y para el periodista esta última es importante. En resumen, cuenten la historia de manera tal que llame la atención y que sea avalada por los hechos.

La mayoría de los escritores se preocupan demasiado por el estilo. Estamos convencidos de que el auténtico estilo es personal y constituye una función del carácter, y que además surgirá naturalmente con el transcurso del tiempo. Su estilo no debe abrumar al material: si esto sucede, el material parecerá insignificante. Recuerden que un estilo simple puede hacerse más complejo con facilidad, pero un estilo complicado es difícil de simplificar. No se dejen atrapar por sus artefactos y peculiaridades. La clave de la escritura de investigación es el ritmo, y demasiado estilo la volverá muy lenta.

### 2. El peligro de la duda.

Muchos periodistas permiten que sus fuentes acaudaladas o poderosas los traten como lacayos o como cretinos. Esa es una de las razones por las que algunos periodistas no confían en su propio valor. Se dedican al periodismo para poder relacionarse con gente que consideran más interesante, activa e importante que ellos.

Estas actitudes son fatales para la investigación y ocurren con más frecuencia de lo que ustedes podrían pensar. Cada año, entre todos los periodistas que entreno hay varios que encuentran un tema perfecto para abordar, realizan una excelente investigación, y al final traicionan sus propios hallazgos. Descubren una verdad que no es agradable, pero permiten que una fuente de buena posición salga a explicar que, a fin de cuentas, esa verdad no es tal. Típicamente, esta fuente adopta un tono que mezcla sabiduría con advertencia, y el periodista inconscientemente cede. Como ejemplo, escuchen la declaración de este famoso médico al final de una investigación sobre embarazos clínicamente interrumpidos: “A veces, la incertidumbre lleva a las parejas a tomar decisiones que son aceptables para algunos, y no tan aceptables para otros”. Las palabras del médico suenan agradables, pero niegan el hecho descubierto por los periodistas, esto es, que no eran las parejas sino el personal médico el que estaba tomando estas decisiones de vida o muerte. Al darle la última palabra al médico, los periodistas socavaron su trabajo. Tengan cuidado de esos momentos en los que dudan de sí mismos.

Una variante de este error se da cuando el periodista lanza un ataque salvaje sobre su objetivo y, en las últimas líneas, dice algo así como: “Ah, pero en el fondo no es tan malo”. Esta expresión

A medida que recolectamos la información la vamos organizando, para que sea más fácil analizarla, redactar la historia y chequearla. Colocamos la información en una secuencia narrativa y redactamos la historia. Hacemos un control de calidad para asegurarnos de que la historia es correcta. Publicamos la historia, la promocionamos y la defendemos.

Descubrimos un tema.  
Elaboramos una hipótesis verificable.  
Buscamos datos de fuentes abiertas para probar la hipótesis.  
Buscamos fuentes personales.  
Colocamos la información en una secuencia narrativa y redactamos la historia.  
Hacemos un control de calidad para asegurarnos de que la historia es correcta.  
Publicamos la historia, la promocionamos y la defendemos.



refleja el miedo inconsciente del periodista y su deseo de aprobación. Si encuentran una verdad, exprésenla. Resistan el impulso de buscar tranquilidad en fuentes que los felicitan por su inteligencia y que al mismo tiempo los toman por tontos.

### **3. Sean crueles, pero no despreciables.**

El estrés de llevar adelante y concluir una investigación puede provocar fatiga, frustración e ira. Todo eso aumenta el peligro de que el periodista adopte un tono insultante y agresivo. Es un mecanismo de defensa, pero denota debilidad ante los ojos del espectador y del objetivo, y puede ser considerado como mala fe de su parte en un juicio por difamación.

No contaminen las acusaciones serias con insultos infantiles. Pagarán un alto precio por ello. Asegúrense de releer sus borradores para buscar cualquier indicio de mala intención gratuita y elimínenlos.

## Antecedentes de su estilo: uso de modelos

**E**n el arte de la narración, casi todos los problemas ya han sido resueltos por algún genio, e incluso los genios han adoptado determinadas técnicas y recursos de otros (Shakespeare, por ejemplo, tomó historias prestadas de otros escritores o de historiadores). Ustedes pueden hacer lo mismo, sean o no unos genios. Una parte de su investigación consiste en buscar esos modelos, al mismo nivel que la búsqueda de información.

Cuando se hacen cargo de un proyecto específico, identifiquen qué artistas narrativos han tratado temas similares en su obra y estudien los elementos que más relevancia tienen para ustedes. Esto resulta de suma importancia cuando se trabaja con narrativas de mayor extensión. Simplemente, no tendrán tiempo de manejar la información e inventar los recursos narrativos que necesitan.

Por ejemplo, la presentación de procesos judiciales es una tarea importante para los investigadores, porque son medios a través de los cuales se puede ocasionar mucho daño. El problema de cómo volverlos interesantes nunca acaba y nadie lo ha resuelto mejor que Balzac en la novela *Esplendores y Miserias de las Cortesanas*. Otro problema recurrente de los periodistas de investigación es cómo manejar las largas listas de personajes, porque a diferencia del escritor de ficción, no podemos eliminar los personajes que nos distraen de la historia en nombre de la simplicidad narrativa. El novelista inglés Anthony Trollope desarrolló un tipo de estructura narrativa de “escena por escena”, que resolvía este problema al dividir su elenco de personajes en unidades más pequeñas. Historiadores romanos como Tácito y Suetonio desarrollaron con gran éxito la narrativa de acción de no ficción y el retrato político, respectivamente. El director de cine King Vidor experimentó asiduamente con

el uso de recursos rítmicos en la actuación, la filmación y la edición.

Cualquiera sea la tradición que les resulte más familiar, úsenla. Estudien su arte, no solo su oficio. Tomen lo que necesiten, y asegúrense de dar crédito a quien corresponda por lo que tomen.

A medida que recolectamos la información la vamos organizando, para que sea más fácil analizarla, redactamos la historia y chequearla. Hacemos un control de calidad para asegurarnos de que la historia es correcta. Publicamos la historia, la promocionamos y la defendemos.

Descubrimos un tema.  
Elaboramos una hipótesis verificable.  
Buscamos datos de fuentes abiertas para probar la hipótesis.  
Buscamos fuentes personales.  
Colocamos la información en una secuencia narrativa y redactamos la historia.  
Hacemos un control de calidad para asegurarnos de que la historia es correcta.  
Publicamos la historia, la promocionamos y la defendemos.

## La definición de la estructura narrativa: ¿cronología u odisea?

**L**as investigaciones sobrepasan la estructura típica de una noticia periodística, que tan solo nos ofrece la famosa máxima “de las cinco W”: **quién, qué, cuándo, dónde y por qué** (en inglés, *who, what, when, where y why*). Toda investigación incluye esos elementos, pero en un sentido mucho más profundo y amplio, además de involucrar personajes que tienen motivaciones, características físicas, historias personales y otras características que exceden cualquier título u opinión. La investigación se lleva a cabo en lugares con personajes específicos e historias propias, y nos muestra un pasado donde comenzó la historia, un presente donde ésta se ha revelado y un futuro que será resultado de la revelación. En resumen, es una narrativa rica, y si aspiran a que funcione, deben darle una estructura.

### Existen dos maneras de estructurar una narrativa rica:

- Dentro de una **estructura cronológica**, los hechos se ordenan de manera temporal, y cada acción que ocurre altera las posibilidades de aquellas que le siguen.
- En una **estructura picaresca**, los hechos se ordenan según el lugar, y los actores se trasladan a través de los diferentes paisajes. Cada sección posee entidad propia, porque abarca todos los elementos necesarios para crear una pequeña narrativa coherente.

Como ejemplos clásicos de estas estructuras, el mejor caso que conocemos es el del poeta griego Homero. *La Iliada*, su relato de la guerra de

Troya, avanza cronológicamente de un hecho al otro. En *La Odisea*, la secuencia de los hechos en el tiempo es menos importante que el movimiento de la historia a través de los sucesivos lugares, que ejercen una influencia decisiva sobre la acción.

### Una de estas dos formas es la correcta para la estructuración de su historia.

La elección debe hacerse a partir del material disponible. Algunas historias transmiten el implacable devenir del destino, y estas historias deben relatarse cronológicamente. Otras transmiten la idea de un mundo lleno de lugares sorprendentes, donde existen poderes que antes ignorábamos. Aquí, la estructura picaresca funciona mejor.

Por ejemplo, utilizamos la estructura picaresca cuando cubrimos el Frente Nacional, ya que es un movimiento heterogéneo con fuertes raíces locales. Si el FN, como afirmaban algunos de sus enemigos, hubiera resultado ser la centralización de un movimiento avasallante, un relato cronológico de su evolución hubiese sido más apropiado.

### Cada forma tiene ventajas específicas.

La estructura picaresca les permite estimar el alcance y la escala de una situación dada más fácilmente que una cronología. Pero una cronología suele funcionar mejor a la hora de buscar el origen de una situación determinada.

Eviten cualquier intento de encajar su material dentro de una estructura preconcebida, tan solo porque de esta forma lo sienten más “natural”. Tanto en este como en otros asuntos, Michael Moore constituye un ejemplo interesante. Su lenguaje natural es la picaresca, y su narrativa típica nos muestra un extranjero sarcástico (el mismo Moore) que recorre una tierra extraña. En la mayoría de sus películas, esta clase de narrativa funciona de manera brillante. No es el caso de “Fahrenheit 911”, en parte porque la película busca adentrarse en la relación entre la familia Bush y los saudíes, una amistad que solo pudo crecer con el tiempo.

Dejen que el material les indique si se trata de un viaje en el tiempo o en el espacio. Una vez que hayan tomado la decisión, ustedes (mejor dicho, ustedes y sus computadoras) pueden empezar a darle forma a la historia.

## Construcción y adaptación de la cronología

**E**n la Poética, Aristóteles afirmaba que las narrativas tienen un comienzo, un desarrollo y un final. Esto es útil, pero insuficiente para resolver los principales problemas de las narrativas periodísticas.

En primer lugar, muchas veces desconocemos el posible final de una historia, incluso cuando estemos listos para escribirla. Por ejemplo, podríamos haber descubierto que alguien es un asesino, pero no somos los responsables de decidir si esa persona terminará o no en la cárcel. Más aún, trabajamos para un público cuyo principal interés y expectativa es que les contemos algo que les importe en este mismo momento. En otras palabras, les importa menos dónde comienza la historia, que cuáles fueron sus últimos acontecimientos.

Así, en una narrativa de investigación a menudo comenzamos donde estamos ahora (el momento presente), retrocedemos para mostrar cómo llegamos hasta aquí (el pasado de la historia), traemos la historia de nuevo al presente (para que el lector pueda absorberla) y por último indicamos hacia dónde se dirige (la posible resolución futura).

**Esta estructura (presente, pasado, futuro) responde tres preguntas clave, que todo espectador desea que el periodista responda:**

- ¿Por qué debería importarme esta historia?
- ¿Cómo es que sucedió este hecho terrible o maravilloso?
- ¿Se terminará alguna vez? ¿De qué manera?

El hecho de que esta sea la estructura narrativa más utilizada en periodismo para artículos extensos y de que resulte muy efectiva en la mayoría de las situaciones, de ningún modo implica que

ustedes estén obligados a usarla. De hecho, el principio cronológico es tan poderoso que, si lo usamos apropiadamente, podemos cambiar su configuración de la manera que deseemos. Por ejemplo, escribimos una nota sobre un asesinato que empezaba en el futuro: los padres de la víctima serían perseguidos y juzgados por un crimen que no habían cometido. Luego, la historia se remontaba al pasado del caso y mostraba cómo la policía le había dado información increíblemente especulativa a la prensa. Finalizaba en el presente, con una denuncia de este juicio mediático. Por el contrario, podrían empezar una historia en el lugar donde comenzó, en el pasado y seguir directamente hasta la pregunta “¿cómo terminó todo esto?”. Pero en la mayoría de los casos, el centro de su historia será la respuesta a la pregunta “¿Cómo es que ocurrió todo esto?”.

Existen dos puntos importantes a tener en cuenta al momento de establecer el orden cronológico del material en su borrador.

- Primero, **empiecen con el momento de la historia que atraparé al espectador, con la escena más impactante.** Puede tratarse de alguien que está sufriendo en el presente. Puede ser un momento en el pasado a partir del cual algo cambió para siempre. Puede ser un futuro imposible de tolerar que se nos acerca. Sea lo que sea, debe llevar al espectador a preguntarse: “¿Cómo es que pasó esto?”.

- Segundo, **por favor no sometan al espectador a un continuo ir y venir en el tiempo.** Si estuvieran conduciendo un auto e hicieran eso con sus pasajeros, estos se marearían, al igual que sus espectadores. Si llevan a su espectador al pasado, quédense allí lo suficiente como para contar lo que pasó, y después regresen al presente. No salten del año 2008 a 1995, luego a 2006, después a 1982... mantengan el movimiento cronológico lo más directo y simple que puedan. La excepción a esta regla requiere una estructura picaresca: el narrador de una historia picaresca puede escuchar los mismos hechos relatados por muchas personas distintas, en diferentes momentos y lugares. Tengan eso en cuenta al momento de elegir su estructura general.

Descubrimos un tema.

Elaboramos una hipótesis verificable.

Buscamos datos de fuentes abiertas para probar la hipótesis.

Buscamos fuentes personales.

A medida que recolectamos la información la vamos organizando, para que sea más fácil analizarla, redactar la historia y chequearla.

Colocamos la información en una secuencia narrativa y redactamos la historia.

Hacemos un control de calidad para asegurarnos de que la historia es correcta.

Publicamos la historia, la promocionamos y la defendemos.

## Uso del archivo maestro

**¿** Recuerdan el archivo maestro, aquél que contiene todos sus extractos documentales, descripciones, ideas y anotaciones? Estamos a punto de hacerlos sentir muy orgullosos de haberlo armado, en especial si, como a nosotros, no les agrada escribir un bosquejo antes de comenzar a escribir.

### 1. Preparación de un bosquejo a partir del archivo maestro.

- En primer lugar, abran el archivo maestro y léanlo de principio a fin.
- Luego guarden una versión para editar.
- Ahora, vuelvan a leerlo entero.

Esta vez, eliminen el material que no van a utilizar.

- Léanlo entero una vez más.

Esta vez, corten y peguen el material ordenándolo según el criterio que consideren más apropiado, ya sea cronológico o picaresco.

- Repitan los dos pasos anteriores hasta que sientan que tienen el material que más les agrada, y ordenado para ser utilizado.

Felicitaciones.

Acaban de redactar su primer bosquejo. Ahora ya pueden “escribir a través” del archivo, transformando las notas y los datos en texto. Simplemente desplácese hacia abajo de la página del archivo y reescriban a medida que avancen. No olviden copiar y pegar las referencias de los documentos en las notas al pie. Esto les servirá más adelante para simplificar el chequeo de datos y la revisión legal.

### 2. Construcción escena por escena con el archivo maestro.

Otro enfoque, si prefieren la construcción picaresca, consiste en escribir encabezados para las escenas que saben que usarán. Asegúrense bien de que:

- cada escena constituya un punto clave que hace avanzar su historia;
- la transición entre escenas (las razones que justifican nuestro ir y venir) sea evidente.

Luego, corten y peguen el material apropiado para cada escena del archivo maestro. Confirмен lo que ya saben: cómo es el lugar, quién estaba allí, qué hicieron, qué dijeron (diálogo), y cómo hicieron ustedes para enterarse. Estos son los elementos necesarios para construir una escena.

En el siguiente pasaje de una investigación sobre un crimen real, dos testigos del crimen alertan a su superior. Noten la manera en que se usan los detalles para dar autoridad a sus acusaciones a través de la autenticación de un documento clave:

*“Entraron en la oficina de su jefe, Hubert Landais y le entregaron el catálogo de Christie’s. La empresa estaba vendiendo un cuadro de Murillo contrabandeado, dijeron... Landais preguntó: ‘¿Tienen alguna prueba de que el cuadro haya estado en Francia en los últimos tiempos?’ Laclotte abrió su archivo y sacó una hoja de papel, mecanografiada con una máquina de escribir gastada. Era un informe sobre Murillo, compilado en el propio laboratorio del Museo del Louvre, firmado por la Jefa Curadora anterior, Magdeleine Hours, y fechado el 17 de abril de 1975.”*

Si no cuentan con material tan detallado para construir cada escena, o si las escenas no se suceden con naturalidad, no están listos para escribir. En el primer caso, necesitan más informes, y en el segundo, necesitan comprender mejor su historia.

### 3. La historia > los hechos.

El clásico error de composición de los periodistas de investigación consiste en inundarnos de datos. Este error ocurre porque el periodista no puede manejar la gran cantidad de material que ha acumulado, o porque quiere impresionar al espectador con todo lo que ha descubierto. Existen dos técnicas importantes para resolver este inconveniente.

- **Piensen en los hechos como si fueran detalles**, no únicamente información. Solemos creer que no contamos con suficiente información: al contrario, es fácil tener demasiados detalles. Los detalles deberían dar color y sentido a su historia. Por eso, muestren solo los detalles que llaman la atención (“la casa estaba en llamas”), o aquellos que proporcionan un conocimiento profundo. Por ejemplo, la decoración de la oficina de un funcionario, los objetos que rodean a esa persona, pueden decirle rápidamente al espectador qué cosas son importantes para el funcionario. Nuestro colega Nils Hanson llama a esos detalles “perlitas”: relucientes piezas de material precioso que brillan desde el cauce de la historia.

- **Para cada nuevo dato, cambien la escena.** Esto significa que deben mostrar una nueva fuente, o un nuevo lugar, o una fecha diferente. Estos elementos se convierten en vehículos de los hechos.

Recuerden:

**Los datos no cuentan la historia.  
La historia cuenta los datos.**

Si el peso de los hechos resulta agobiante para la historia, el periodista fracasará. No utilicen un dato que no arroja luz sobre el sentido de su historia, no importa cuán interesante les resulte.

A medida que recolectamos la información la vamos organizando, para que sea más fácil analizarla, descubrimos un tema. Elaboramos una hipótesis verificable. Buscamos datos de fuentes abiertas para probar la hipótesis. Buscamos fuentes personales. Colocamos la información en una secuencia narrativa y redactamos la historia. Hacemos un control de calidad para asegurarnos de que la historia es correcta. Publicamos la historia, la promocionamos y la defendemos.

# Técnicas específicas de composición

## 1. El “nut graf” (párrafo nuez), o qué hacer con sus hipótesis.

En algún punto cerca del principio de su historia, deben redactar un párrafo que nos cuente la esencia, el núcleo o la “nuez” de la historia (y, por extensión, el motivo por el que la estamos advirtiendo). Si han definido y verificado una hipótesis, muchas veces ésta funcionará como la nuez. Si no redactan el párrafo, los espectadores pueden no entender adónde los están llevando ni por qué.

Este es un ejemplo de un “párrafo nuez”, tomado de una historia ganadora de un premio:

*“En 1992, un gobierno socialista buscó disuadir a los políticos de conservar varios cargos al mismo tiempo (una peculiar interpretación francesa de la democracia electoral) limitando sus salarios. Pero el gobierno olvidó definir qué ocurriría con los excedentes que los políticos no podían recaudar. Nuestra investigación muestra que, en la siguiente década, discretamente se transfirieron 45 millones de dólares desde el estado hacia los bolsillos de los políticos, tanto de izquierda como de derecha.”*

Procuren que la nuez no exceda unas pocas oraciones cortas. Si no pueden contar de qué trata la historia en ese espacio, quiere decir que ni siquiera ustedes la entienden.

## 2. El Rostro de la Injusticia: Personificación.

Una de las técnicas literarias más antiguas consiste en personificar una situación por medio de un determinado personaje. Aunque probablemente el periodismo abuse esta técnica, sigue siendo válida, tanto para los espectadores como para los periodistas que tratan de sentar el fundamento emocional de una historia. Mostrarle una víctima al espectador puede ser una forma

poderosa de comprender rápidamente el sentido de una historia.

Una variante de esta técnica consiste en comenzar un pasaje o una historia con la descripción de un lugar. La técnica es cinematográfica: amamos a través del entorno hasta llegar al núcleo de la acción. Esta técnica no funciona a menos que el escenario tenga carácter, y a menos que ustedes nos expliquen la importancia de las diferentes características del escenario.

Si utilizan la personificación, asegúrense de lo siguiente:

- El ejemplo realmente se ajusta a la historia. No nos muestren un caso dramático y luego nos digan que la historia trata sobre otro tema.
- Usen cada ejemplo solo una vez, y bien. No vuelvan una y otra vez sobre el mismo caso, a menos que su historia trate sobre un solo caso.

Consideren el siguiente ejemplo, ganador de un premio, donde la madre nos dice lo que debió soportar su hija, de modo que podemos ver la tragedia subyacente, una ley que nunca debió haber sido escrita.

*“Hubo momentos en los cuales Carol Castellano se preguntó si su hija no estaría mejor muerta. Nacida en 1984, luego de tan solo 23 semanas en el útero, Serena Castellano es una más entre los 250 mil niños con discapacidad que le deben su vida a la tinta: la ley del “Bebé NN” de 1982-1984, que criminalizaba a los médicos que no se esforzaban al máximo para mantener vivos a todos los bebés prematuros, aun los casos más complicados. Pero el gobierno que arrancaba a estos bebés de las garras de la muerte los dejaba inválidos, y luego los abandonaba, tanto a ellos como a sus familias.*

*“Como tantos otros en este grupo prácticamente desconocido y sin declarar, tan solo unos años antes Serena Castellano no hubiera sobrevivido al parto. Nació ciega, el daño cerebral le impidió hablar o masticar, y las alteraciones pulmonares y abdominales obligaron a que la operaran seis veces en sus primeros ocho meses de vida, en ninguno de los casos con anestesia.*



“Si hubiera tenido manera de saber lo que deben soportar los bebés [extremadamente prematuros], no hubiera querido que mi bebé tuviera que pasar por eso’, dice Carol Castellano, presidenta y cofundadora de Padres de Niños Ciegos de Nueva Jersey. ‘Adoro a mi hija. Nunca desearía no tenerla conmigo. Pero si tuviera un parto prematuro, no iría a un hospital. Me quedaría en mi casa y dejaría que la naturaleza siga su curso’”.

Advertan los siguientes elementos en este pasaje:

- La imagen de Carol Castellano al reflexionar sobre el destino de su hija evoca en el espectador la siguiente pregunta: ¿por qué una madre desearía que su hijo esté muerto?
- Esto nos permite ir directo al párrafo nuevo y explicarle al lector por qué estamos contando esta historia.
- En el tercer párrafo, le mostramos a los espectadores algunos detalles verdaderamente horribles. Sean cuidadosos: los espectadores no pueden asimilar demasiado dolor. De este modo, al pasar a citar a Carol Castellano, que nos relata calmadamente lo que ha aprendido, hacemos que el espectador se beneficie con su sabiduría, ganada con tanto esfuerzo, pero también lo liberamos de la contemplación de un niño que ha sufrido de manera terrible.

### 3. Tengan cuidado de no colocarse por encima de la víctima.

Cuando escriben sobre las víctimas, o cuando las filman, los periodistas pueden (figurativa o literalmente) ubicarse sobre las víctimas, obligando al lector a contemplar su ira o su pena, en lugar del dolor de la víctima. Este es un error fácil de cometer. En una investigación sobre abortos en Francia, algunos de mis estudiantes mostraron una mujer cuyo aborto había resultado una pesadilla, para luego insistir: “Ella y su marido vivieron una experiencia traumática... Luego del shock, la joven pareja debió soportar la incomprensión”. ¿Advierten cómo la interpretación del periodista repentinamente tiene mayor presencia que el sufrimiento de la víctima?

Inconscientemente, el periodista está evitando la imagen del dolor. Pero el espectador verá un periodista que se considera más importante que la víctima. Si en su historia alguien ha sufrido, muestren a esa persona, no a sí mismos.

**Si se ubican a sí mismos en primer plano, colóquense al lado de las víctimas.** Uno de los roles clásicos de la investigación es defender aquellos que no pueden defenderse a sí mismos. Este fue el papel de Zola en ¡J'accuse!, de Nobert Zongo en Burkina Faso, y de tantos otros, demasiados como para poder mencionarlos. Si desempeñan este rol, es justificable que muestren su carácter y su presencia. Pero tengan cuidado: no es muy glorioso construir su propia reputación si no ayudan a proteger la de la víctima.

### 4. Dejen que hablen las fuentes.

En periodismo se desperdicia una enorme cantidad de tiempo tratando de decir algo que una fuente ya ha dicho con claridad. Es lamentable, porque la persona que ha vivido una historia es la que mejor la cuenta, de la manera más expresiva y apasionada. ¿Para qué tratar de escribir una oración perfecta, si ya lo han hecho por ustedes?

El mejor método consiste en intercalar las declaraciones de las fuentes dentro de sus propios textos, como si ustedes los hubieran escrito, permitiendo que potencien la historia. En el siguiente ejemplo, dejamos que el portavoz de un hospital exprese, por propio conocimiento, la ruina y el horror generado por la ley del “Bebé NN”:

*“El año pasado, los médicos del Hospital Cedars Sinai de Los Ángeles salvaron un recién nacido que pesaba menos de 400 gramos. Después de seis meses y una factura del hospital de 1 millón de dólares, el bebé fue dado de alta. Murió dos semanas más tarde. ‘La familia fue afortunada... tenían un seguro de indemnización’, dijo Charlie Lahaie, un portavoz del Cedars Sinai. ‘¿Se imaginan pagar una factura de 1 millón de dólares y que su bebé ni siquiera esté vivo?’”.*

En el siguiente pasaje, citamos en detalle a un funcionario del Frente Nacional, mediante una

A medida que recolectamos la información la vamos organizando, para que sea más fácil analizarla, redactar la historia y chequearla. Colocamos la información en una secuencia narrativa y redactamos la historia. Hacemos un control de calidad para asegurarnos de que la historia es correcta. Publicamos la historia, la promocionamos y la defendemos.

grabación de audio que realizamos como material fuente (no nos gustan las grabaciones en general, porque lleva tiempo transcribirlas. Pero en este caso hicimos una excepción, porque al FN le encanta iniciar demandas por difamación, y una grabación es evidencia de que han sido correctamente citados). El valor informativo del pasaje es prácticamente nulo; el hombre dice cosas sin sentido. Pero lo que importa es su mentalidad y la única forma de captarla era citando el pasaje completo. Cuando se publicó el libro, este fue el primer extracto reproducido por una revista.

*“En este gobierno y en sus vericuetos, hay gente que debería estar en prisión por pe-do-fi-lia. ¿Me entiende? ¿Me entiende? ¡Pueden decir que Roger Holeindre les dijo eso! ¡Pueden anotar la hora! ¡Creo que son las cinco menos cuarto! ¿ME ENTIENDE? Bueno, la otra noche yo decía, ‘Deberíamos colgar a toda esta escoria’, y una dama en el cuarto dijo ‘Ay, señor Holeindre, eso no está bien, ¿por qué quiere que los cuelguen?’. Y yo respondí: ‘Sí, señora, ¿sabe lo que es la pedofilia?’. ‘Ah, no, no lo sé’. ‘Bueno, es cuando los hombres utilizan su posición... ¡PARA VIOLAR A PEQUEÑOS NIÑOS DE TRES, CUATRO O CINCO AÑOS!’. ‘Ah, ¡hay que colgarlos!’. ‘¡Usted lo ha dicho, señora!’”.*

Recuerden: la gente no los está escuchando solo por los hechos. Quieren conocer el carácter, el tono, el color de las fuentes que les presentarán. El diálogo es el mejor vehículo para dar cuenta de esos elementos. Edítenlos para regular su duración y su impacto, pero usen tanto como les sea necesario.

### 5. Edición básica.

En periodismo, la edición es el arte de hacer una historia mejor de lo que era. Como mínimo, un buen editor externo debería ser capaz de sugerir material que enriquezca su historia y de sugerirles, con tacto, algunas maneras de mejorar su escritura. Pero antes de involucrar a alguien más, la edición debería ser un proceso continuo. Adopten el hábito de dar forma a su texto cada vez que lo abren, ajustando términos y frases. Asegúrense de guardar el archivo de la última versión con un nombre diferente (por ejemplo,

incluyan la fecha o la versión), para no estar siempre perdiendo o extraviando material.

#### a. Los tres criterios del trabajo de edición.

La edición debería servir para que su trabajo sea más pulcro y más rítmico. Estos criterios los ayudan a apreciar esas cualidades: la historia editada debería satisfacer tres criterios básicos:

- ¿Es coherente?

Esto es, ¿coinciden todos los detalles? ¿Están resueltas todas las contradicciones que surgieron a partir de la evidencia?

- ¿Está completa?

¿Se han respondido todas las preguntas que la historia generó? ¿Son apropiadas las fuentes citadas para cada hecho?

- ¿Tiene movimiento?

Si la historia va más lento o vuelve sobre sí misma, pierden al espectador.

La mejor manera de comprobar que la historia satisface estos criterios es examinarla para ver si tiene algún momento de incompreensión, donde el espectador pueda preguntarse de qué están hablando. Las causas más comunes de neblina narrativa, con sus respectivas curas, son las siguientes:

- El pasaje está escrito desde una perspectiva interna, empleando términos propios de la jerga técnica o burocrática. Debe tener un nivel más básico, menos experto.
- Las oraciones son muy largas. Recorten las oraciones largas, pero tengan cuidado: demasiadas oraciones producen el mismo efecto de demora en la lectura que las oraciones muy largas.
- Los párrafos son muy largos. Cuando cambia la persona, el lugar o la idea, también debería comenzar un párrafo nuevo.

#### b. Una buena historia es como un tren.

Se mueve con potencia hacia su destino. Puede disminuir la velocidad para que suban más pasajeros, o permitirles enfocar su trabajo en un escenario particularmente grandioso, pero no debe detenerse. Por eso, cuando escriban y editen, pongan el foco en el ritmo de la historia.

El espectador debe sentir que es transportado de un pasaje al siguiente. Si esto no sucede, la historia no está funcionando. No cambien toda la estructura. Identifiquen los pasajes problemáticos y eliminen o agreguen material para volverlos más efectivos.

### **c. Reescriban solo cuando sea necesario.**

Si las técnicas señaladas más arriba no dan seguridad a una historia que está completa, es coherente y que avanza con ritmo sostenido, deben reescribir: no solo deben cambiar una o dos palabras, sino reestructurar y recomponer. Traten de identificar los pasajes que sí funcionan y eviten modificarlos. En cambio, focalícense en los puntos donde algo no funciona. A menudo lo que requieren estos pasajes es compactarse un poco más. Elijan los elementos de mayor peso que quieren comunicar, y redacten a partir de ellos, dejando lo demás afuera.

### **d. Tres maneras de resolver el 95% de los problemas de redacción:**

Eliminar, eliminar y eliminar.

La manera más fácil (y, por lo general, la mejor) de editar un pasaje problemático es eliminarlo. Si intentan reescribir un pasaje más de tres veces, probablemente sea una pérdida de tiempo seguir intentando, y deberían seguir adelante. Hay un pasaje de la novela de Hemingway *Por quién doblan las campanas* que el autor reescribió más de 60 veces y aún no queda bien. Si Hemingway no pudo hacer que funcione, ustedes tampoco podrán. Así que eliminen.

### **e. Dejen que los obstáculos en el texto les hablen.**

Si no logran que un pasaje funcione, significa que no entienden lo que están tratando de decir, o que no vale la pena decirlo. Por lo general, el caso es este último. Pero si el pasaje es muy importante como para eliminarlo, tómense el tiempo para pensar lo que realmente están tratando de decir. En esto consiste el verdadero trabajo de escribir, y en esos momentos su historia se vuelve más profunda y más fuerte.

### **f. ¿Cuán lejos debería llegar?**

Hace treinta años en los Estados Unidos era común que las revistas publicaran historias de hasta 7000 palabras. Hoy en día, es poco fre-

cuente que las revistas y los periódicos publiquen historias, incluso investigaciones, de más de 2500 palabras. Del mismo modo, en la actualidad el mercado de investigaciones en video o las películas documentales exige formatos más cortos. Una solución para esta situación es aceptar las limitaciones de espacio que enfrentan, por el bien de la publicación de la historia; otras veces, porque la versión condensada o editada tiene un impacto mayor que la original, y se lee o se ve mejor (en la mayoría de los medios existe una gran cantidad de engorde). Una segunda solución es proponer alternativas al simple hecho de eliminar. Existen varias estrategias de publicación en la historia del periodismo que pueden potenciar el impacto de una historia larga, así como también los beneficios para el público y el medio de comunicación:

- **Serialización:**

#### **Escribanlo o edítelo en forma de serie.**

En lugar de una historia larga, escriban varias historias más cortas. Así será más fácil que un medio lo publique. También será más fácil y atractivo de promocionar, porque cada capítulo de la serie llamará la atención sobre los otros. Los medios pueden luego reimprimir la serie como una sola unidad.

- **Potenciación:**

#### **Difundan la historia entre diferentes medios.**

Un periódico puede tener lugar solo para una versión reducida de la historia. Pero una página web puede aceptar una versión más larga. Asegúrense de conservar los derechos de las diferentes versiones de su historia y de distribuirla lo más ampliamente posible entre medios de diferentes tipos.

- **Desarrollo de la marca (branding):**

#### **Establezcan una preeminencia mediante apariciones regulares.**

¿Cuánto espacio necesitan en realidad? Muchas historias de investigación son demasiado largas, y con frecuencia contienen material para más de una historia, dedicadas a diferentes aspectos de la hipótesis inicial. En lugar de publicar una única historia exitosa, consideren la posibilidad de publicar regularmente historias relacionadas, a intervalos mayores que en una serie, pero no tan largos como para que el público olvide el tema y la pericia del periodista. Esta es una

A medida que recolectamos la información la vamos organizando, para que sea más fácil analizarla, redactamos la historia y chequearla. Colocamos la información en una secuencia narrativa y redactamos la historia. Hacemos un control de calidad para asegurarnos de que la historia es correcta. Publicamos la historia, la promocionamos y la defendemos.

Descubrimos un tema.  
Elaboramos una hipótesis verificable.  
Buscamos datos de fuentes abiertas para probar la hipótesis.  
Buscamos fuentes personales.

manera de construir su marca como periodista y de la del medio donde se desempeñan.

## 6. La tentación del final.

Aunque el arte de la narración requiere un cierre satisfactorio, desafortunadamente los periodistas no tienen el derecho de inventar uno. En lugar de finales, debemos elaborar cierres. La diferencia es significativa. Un final resuelve todos los misterios de una narrativa. Un cierre simplemente señala el punto donde la narrativa se detiene.

Por un lado, deben resistir la tentación de darle una resolución final a su historia cuando no la tiene. Por otro lado, deben dar una idea de cuál sería la posible resolución. No hace falta que sea larga: la brillante exposición de Albert Londres sobre la prisión colonial francesa en Guyana cerraba con estas palabras: *“Yo he terminado. El gobierno debe comenzar”*.

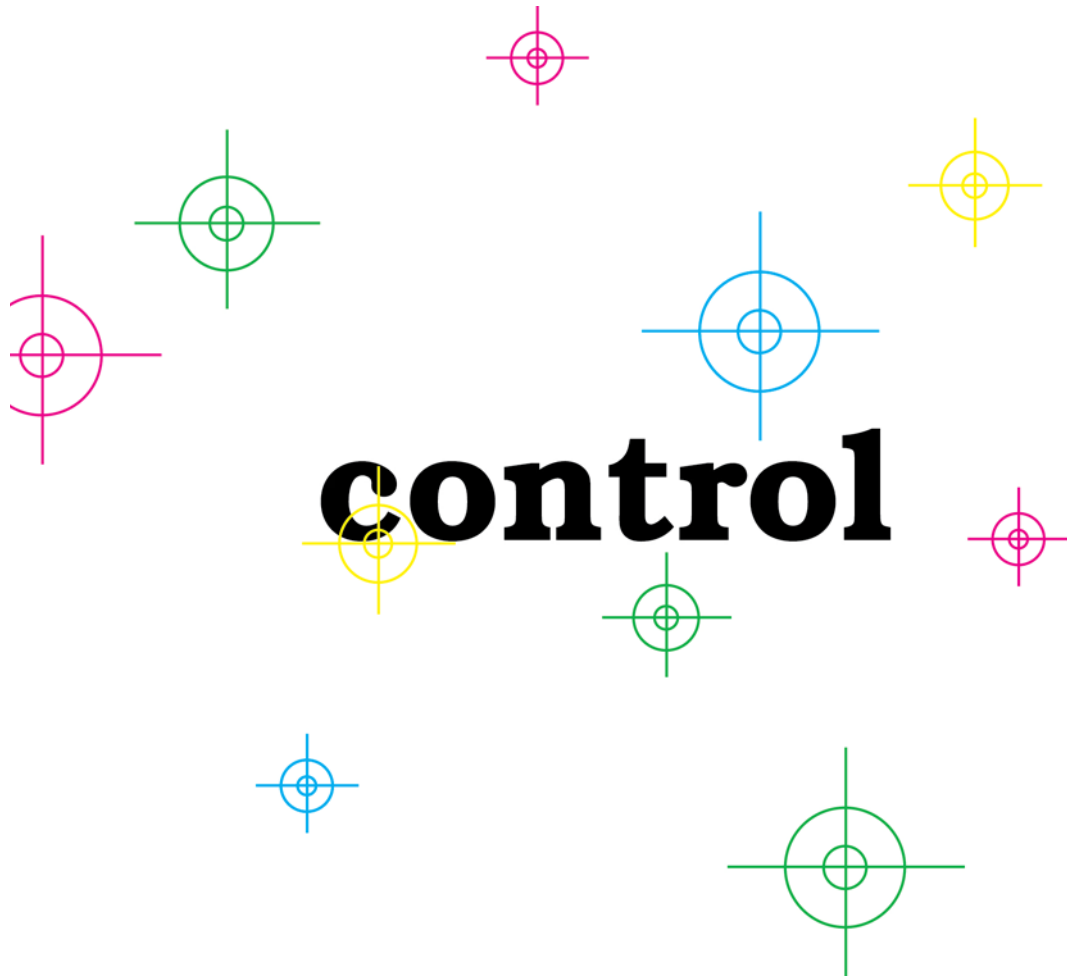
Dejen que el lector sepa si alguien tiene una idea de lo que debe hacerse. Pueden exponer sus propias ideas, porque si investigaron seriamente, ahora son expertos en el tema. Pueden pensar en aquellos que han resuelto problemas similares y apuntar a quienes ahora tienen la responsabilidad de resolverlo. Un truco que suele funcionar consiste en permitir que una fuente, alguien que ha vivido la historia, tenga la última palabra.

Otro truco puede ser recolectar conscientemente momentos que puedan servirles de cierre, a medida que investigan la historia. Aquí les presentamos un ejemplo ganador de un premio, que obtuvimos mientras investigábamos el escándalo de los productos para hemofílicos contaminados. Se compone de la declaración de una fuente, combinada con la descripción del lugar donde se llevó a cabo, un pensamiento irónico que se nos ocurrió a medida que tomábamos notas (“las víctimas tenían sus propios hijos”), y un atroz juicio final:

*“¿Acaso los médicos deberían ser mejores que el resto de nosotros? ¿Por qué acusar a este, por ejemplo? Cuando durante el juicio se le preguntó por qué simplemente no renunciaba y denunciaba lo que estaba pasando, dijo, “Tengo hijos que mantener”. Detrás de él había un tribunal colmado de personas que alguna vez también tuvieron hijos. Sus hijos ahora están muertos, porque hombres como ese (y otros cuyos nombres jamás conoceremos) los habían traicionado”*.

Sea que hablen por ustedes mismos o que dejen que alguien lo haga por ustedes, asegúrense de que la última palabra sea verdad. Muchas investigaciones son saboteadas por el autor en las últimas líneas, porque éste no quiere escuchar lo que la historia está diciendo o porque inconscientemente teme decirlo. Repetiremos los dos casos más comunes: el sabotaje puede provenir del autor cuando dice algo como, “bueno, tal vez esta persona en el fondo no es tan mala”. Es su miedo el que habla, y ustedes desean que los perdone (como decía el gran psicoanalista Erich Fromm, algunas personas admiraban a Hitler porque es menos humillante admirar una persona de esa clase que admitir que nos aterroza). O la duda en ustedes mismos puede estar hablando si citan a una Persona Muy Inteligente y Prestigiosa que dice, “La vida está plagada de problemas, pero la personas de buena voluntad y alto nivel social estamos resolviéndolos todos para ustedes”. Desafortunadamente, acaban de escribir una historia que indica lo contrario.

Acepten la verdad de lo que han encontrado. Es más difícil de lo que piensan pero es lo que engrandece su trabajo. Si su trabajo les ha otorgado el derecho de hacer un último juicio, háganlo. Sean medidos, justos, y permanezcan dentro de los límites de lo que saben que es absolutamente cierto. Pero tampoco nieguen que lo que han probado es verdadero.



## **Control de calidad: Técnicas y ética**

POR NILS HANSON, MARK LEE HUNTER Y PIA THORSEN

El proceso hasta aquí:

**Descubrimos un tema.**

**Elaboramos una hipótesis verificable.**

**Buscamos datos de fuentes de dominio público para verificar la hipótesis.**

**Buscamos fuentes personales para enriquecer nuestro conocimiento.**

**A medida que recolectamos la información la vamos organizando,  
para que sea más fácil analizarla, redactar la historia y chequearla.**

**Colocamos la información en una secuencia narrativa y redactamos la historia.**

**Hacemos un control de calidad para asegurarnos de que la historia es correcta.**

---

---

---

---

**Y**a han investigado la historia, la han organizado y la han redactado. ¡Buen trabajo! Ahora deben asegurarse de que el trabajo es correcto, antes de que ingrese al dominio público. Esto requiere un control de calidad, o, el “chequeo de datos”, como se denomina técnicamente.

---

---

## ¿Qué es el chequeo de datos?

**L**os mejores equipos de investigación de todo el mundo incluyen una persona (un editor, o incluso un verificador de datos de tiempo completo) que tiene la responsabilidad de supervisar que la investigación se ha ejecutado y se ha llevado a cabo de manera correcta. Este proceso involucra cuatro componentes principales:

- El primero es asegurarse de que, de hecho, están contando una historia real: no simplemente una historia donde todos los hechos son verdad, sino una historia donde los hechos se ensamblan para formar un relato mayor. Si hay una explicación alternativa para estos hechos que tiene más sentido que la suya, entonces algo anda mal.
- Luego, deben confirmar que conocen la fuente o fuentes para cada afirmación fáctica de la historia.
- Durante el proceso de verificación de las fuentes es necesario identificar errores en los hechos que se afirman, y corregirlos.
- Al mismo tiempo, eliminan el ruido emocional de la historia: secciones donde pueda haber insultos, agresión u hostilidad innecesarios, que lograron entrar en el relato en un momento en que el periodista se sentía cansado, frustrado o atemorizado.

**Repitan esto: Deben lograr que la historia sea correcta, deben eliminar o cambiar los datos que no son correctos, y deben asegurarse de que el tono de la historia está justificado.**

Nuestra amiga Ariel Hart, una de las mejores verificadoras de datos, de la revista especializada *Columbia Journalism Review*, comentó: “*Nunca he revisado una historia, ni de cinco páginas ni*

de cinco párrafos de extensión, que no tuviera errores”. Y agregó:

*“Para ser justos, algunos de los ‘errores’ que encuentro son cuestiones de interpretación, y los autores suelen acceder a cambiarlos. Pero prácticamente todos los artículos contienen errores sobre datos fácticos objetivos: un año levemente incorrecto; datos desactualizados; errores de ortografía; información tomada de fuentes secundarias que, aunque ampliamente difundida, es errónea. Y, por supuesto, ‘datos’ tomados del archivo mental del periodista. Suelen aparecer errores cuando el periodista dice: ‘No es necesario chequear eso, estoy seguro de que está bien’”.*

Ustedes también cometerán errores, todo el mundo lo hace. En ocasiones el error está en la forma de decir algo, y otras veces en la sustancia de lo que afirman. En cualquiera de los dos casos, es un problema. Las personas inteligentes corrigen estos errores y los aficionados esperan que nadie los advierta. Lamentablemente, siempre alguien los advierte, y esta persona no suele ser un amigo. Si no están dispuestos a admitir y corregir sus errores, y a hacerlo con una buena actitud, cambien de actitud o cambien de profesión.

Es muy posible que ningún colega nuestro jamás haya chequeado los datos de una historia, o que nadie nunca haya chequeado los datos de nuestras historias en particular. Así es como funciona el proceso:

- Se necesitan al menos dos personas: el autor y quien sea que chequea. Cada uno posee una copia de la historia.
- Observen la historia completa, para obtener una idea general. ¿Es tendenciosa o justa? ¿Acaso genera la sensación de que algo falta? ¿Quién, o qué, podría presentar una imagen diferente de la historia?
- Luego revisen la historia hecho por hecho, línea por línea. El verificador (un editor, un colega, un abogado o un amigo competente) pregunta, sobre cada uno de los datos, “¿cómo sabes esto?”.
- El autor proporciona una fuente. Si la fuente es un documento, ambos revisan que haya sido correctamente citado. Si es una entrevista, revisan las notas o escuchan la grabación.

- Si no hay fuente, el autor debe encontrarla; caso contrario, deberá eliminar ese fragmento.

- La persona que chequea los datos cuestiona especialmente la interpretación que hizo el periodista de los motivos, objetivos o ideas de la persona o personas objeto de la investigación. En general, este material debe eliminarse. Sin embargo, en caso de que se disponga de documentación que permita determinar su realidad (por ejemplo, cartas o diarios que documenten el estado mental de una persona en un momento determinado), entonces puede incluirse.

Como pueden apreciar, no es un proceso complicado, aunque pueda sonar un poco tedioso. Deben creernos, el proceso no es tedioso en absoluto, porque a medida que avanza la historia se va haciendo más y más real, y su impacto se vuelve palpable. Además, este proceso es menos tedioso que el que se requiere si deben defenderse, en un juicio o en cualquier otra instancia, frente a la acusación de que no tenían idea de lo que hablaban cuando publicaron esa historia.



## Chequeo ético

### No abusen del poder de los insultos.

La eliminación de agresión u hostilidad innecesaria de sus historias es simple sentido común: si dejan semejante “ruido” aumentan sus riesgos legales y podrían enfurecer o humillar en tal medida a la persona sobre la que escriben que tal vez reaccione violentamente. Por supuesto, los periodistas a menudo se burlan de ellos o los insultan. Pero una cosa es hacer esto en un editorial (que, después de todo, es una nota de opinión, y todos tenemos opiniones), y otra muy diferente, con consecuencias mucho más brutales, es hacerlo en el marco de una investigación periodística.

Los periodistas deberían poner extremado cuidado en no hacer un uso incorrecto de este poder. Si una investigación conduce a que se presenten cargos importantes contra una persona, en general no es necesario agregar un insulto personal a la receta.

En la mayoría de los casos que conocemos los periodistas se vuelven injuriosos cuando se sienten cansados o atemorizados. El cansancio produce el síndrome de lucha o huida, que se asocia con la fisiología del estrés, al igual que la agresión, real o imaginaria, de parte de la persona que protagoniza la historia o de ustedes mismos. No sean ingenuos, esto también puede sucederles a ustedes, y les sucederá. Estén alerta ante este peligro, y asegúrense de que todo lo que incluyen en la historia es el resultado de elecciones conscientes.

### Ofrezcan el derecho a réplica.

Nunca jamás ataquen a alguien en una historia sin darles la oportunidad de responder. Tal vez les den explicaciones absurdas. Si es así, cítenlas. Tal vez se nieguen a hacer comentarios. Adviértanle a la audiencia que este ha sido el caso, pero sin sugerir que esta actitud es un indicador de culpabilidad. Nadie está obligado a hablar con el periodista, y el negarse a hacerlo no es un indicador de culpabilidad. (De la misma

manera, no asuman que una persona es fundamentalmente honesta y buena solo porque está dispuesta a hablar con ustedes).

A menos que tengan razones (más allá del miedo) para pensar que pueden exponerse a un peligro, les recomendamos contactar a las fuentes (o las personas objetivo) hostiles desde el inicio de la investigación y de manera frecuente. La razón más importante para hacerlo es que, a menudo, cuando la persona objetivo de la investigación explica su punto de vista, repentinamente la hipótesis parece equivocada. Esto ya nos ha sucedido, y en ocasiones significa un desperdicio de semanas o meses de trabajo.

### Procedimiento para respetar a las fuentes.

En la cadena sueca SVT el jefe de la unidad de investigación, Nils Hanson, suele requerir que sus periodistas utilicen el siguiente procedimiento para asegurarse de que las críticas están justificadas:

- En primer lugar, revisen la historia y marquen todas y cada una de las críticas efectuadas hacia una persona, organización o empresa.
- ¿Acaso los criticados han sido informados de todas estas críticas? Si no es así, háganlo, a menos que tengan una excelente razón para no hacerlo (por ejemplo, que serán arrestados o asesinados).
- La parte criticada, ¿ha respondido a todas las críticas? Si no lo ha hecho, algo anda mal. Este material debería haber sido recolectado con anterioridad.
- ¿Ha documentado el periodista todos sus esfuerzos por obtener una respuesta/réplica? Una vez más: recolecten este material a medida que avanzan.
- La parte criticada, ¿ha tenido tiempo suficiente para responder a las críticas? Cuanto más complicada es la pregunta, más tiempo se le debe otorgar a la otra parte.
- ¿Acaso quien responde es la persona correcta? Se sorprenderían si supieran con cuánta frecuencia los periodistas se conforman con hablar con una secretaria o un conserje que casualmente respondió la llamada pero que no tiene idea alguna de lo que le preguntan.
- ¿Se le ha dado la oportunidad a la parte criticada de presentar su versión de los hechos?

Si no lo han hecho, además de representar un avasallamiento de sus derechos, tal vez se estén perdiendo una parte importante de la historia.

- ¿Se le ha concedido a la persona entrevistada el pedido de ser informada de antemano sobre la forma en que sus declaraciones serán reproducidas? Es razonable que una fuente solicite que se le informe cuándo sus palabras serán citadas textualmente en una historia y que se le permita corregirlas en caso de imprecisión (aunque no eliminar una confesión o un dato). Pero no es razonable que solicite ver la historia completa de antemano: nunca concedan este pedido, excepto en los raros casos en que la historia se centra en la fuente, o que el tema sea tan complejo técnicamente que la fuente tiene la preocupación legítima de que no lo entenderán a menos que él o ella se involucre de manera directa (por ejemplo, esto puede aplicarse a determinados temas científicos).

### **Procedimiento para las fuentes peligrosas.**

Drew Sullivan, un periodista que ha hecho un trabajo extraordinario sobre el crimen organizado en Europa del Este, ha compilado una lista de procedimientos para seguir cuando el periodista debe hablar con un gánster. También sirven para los contactos con fuentes hostiles en cualquier tipo de investigación:

- Hablen por teléfono o encuéntrense en lugares públicos;
- Nunca proporcionen información personal (como el nombre o profesión de su novia, su ciudad natal, etc.);
- Mantengan el profesionalismo: no hablen de temas personales ni sean amistosos, simpáticos, coquetos, graciosos o machos. No muestren temor;
- Asegúrense de proporcionarles una forma de contactarlos después de publicar la historia, para que puedan hacer comentarios (¡pero jamás les den su dirección personal!);
- Tengan apoyo: logren que otro periodista presencie la reunión y tengan a mano números de emergencia donde llamar si el encuentro se vuelve peligroso.

Desde nuestra perspectiva, lo más importante de la lista es no mostrar temor. El temor le indica al otro que no están seguros de lo que hacen, o

que no tienen suficiente confianza en ustedes mismos. También es una señal que son sujetos peligrosos, porque las personas o los animales asustados son poco predecibles: tan pronto podrían atacar como huir.

Por supuesto, es natural sentir miedo cuando se encuentran en presencia de criaturas peligrosas. Una vez más: la forma de lidiar con el miedo es tomar esta sensación como un fenómeno que pueden registrar para luego analizar con más detenimiento. Así materializan la emoción y son capaces de tomar una cierta distancia de ella.

### **El enfoque de la transparencia.**

Otro enfoque similar al de Sullivan, aunque aun más transparente y proactivo, es el que sugiere Deborah Nelson, ganadora del premio Pulitzer. En cada etapa de su investigación Nelson se comunica con cada nuevo actor de la historia para mantenerlos al corriente de lo que está haciendo y de lo que está encontrando, y para solicitarles comentarios. La periodista utilizó esta estrategia en una investigación sobre un policía que había dejado un rastro de destrucción a lo largo de su carrera. Dado que la periodista lo contactó para obtener sus comentarios sobre cada aspecto de la historia, cuando le leyó el informe final antes de ser publicado, el policía dijo: “Es una gran historia, es exactamente como la siento”.

Algunos lectores de este manual objetarán que, en sus países, es imposible tratar de forma transparente y honesta con las autoridades o con otros actores poderosos. “¿Cómo podemos llamar a las fuentes para pedir una confirmación de las citas antes de publicar la historia? ¡Negarán todo lo que han dicho! ¡O harán desaparecer la historia antes de que pueda ser publicada!”. Ustedes conocen mejor que nosotros la situación que se vive en sus territorios.

Sin embargo, de acuerdo a nuestra experiencia, en esas situaciones los periodistas tienen más influencia de la que piensan. En especial, cuando adoptan la actitud de tener el derecho y la capacidad de trabajar de manera transparente, muchas fuentes lo crearán. De la misma manera, si demuestran valentía, sus temores no serán tan evidentes para los otros.

Sea cual fuera el enfoque que elijan, asegúrense de sentirse cómodos con él, luego de analizar el caso detenidamente. Sus fuentes advertirán esta confianza, o su ausencia.

A medida que recolectamos la información la vamos organizando, para que sea más fácil analizarla, redactar la historia y chequearla. Hacemos un control de calidad para asegurarnos de que la historia es correcta. Publicamos la historia, la promocionamos y la defendemos.

## Uso del Archivo Maestro para el chequeo de datos

**E**n el Capítulo 5 vimos que la elaboración de un archivo maestro o una serie de archivos dedicados a diferentes aspectos de la investigación les ayudará a organizar la información y a darle un seguimiento. Esa tarea está a punto de hacerlos muy populares con los abogados y las personas que chequean datos.

Si el archivo maestro está correctamente elaborado, deberían tener una fuente para cada dato o hecho de la historia. Aunque no es necesario incluir todas sus fuentes en la historia, pueden (y deben, en casos sensibles) organizar la documentación sobre las fuentes en un orden que facilite su chequeo.

Si está bien elaborado, el archivo maestro les indicará dónde encontrar el material porque habrán tomado nota de la fuente asociada a cada dato del archivo. Creen una nueva copia de cada documento que utilicen y apílenlos en orden de uso. Esto es esencial tanto para la persona que chequeará los datos como para ustedes. De esta manera encontrarán los materiales con mayor rapidez que si los buscaran en el archivo maestro, porque siempre habrá documentos que no citarán en la historia.

Aunque suene gracioso, la mejor forma que conocemos de llevar a cabo este proceso es con una versión de la historia con notas al pie, donde las fuentes se listan en estas notas. Toma algo de tiempo pero al final ayuda a que todos ahorren tiempo y angustia. Y la creación de notas al pie bien vale la pena para el caso de historias donde es esperable que las personas objetivo den marcha atrás.

Si utilizan esta técnica no se limiten a copiar descripciones de su archivo maestro y a pegarlas en las notas al pie. Es mucho más inteligente que cada vez que citan una fuente se tomen un

momento para chequear que están escribiendo a partir de las fuentes correctas. Asegúrense de no estar parafraseando, resumiendo o citando incorrectamente. Esto es algo que sucede muy a menudo, y si alguien se queja de la historia, este tipo de pequeños errores harán que parezcan descuidados.

Existen algunos trucos para hacer que esta tarea sea menos engorrosa. Si la fuente es una página web, copien el URL en una nota al pie. (Es recomendable que descarguen las páginas web que pueden necesitar como evidencia documental antes de que la historia se publique, porque es fácil cambiar una página y, si eso sucede, podrían perder sus pruebas. El International Herald Tribune tuvo el buen tino de descargar un sitio web completo, dedicado al objeto de la investigación, antes de publicar la historia: el mismo día que la historia vio la luz, el sitio fue cerrado). También pueden colgar documentos en páginas web y enviar el link a quien realiza el chequeo de datos, o quemar un CD con la información.

Asegúrense de que todos los medios electrónicos que utilicen sean seguros. Uno de nuestros amigos se encontraba en plena elaboración de una gran historia sobre una compañía multinacional y utilizaba un sitio web para almacenar sus documentos. Pero cuando uno de sus periodistas renunció y se fue a trabajar con otra organización, a nuestro amigo le saquearon el sitio web. No dejen que algo así les suceda.

## Efectos psicológicos predecibles del chequeo de datos

**E**l chequeo de datos afecta a todos los involucrados en una investigación; el tema es cómo los afecta. Los efectos pueden ser contradictorios, pero no se anulan por sí mismos.

En primer lugar, a medida que revisen los datos para verificar la validez de sus afirmaciones revivirán las emociones sentidas cuando recolectaban esos datos. Si en ese momento estaban enojados, atemorizados o deprimidos, seguramente sentirán un eco de esos sentimientos. Lo que es más sorprendente, pueden llegar a sentir compasión por las personas objeto de la investigación: tengan en cuenta que detrás de ese sentimiento suele haber temor.

Es bueno ir registrando esos sentimientos: al igual que sucedía en el proceso periodístico, al transcribir las emociones las transforman en material que luego pueden manipular y controlar. En ocasiones aquello que escriben en estos momentos puede utilizarse en la historia. En algún punto del proceso, casi con seguridad sentirán o les harán sentir que han malentendido algo. Esta angustia instintiva puede ser consecuencia de varios factores, no todos válidos.

De hecho, es posible que hayan cometido algún error significativo: aquí la mejor solución radica en realizar una nueva verificación del trabajo en este aspecto. Sin embargo, también es posible que, a pesar de haber descubierto la verdad, la encuentran tan desagradable o con consecuencias tan aterradoras que preferirían no creerla (cuando Anne-Marie Casteret descubrió que un grupo de funcionarios de alto nivel del estado francés estaban vendiendo productos para hemofílicos contaminados con el virus del SIDA, por un tiempo se preguntó si acaso no se estaría volviendo loca).

Nuevamente, la mejor solución es analizar detenidamente los datos una vez más. Si los datos demuestran que el mundo es un lugar más triste y más horrible de lo que nunca habían imaginado, pueden consolarse con el hecho de que su historia podría cambiarlo. Si han cometido un error, admitanlo lo antes posible: idealmente, cuando hayan encontrado las causas del error. Al conocer las causas pueden encontrar con mayor facilidad otros errores.

Por favor, tengan en cuenta lo siguiente: muchos errores se originan en la tendencia natural de nuestras mentes a suplir con conjeturas los vacíos que tiene la historia (una de las técnicas clave de Colombo era invitar a los sospechosos a hacer exactamente esto). Es bastante posible que sus mentes les hayan jugado este truco cuando llevaban a cabo la investigación. Sucede, por ejemplo, cuando se dicen: “No sé qué pasó exactamente, pero tiene que haber sido de esta manera”. A menudo lo que pasó realmente es más interesante. O bien explíquenle al lector que lo suyo es especulación, o reconozcan que no saben qué es lo que sucedió. Si no saben algo, no hay equivocación posible en admitirlo, y reforzarán la autoridad de lo que sí saben.

Finalmente, el autor y la persona que chequea los datos se van a molestar el uno con el otro. Ambos trabajan bajo presión y en una tarea de alto riesgo, lo cual no suele hacer más amables a las personas. Esto tiene implicancias serias, por lo que sus causas y soluciones también deben tomarse en serio.

El autor podría sentir que todo cuestionamiento de sus datos e interpretaciones son una traición. En otro nivel, el autor puede sentir, más o menos conscientemente, que su primer lector, el verificador, no puede no o quiere creer la historia. O también podría ser que el autor está tan involucrado en la historia que cada uno de los datos está tallado en su piel. Estas emociones pueden exponerse y tratarse de manera directa. Además, la persona que chequea los datos tal vez se preocupe porque el periodista ha hecho un trabajo mediocre, o porque está tan afectado por sus emociones que no accede a mejorar el trabajo.

Este conflicto es inevitable, pero es aún peor cuando ninguna de las dos partes logra comprometerse en la elaboración de la mejor historia posible. Si uno de ellos o ambos, por razones de ego, temor o resentimiento, son incapaces de

A medida que recolectamos la información la vamos organizando, para que sea más fácil analizarla, redactar la historia y chequearla. Hacemos un control de calidad para asegurarnos de que la historia es correcta. Publicamos la historia, la promocionamos y la defendemos.

## capítulo 7

confiar en el otro para alcanzar ese objetivo, no deberían estar trabajando juntos.

Por ello es fundamental que al iniciar un proyecto de investigación el periodista sepa quién va a chequear sus datos y cómo trabajarán. No dejen esta relación para el último minuto: si no resulta, el proyecto podría fracasar.

Descubrimos un tema.

Elaboramos una hipótesis verificable.

Buscamos datos de fuentes abiertas para probar la hipótesis.

Buscamos fuentes personales.

A medida que recolectamos la información la vamos organizando, para que sea más fácil analizarla, redactar la historia y chequearla.

Colocamos la información en una secuencia narrativa y redactamos la historia.

Hacemos un control de calidad para asegurarnos de que la historia es correcta.

Publicamos la historia, la promocionamos y la defendemos.

# publicación

---

---

8

## ¡Publíquelo!

POR MARK LEE HUNTER

El proceso hasta aquí:

**Descubrimos un tema.**

**Elaboramos una hipótesis verificable.**

**Buscamos datos de fuentes de dominio público para verificar la hipótesis.**

**Buscamos fuentes personales para enriquecer nuestro conocimiento.**

**A medida que recolectamos la información la vamos organizando,  
para que sea más fácil analizarla, redactar la historia y chequearla.**

**Colocamos la información en una secuencia narrativa y redactamos la historia.**

**Hacemos un control de calidad para asegurarnos de que la historia es correcta.**

**Publicamos la historia, la promocionamos y la defendemos.**

---

---

---

---

**H**an destinado una cantidad considerable de tiempo y de energía para definir y probar una historia importante. Ahora la van a publicar de manera que haga tanto ruido como sea posible.

¿Por qué? Para que algo que no debe continuar llegue a su fin o cambie. Es posible que en el proceso deban defender su trabajo en la esfera pública (ya hemos mencionado de qué manera deben prepararse para defenderlo en los tribunales). De cualquier manera, deben promocionarlo.

¿Por qué? Porque un periodista aislado siempre pierde. En el mejor de los casos, será ignorado y su trabajo será infructuoso. En el peor de los casos, será castigado. Por el contrario, algunos estudios como *The Journalism of Outrage* (el periodismo de la indignación), el mejor trabajo que conocemos sobre cómo el periodismo de investigación logra resultados, subrayan la importancia de las coaliciones y de los aliados en el éxito de los proyectos de investigación.

Asimismo, la investigación representa una inversión de tiempo, dinero y energía mucho mayor que la que realiza el periodismo convencional. Sería muy, muy tonto no dar los pasos que puedan asegurarnos un retorno de semejante inversión. Como mínimo, con sus trabajos de investigación una organización mediática debería poder obtener mayor prestigio y admiración, y mayor visibilidad con su público. Existen formas de demostrar que las organizaciones que ofrecen a su audiencia contenidos ricos en información e independientes son más rentables que las organizaciones que no lo hacen. Asegúrense de que sus espectadores comprenden el valor de lo que están obteniendo.

A continuación presentamos los pasos mínimos que deben tomarse en la publicación, defensa y promoción de una historia.

---

---



## Publicación

**A**segúrense de que la historia sea editada de manera adecuada. Un corrector no familiarizado con el periodismo de investigación podría destruir el impacto de la historia si decide eliminar los datos incorrectos. Estén preparados para luchar por lo que importa y para ceder en aquello que no es tan significativo.

**Asegúrense de que la historia incluya ilustraciones adecuadas.** Si los gráficos o las fotos son pobres o no se incluyen, la historia será más difícil de entender y, por ello, menos atractiva.

**Asegúrense de que los titulares utilizados para anunciar la historia sean adecuados.** No permitan que un editor redacte un titular que tergiverse el trabajo o que venda algo que la historia no contiene.

Luchen por obtener la máxima atención y la mejor ubicación para su historia.

## Defensa pública

**A** las principales fuentes con las que tienen buen trato comuníquenes la fecha de publicación de la historia y asegúrense de que reciban copias o vínculos a la página web donde se publicará para que puedan compartirla con sus amigos. Hagan lo mismo con los legisladores u otras personalidades políticas que tengan relación con el tema.

Apenas antes de la publicación (es decir, no tan cerca de la fecha, para evitar que les roben la historia) asegúrense de que algunos colegas de su organización o una ONG reciban una copia de la historia y de los documentos clave a los que hace referencia. Como no podrán obtener estos documentos por sí mismos con tan poca anticipación, no se arriesgarán a robar sus hallazgos y citarlos sin tener pruebas.

Organicen eventos para que la historia se discuta en foros públicos (otros medios, universidades, asociaciones civiles, etc.).

Anticipen el contraataque de sus adversarios a partir de las respuestas oficiales que históricamente han ofrecido (y que probablemente repetirán) y preparen nuevas historias capaces de demoler sus defensas. Anne-Marie Casteret utilizó esta técnica para la historia de los productos para hemofílicos contaminados, con excelentes resultados.

A medida que recolectamos la información la vamos organizando, para que sea más fácil analizarla, redactar la historia y chequearla. Hacemos un control de calidad para asegurarnos de que la historia es correcta. Publicamos la historia, la promocionamos y la defendemos.

Descubrimos un tema.  
Elaboramos una hipótesis verificable.  
Buscamos datos de fuentes abiertas para probar la hipótesis.  
Buscamos fuentes personales.  
Colocamos la información en una secuencia narrativa y redactamos la historia.

## Promoción

**P**reparen un comunicado de prensa sobre la historia donde presenten los principales hallazgos en unas pocas oraciones. Distribúyanlo ampliamente cuando la historia sea publicada.

Consideren la posibilidad de lanzar la historia en conjunto con una organización mediática no competidora, en el exterior o en otro sector (en la prensa escrita si trabajan en radio o televisión, y viceversa).

Comuniquen la publicación de la historia en foros de internet y a grupos civiles relevantes.

## A modo de cierre

**N**o importa si la historia es publicada en un medio grande, mediano o pequeño: asegúrense de que sea advertida por las personas para quienes es importante. Incluso si este es el único resultado logrado, les permitirá sentir que al menos a alguien le importó su historia.

**Tómense el tiempo para disfrutar de la respuesta que recibe el trabajo. Escuchen las críticas y utilícenlas. Algunos los van a tratar como a celebridades, y eso está bien, siempre y cuando sigan aprendiendo de las personas que no lo hacen.**

**Si necesitan trabajar en algo distinto, háganlo. Tal vez quieran cambiar territorios o sectores, o tal vez quieran investigar sobre algo que sí funciona. Recuerden que se harán más fuertes con cada investigación.**

**Vayan donde vayan, lleven sus métodos con ustedes, y tendrán éxito. Lo sabemos, porque hemos estado allí.**

**Bienvenidos y ¡buena suerte!**

## Bibliografía seleccionada

Si el periodismo de investigación les importa, ¡continúen estudiando! Los recursos que presentamos aquí son solo un comienzo. La mayoría se encuentran en inglés, el idioma internacional de la profesión. Tómense el tiempo de adquirir un conocimiento práctico de esta lengua y de mantenerse al corriente de lo que sucede en el campo.

### Libros

LEONARD DOWNIE, JR.,  
**The New Muckrakers.**

New Republic Books, 1976.

Escrito inmediatamente después del escándalo de Watergate por un actor clave del periódico *Washington Post*, el libro captura el espíritu y los actores de un momento clave.

BRANT HOUSTON,  
**Computer-assisted reporting:  
A Practical Guide.**

St. Martin's Press, 1996.

El mejor manual sobre el uso de datos en la investigación.

BRANT HOUSTON, LEN BRUZZESE,  
STEVE WEINBERG

**The Investigative Reporter's Handbook: A Guide to Documents, Databases and Techniques.**

Bedford/St. Martin's, 4<sup>th</sup> Edition (2002).

La última edición del manual para Periodistas y Editores de Investigación y la mejor guía completa, con el agregado de varias técnicas avanzadas.

MARK HUNTER,

**Le Journalisme d'investigation**

**en France et aux Etats-Unis.** Presses universitaires de France, coll. Que sais-je?, 1997.

Este pequeño libro compara la evolución del periodismo de investigación en dos lugares muy diferentes, e incluye análisis detallados de varias investigaciones emblemáticas. En francés.

GAVIN MCFADYEN,

**Investigative Journalism.**

2<sup>nd</sup> edition. T&F Books, 2009.

Manual escrito por el fundador del Centro para el Periodismo de Investigación de Londres, un investigador televisivo con amplia experiencia.

DAVID L. PROTESS, FAY LOMAX COOK, JACK C. DOPPELT, AND JAMES S. ETTEMA,

**The Journalism of Outrage: Investigative Reporting and Agenda-Building in America.**

New York: The Guilford Press, 1991.

Este sea tal vez el único estudio escrito sobre la forma de alcanzar resultados a través del periodismo de investigación, y resulta útil más allá del ámbito norteamericano. Precisión académica y conocimiento periodístico.

PAUL CRISTIAN RADU,

**Follow the Money:**

*A Digital Guide for Tracking Corruption.*

International Center for Journalists

Romanian Centre for Investigative

Journalism, 2008.

Puede descargarse libremente en:

[http://www.icfj.org/Resources/](http://www.icfj.org/Resources/FollowtheMoney/tabid/1170/Default.aspx)

[FollowtheMoney/tabid/1170/Default.aspx](http://www.icfj.org/Resources/FollowtheMoney/tabid/1170/Default.aspx).

Este innovador manual nos indica dónde

encontrar información sobre las empresas

de numerosos países, además de propor-

cionar técnicas de búsqueda.

TOM WOLFE

**The New Journalism.**

London: Pan, 1975.

La introducción a esta clásica antología de excelentes artículos aporta mucho al tema de la relación con las fuentes en el periodismo en profundidad. Los artículos muestran cómo la técnica narrativa puede afectar el impacto del texto. No es específicamente investigación, pero puede resultar importante para los periodistas a quienes les importa el arte.

### Páginas web

<http://www.arij.net>

Cuando Reporteros Árabes de Periodismo de Investigación dio su primeros pasos, con la ayuda de International Media Support (IMS), muchos dudaban de que la organización pudiera tener éxito. En su página web puede leerse sobre sus logros, que muestran que estas dudas eran infundadas. Se trata de la organización dedicada al periodismo de investigación más importante de la región, además de ser un actor global.

<http://www.cin.ba/Home.aspx>

Sitio web del Centro para el Periodismo de Investigación de Bosnia-Herzegovina, creado por Drew Sullivan. A su vez, el CIN creó el Programa de Periodismo sobre Crimen y Corrupción, un modelo en el campo.

<http://www.crji.org/>

El Centro Rumano de Periodismo de Investigación demuestra lo que es capaz de hacer un grupo de periodistas jóvenes, ambiciosos e inteligentes en un lugar difícil. Presten atención a lo que hacen.

<http://www.centerforinvestigative-reporting.org>

Una de las primeras y mayores agencias periodísticas independientes de la era post-Watergate, radicada en Oakland, California, y con una larga historia de casos emblemáticos.

<http://www.fairreporters.org>

La página web del Foro de Periodistas de Investigación Africanos ofrece material y servicios de apoyo adaptados al contexto africano.

<http://www.globalinvestigativejournalism.org>

Página web de la Red Global de Periodismo de Investigación (GIJN, por sus siglas en inglés), un grupo de periodistas de investigación provenientes de alrededor de 50 países. Sus congresos bianuales son acontecimientos de enorme importancia. La página web se encuentra en proceso de revisión, para incluir listas gratuitas de consejos y otras presentaciones de las conferencias. La Red también auspicia la lista de correo "Global-L", a que vale la pena suscribirse.

<http://www.ire.org>

La página web de Reporteros y Editores de Investigación Inc., la primera y la mayor organización de este tipo en el mundo. A cambio de una cuota de membresía puede accederse a recursos clave (en particular, un archivo gigantesco de listas de consejos y artículos sobre miles de temas) de gran interés para formadores de periodistas.

<http://markleehunter.free.fr>

En esta página podrán encontrar artículos y extractos de libros citados en este manual y escritos a partir de los métodos aquí presentados.

<http://www.publicintegrity.org>

El Centro para la Integridad Pública es una de las instituciones más antiguas e influyentes en el campo. Sus informes globales son un modelo para la disciplina. No es una coincidencia que también hayan creado y que manejen el Consorcio Internacional de Periodistas de Investigación (ICJ, por sus siglas en inglés).

<http://www.i-scoop.org>

La organización danesa SCOOP apoya las actividades de formación y los proyectos de periodistas de investigación en todo el continente europeo (especialmente en el este). Está dirigida por personas con experiencia en trabajo de investigación de alto nivel.

---

---

**E**l periodismo de investigación consiste en la tarea de revelar cuestiones encubiertas de manera deliberada, por alguien en una posición de poder, o de manera accidental, detrás de una masa caótica de datos y circunstancias, y en el posterior análisis y exposición pública de todos los datos relevantes. Así, el periodismo de investigación contribuye de manera fundamental a la libertad de expresión y de información, elementos centrales del mandato de la UNESCO. Los medios de comunicación pueden cumplir un rol de perro guardián que es indispensable para la democracia, y por esta razón la UNESCO apoya plenamente las iniciativas dirigidas a fortalecer el periodismo de investigación en todo el mundo. Considero que esta publicación representa una importante contribución para la promoción del periodismo de investigación y espero que se transforme en un valioso recurso para periodistas y profesionales de la comunicación, así como para quienes se dedican a la formación de periodistas.

Jānis Kārklīņš

Subdirector General de Comunicación e Información, UNESCO

---

---



Organización  
de las Naciones Unidas  
para la Educación,  
la Ciencia y la Cultura

Sector de  
Comunicación  
e Información