

**X JORNADAS INTERNACIONALES
DE PERIODISMO UMH**

INNOVAR EN PERIODISMO

24-25 MARZO 2015
AULA MAGNA EDIF. ALTABIX
CAMPUS ELCHE UMH

Editores:

José Alberto García Avilés
José Luis Ferris
José Luis González

GICOV UMH

Grupo de Investigación
de la Comunicación en la
Comunidad Valenciana



DIEGO MARÍN
LIBRERO EDITOR



**X JORNADAS INTERNACIONALES
DE PERIODISMO UMH**

INNOVAR EN PERIODISMO

24-25 MARZO 2015
AULA MAGNA EDIF. ALTABIX
CAMPUS ELCHE UMH

Editores:

José Alberto García Avilés
José Luis Ferris
José Luis González

GICOV UMH

Grupo de Investigación
de la Comunicación en la
Comunidad Valenciana

Primera edición, 2015

El editor no se hace responsable de las opiniones recogidas, comentarios y manifestaciones vertidas por los autores. La presente obra recoge exclusivamente la opinión de su autor como manifestación de su derecho de libertad de expresión.

Queda rigurosamente prohibida, sin la autorización escrita de los titulares del copyright, bajo las sanciones establecidas en las leyes, la reproducción parcial o total de esta obra por cualquier medio o procedimiento, comprendidos la reprografía y el tratamiento informático, y la distribución de ejemplares de ella mediante alquiler o préstamo públicos.

© José Alberto García Avilés
José Luis Ferris
José Luis González
(Editores)

GICOV UMH
Grupo de Investigación de la Comunicación en la Comunidad Valenciana

© Cada uno de los autores de los textos

© **DM**
Librero-Editor
Merced, 25. 30001-Murcia
Tfnos.: 968 24 28 29 / 968 23 75 78

I.S.B.N.: 978-84-16538-78-4
Depósito Legal: MU 1152-2015

Edición a cargo de: Diego Marín Librero-Editor

Imprime: Compobell, S.L.
C/ Palma de Mallorca, 4 bajo
30009 Murcia

Introducción: innovar en periodismo 5

José Alberto García Avilés, profesor de Periodismo, UMH

Intervenciones de los ponentes

El nuevo ecosistema mediático: el caso de El Español 7

Eduardo Suárez, subdirector de El Español

Presenta: José Alberto García Avilés, profesor de Periodismo, UMH

Ranking de Innovación Periodística. Hablamos con los que están innovando 13

Daniele Grasso, El Confidencial

Eva Belmonte, Fundación Civio

Modera: Miguel Carvajal, profesor de Periodismo, UMH

Experiencias Internacionales de Innovación Periodística 19

Stephen Burgen, corresponsal de The Guardian (UK)

Andy Kaltenbrunner, Medienhaus Wien (Austria)

Modera: Mathew Bennet, The Spain Report

Emprender para crecer en el ámbito audiovisual 23

Javier Coloma y Antonio García Serrano, Productora Zakato

Álex Badia, Barret Films

Modera: Alicia de Lara, profesora de Periodismo, UMH

El webdoc y otros formatos audiovisuales innovadores 33

Eva Domínguez, Universidad Pompeu Fabra y El cuarto bit (La Vanguardia)

Presenta: Sergio Martínez Mahugo, profesor de Periodismo, UMH

Periodismo de calidad y servicio público 45

Ana Pastor (directora de *El Objetivo*, La Sexta) –por videoconferencia–

Juanlu Sánchez, subdirector de eldiario.es y profesor del Máster de Innovación en Periodismo, UMH

Modera: José Luis González, profesor de Periodismo, UMH

Colaboraciones

El periodismo en transición: la matriz del cambio	59
Andy Kaltenbrunner, Medienhaus Wien (Austria)	
Innovación en el periodismo deportivo: medios, formatos y narrativas	75
José Luis Rojas Torrijos, Universidad de Sevilla	
Pistas para la innovación periodística: entre los laboratorios de medios y las nuevas narrativas	87
José Manuel Noguera Vivo, Universidad Católica de Murcia	
Innovación en el periodismo radiofónico: Carne Cruda y El Extrarradio	97
José Alberto García Avilés, Universidad Miguel Hernández	
La rendición de los editores de medios digitales	109
James Breiner, Universidad de Navarra	
#PeriodismoDeDatos. La innovación en las imágenes de Twitter	121
Félix Arias Robles, Universidad Miguel Hernández	
Organizarse para innovar en las redacciones	133
Alicia de Lara González, Universidad Miguel Hernández	
La Documentación, apuesta y marca para revitalizar el periodismo local (del <i>low cost</i> al <i>slow journalism</i>)	143
Antonio Juan Sánchez, Universidad Miguel Hernández	
Economía del periodismo: modelos de negocio en la era de las plataformas	155
Miguel Carvajal Prieto, Universidad Miguel Hernández	

Innovar en Periodismo

X Jornadas Internacionales UMH

Innovación es una palabra comodín que ahora aparece por todas partes. Como afirma Manel Muntada, **¿realmente hay tanto innovador?**: “El término ha pasado incluso a sustituir otros que, a fuerza de usarlos, han sido vampirizados, despojados de toda la energía que alguna vez poseyeron por aplicarse a demasiadas cosas o a nada a la vez”. Está claro: **no es innovación todo lo que reluce**.

Innovar consiste en detectar un problema o necesidad, encontrar una solución original y desarrollarla de forma exitosa. Se trata de implementar un nuevo concepto, producto o servicio en un mercado concreto, de forma disruptiva, es decir, que esa novedad altere el modo tradicional en el que se venían haciendo las cosas. En palabras del profesor Juan Luis Manfredi, “la innovación más sencilla es aquella que proviene de impulsos individuales”. Por eso, la innovación se convierte en el motor del cambio.

Al implementar cualquier proyecto periodístico, se abarcan áreas complementarias: **contenido, audiencia, servicio, producto, tecnología, marketing y modelo de negocio**. Para que realmente exista innovación, el cambio ha de producirse en al menos dos de estas áreas, tal y como revelan las iniciativas del Ranking de Innovación Periodística (http://mip.umh.es/ranking/ranking_innovacion_periodistica_14.pdf), elaborado por investigadores del Grupo de Investigación de la Comunicación (GICOV) de la Universidad Miguel Hernández.

Quien es capaz de desarrollar una idea innovadora pone en juego talentos que le permitirán llegar a buen puerto: **iniciativa, motivación, capacidad de riesgo, tolerancia a la frustración y habilidad para aprender nuevas destrezas**. En la *Sociedad Red* los periodistas y los medios innovadores usan el conocimiento para mejorar los resultados y aumentar el rendimiento. Estos son algunos de los valores que intentamos inculcar en el Master de Innovación en Periodismo (<http://mip.umh.es/>), que en 2015 inicia su tercera edición presencial y la primera en la modalidad online. Por ello, hemos querido que la innovación sea el foco de estas Jornadas Internacionales de Periodismo, que ya cumplen diez años, con un excelente conjunto de ponentes y de colaboradores que publican diversos capítulos en este libro.

Las Jornadas no habrían llegado a buen puerto sin el generoso apoyo de la Generalitat Valenciana y el Instituto de Cultura Juan Gil Albert de la Diputación de Alicante, así como de otras instituciones. También quiero agradecer la colaboración de los coeditores de este libro, de los profesores de la titulación y de un grupo de alumnas de Periodismo, que llevaron a cabo tareas de cobertura, transcripción y protocolo durante las Jornadas: Yolanda Sánchez, Gabriela Zavala, Tania Colás, Juliana Arroyave, Ana Henry, Alba García Ortega, Olga Avellán, Samanta Sempere, Rebeca Cuenca, Lis Gaibar, Esther Alejos, Marta García y Raquel Blasco. Gracias por vuestro trabajo bien hecho.

José Alberto García Avilés, profesor de Periodismo, UMH
@jagaraviles

El nuevo ecosistema mediático: el caso de El Español

Eduardo Suárez, subdirector de El Español

Presenta: José Alberto García Avilés, profesor de Periodismo, UMH

José Alberto García Avilés:

La Nochevieja pasada fue una Nochevieja especial para el periodismo de este país. En la madrugada del 1 de enero de este año recién comenzado, Pedro J. Ramírez, ex director del *El Mundo* y de *Diario 16*, lanzó doce campanadas. Fue una manera original de dar a conocer el nuevo proyecto en el que se hallaba embarcado. Doce campanadas en Twitter que desvelaban la marca y esbozaban el proyecto de *El Español*, la nueva cabecera con la que pretende revolucionar el panorama mediático de nuestro país. Según Pedro J., en esas campanadas, *El Español* será –y le cito–, “Un medio universal, independiente, innovador, combativo, plural, ecuaníme e inteligente”. No está mal como declaración de intenciones. Pues bien, ese proyecto lanzó una campaña de *crowdfunding* en nuestro país y en menos de dos meses ha logrado captar la confianza de 5.600 inversores y ha conseguido recaudar una cifra récord de 3,6 millones de euros, que es más del doble del récord de este tipo de campañas de *crowdfunding* en el mundo. Este proyecto ya tiene fecha de nacimiento, por lo menos sabemos que será en otoño, eso nos dicen. Y también nos dicen que ya han recibido 6.000 currículums de periodistas que quieren trabajar ahí. Y desde mediados de enero tienen una micro redacción en marcha que alimenta un blog donde ya van ofreciendo contenidos. Se trata, en suma, de un proyecto muy interesante. Y para contarnos todo acerca de este proyecto tenemos la suerte de contar con Eduardo Suárez.

Eduardo es natural de León, forma parte del equipo fundador de *El Español* y también es fundador de la web de innovación periodística ‘nohacefaltapapel’, un proyecto que lanzó con María Ramírez. Eduardo es licenciado en Periodismo por la Universidad Pontificia de Salamanca y se incorporó a la redacción de *El Mundo* en el año 2000, poco después de licenciarse. Comenzó trabajando como redactor en la sección de Opinión, donde escribía obituarios. Esto es algo muy interesante. Daría para una tertulia contar eso de tener preparada la biografía de la gente que va a morir. No deja de ser fascinante. Y él cuenta algo que para los estudiantes de periodismo me parece relevante: esos años, ya que en la sección de Opinión tenía bastante tiempo libre, los dedicó a leer mucho y a aprender inglés, a dominar el inglés. Y eso le permitió, tiempo después, trabajar como corresponsal del diario en Londres, en Nueva York y en

Bruselas, como reportero y entrevistador. En suma, 15 años de trabajo en El Mundo que han dejado una honda huella en su carrera.

Eduardo también es un periodista todoterreno. Ha trabajado como comentarista en canales como CNN, Univisión, BBC, Sky News... Es autor de dos libros: *La carrera* y *El rastro del Exxon Valdez* y está terminando una biografía del senador hispano Marco Rubio. El pasado octubre recibió uno de los premios más prestigiosos del periodismo latinoamericano, el Premio García Márquez al mejor reportaje del año –se le otorgó en Colombia, en Medellín–. Es un reportaje, “*Exxon Valdez: una mancha de 25 años*”, publicado en *El Mundo*, que aborda la tragedia del Exxon Valdez, un derrame de crudo de enorme magnitud ocurrido en EE.UU. de hace ya 25 años. Ahora escribe sobre política norteamericana para el canal hispano Univisión y está embarcado mañana, tarde y noche en desarrollo del proyecto de El Español. Muchas gracias, Eduardo.

Eduardo Suárez:

Para mí es un honor estar aquí, entre otras muchas cosas por esta Universidad que lleva el nombre del poeta favorito de mi padre y uno de mis poetas favoritos, así es que, muchas gracias de nuevo por la invitación. Estamos encantados de estar aquí y de contaros lo que estamos haciendo en El Español. De momento estamos empezando, somos una pequeñísima, somos una pequeñísima redacción de cuatro o cinco periodistas y estamos embarcados, a la vez, en dos cosas, por un lado en alimentar los contenidos de ese pequeño blog en el que ya vamos publicando contenidos y que podéis ver en la dirección elespanol.com, y a la vez estamos desarrollando el proyecto de fundar el diario para otoño de este año. Estoy aquí para contaros cómo llevamos las redes sociales y las cosas novedosas que hacemos en el blog. Prometimos que íbamos a ser un medio twittero y lo somos. María Ramírez, mi mujer, y yo, hemos desarrollado el proyecto del blog “nohacefaltapapel.com” y creamos el hashtag en Twitter de #Nohacefaltapapel

Queríamos hacer periodismo digital de otra forma. No esperábamos tanta audiencia. Empezamos a tener muchos seguidores en pocas horas en Twitter. En once días, *El Español* solo era un perfil de redes sociales. Pensamos que desde el primer momento podría ser bueno para potenciar nuestra imagen. Nos dimos cuenta de ello cuando ocurrió la tragedia de Charlie Hebdo; hizo que la gente nos siguiera de forma exponencial. El lector valora la labor de seleccionar el contenido de otros medios.

Las redes sociales también han sido una forma de elegir a la gente que integrará nuestra redacción. Hemos recibido unos 6.000 currículos para trabajar con nosotros, sobre todo a través de Facebook. Lo que más valoramos es que nos pongan lo mejor que saben hacer: blogs, fotografía o redes sociales... Buscamos habilidades especiales,

gente que sabe de gráficos, de datos, etc. Tenemos una cuenta en Instagram. Y también tenemos un espacio en Spotify; esto es algo particular ya que ningún otro medio cuenta con un perfil público en esta red que nos permite estar en contacto, musicalmente hablando, con nuestros lectores y seguidores. El trabajo del editor de medios sociales es muy importante actualmente en un medio online.

Más allá de las redes sociales os quiero contar cómo hicimos el proyecto de crowdfunding. *El Español* ha elegido el crowdfunding de tipo inversor, es decir, cualquier ciudadano de la UE podría comprar acciones en *El Español* y ser accionista, con el objetivo de conseguir capital y que los lectores participaran. En España hay un caso muy claro de éxito de eldiario.es que no deja de crecer. Es un medio con buenas historias y además es rentable. Nos gusta mucho ese modelo por el compromiso que tiene. Es una forma de financiación a la que no debería renunciar ningún medio.

Lanzamos nuestro crowdfunding a través de la plataforma creatuproyecto.com. También, por ejemplo, hicimos un seguimiento de las elecciones griegas y el seguimiento de Podemos; esto impulsó el crowdfunding. La inmensa mayoría de gente que es accionista en *El Español* lo es de forma altruista, ya que este medio pretende ser independiente. Tenemos accionistas de todo tipo, 5.600 en total. Los sábados por la noche les enviamos un email informándoles de las próximas noticias, cómo va el proyecto, etc. Se trata de una newsletter para los accionistas. Los medios deben introducirse en la rutina de los lectores, ya que actualmente todos tenemos muchas cosas que hacer y no le dedicamos el tiempo necesario a los medios de comunicación.

Os voy a hablar un poco del blog. Cuando Podemos organizó la marcha en Madrid, en enero pasado, pusimos una fotografía gigante de la manifestación. Fue una fotografía Gigapan que se tomó en la plaza de Sol en Madrid; en ella se puede ver a toda la gente que asistió. La foto tuvo muchísimo éxito, tanto para los seguidores de Podemos como para los que no lo son. Era algo diferente que llamaba la atención.

También hicimos directos electorales, en las elecciones griegas y andaluzas. Somos una redacción muy pequeña. Lo que mejor nos está funcionando son los gráficos. En las elecciones andaluzas preparamos siete gráficos sobre la situación en la región. Un gráfico sobre el paro, otro sobre la gente al borde de la pobreza, etc. Muchos no escuchan la actualidad a diario y quieren que les cuentes todo sobre las elecciones en ese momento. Lo más interesante que hemos hecho con datos no lo hizo un periodista, sino un ingeniero de sistemas, y el trabajo que está haciendo para *El Español* es muy periodístico. Diseña gráficos electorales muy elaborados.

En los contenidos del blog no ofrecemos información básica, sino trabajos más elaborados. El ejemplo es la serie de nuevos líderes que iniciamos con un director de orquesta. Hemos hecho un perfil de un hacker que se llama *La paradoja de un niño*

prodigio. También creamos el perfil de Albert Rivera, que llevó mucho trabajo. En *El Español* no publicamos los textos según nos los envían, sino que los redactamos y supervisamos entre varios periodistas para evitar errores. Ahora tenemos 93.000 seguidores en Twitter y unos 16.000 en Facebook. Se trata de ir construyendo comunidad y de que la gente nos conozca, con la responsabilidad de ir construyendo un proyecto sólido a lo largo de los próximos meses. Debemos elaborar un plan de negocio, elegir nuestra herramienta de gestión de contenidos y desarrollar el diseño. Es muy difícil distinguir las noticias importantes de las que no lo son, en los periódicos tradicionales como el País. Nosotros queremos que esa diferencia se note. Queremos explicar la realidad y contar muy bien las historias.

Tras la intervención del ponente se abre un turno de preguntas con los asistentes:

¿Qué secciones va a tener *El Español*?

Nuestra idea es no tener tantas secciones como los periódicos tradicionales. La gente no entra a ver las secciones sino las noticias relevantes. Por eso la organización va a ser un poco más diferente de la forma tradicional.

Son pocos los jóvenes que leen la prensa a diario, ¿creéis que lo vais a conseguir?

Uno de los retos más importantes que tenemos es cómo llegamos a los jóvenes. Lo que se ha perdido es la rutina de la lectura de contenidos informativos a una hora del día. Como periodista no me preocupa que los jóvenes no lean los medios impresos, pero creo que es muy importante que se lea digitalmente. Cada vez es más difícil diferenciar las noticias del ruido. Con el tema de los jóvenes, una de las obsesiones que tenemos es estar donde está la audiencia.

El nuevo periódico digital se llama *El Español*, ¿ha influido su nombre en Cataluña?

Nos sorprendió, pero uno de los sitios donde más accionistas tenemos es en Barcelona. También contamos con el dominio web en catalán. La reacción y la experiencia con el nombre hasta ahora han sido buenas.

¿Saldrá una edición de *El Español* en papel?

En principio no vamos a tener edición impresa. El primer inconveniente que le vemos es el coste y las limitaciones que se le ponen al periodista. De momento, es algo que hemos descartado. La gran obsesión es contar lo que otros medios no están contando. Buscamos un lector más joven y llegar a una generación que no lee medios impresos. La clave es llegar a públicos distintos con medios distintos.

A pesar de que sea un periódico independiente, ¿va a tener alguna ideología?

Yo trabajé en la sección de opinión de El Mundo y no me gusta mucho, pero en *El Español* también la tendremos. Pero no queremos que esta opinión influya en la información.

¿Cuál es el gran objetivo de *El Español*?

El gran objetivo de *El Español* es ser un medio innovador y libre. Hacer periodismo digital bien hecho, con mucha más calidad. Creo que emprender es la mejor salida que hay en periodismo, con productos que sean atractivos.

¿Crees que sin la figura de Pedro J. habríais tenido tanto éxito?

La figura de Pedro J. ha sido muy importante, sobre todo durante los primeros días. Es algo que se ha conseguido gracias a Pedro J. y a su trayectoria.

Las suscripciones por Internet no están teniendo mucho éxito, ¿cuáles crees que son las causas?

Cuando llegan los seguidores, seguidamente llegan los subscriptores y los accionistas al periódico digital. Vamos a celebrar la primera junta de accionistas en junio. Hasta ahora, mediante crowdfunding de inversión no hay ningún medio en España.

Ranking de Innovación Periodística. Hablamos con los que están innovando

Daniele Grasso, El Confidencial

Eva Belmonte, Fundación Civio

Modera: Miguel Carvajal, profesor de Periodismo, UMH

Miguel Carvajal:

Vivimos en tiempos confusos, lo viejo no acaba de morir y lo nuevo no acaba de nacer. Asistimos a una situación paradójica, noticias sobre la precariedad de la industria, despidos y cierres de medios, con noticias muy buenas, optimistas, sobre el nacimiento de nuevos medios y sus resultados positivos.

El contexto de postcrisis es el caldo de cultivo perfecto para el fenómeno de la innovación. Para lo bueno y para lo malo. Para lo malo porque el término se pone de moda, hasta se politiza, y muchos directivos o periodistas se autoproclaman innovadores. Al final, ocurre que la palabra innovación sirve para todo, se convierte en una palabra baúl, que esconde cierta confusión sobre el término.

Precisamente para evitar eso, para discriminar lo verdadero de lo falso, lo accesorio de lo importante, para descubrir los matices, como exige el periodismo, el año pasado un equipo de profesores del Máster en Innovación en Periodismo emprendimos un proyecto de investigación, el Ranking de Innovación Periodística en 2014 (http://mip.umh.es/ranking/ranking_innovacion_periodistica_14.pdf). Este ranking surgió con ese objetivo: reivindicar la verdadera innovación, valorar el trabajo de aquellos medios y periodistas que sí están innovando, es decir, que proponen soluciones originales y novedosas a los problemas o retos de su sector.

La innovación no es rodearse de tecnología. La innovación es buscar una solución a un reto, el reto de la audiencia, el reto del soporte, el reto de las rutinas de trabajo, el reto de la actualidad, el reto de la financiación y del modelo de negocio o el reto de la transparencia. Tras un estudio exhaustivo que contó con varias fases de trabajo, desde la consulta a expertos hasta el análisis de datos, el resultado del ranking lo publicamos en diciembre. Más de 5.000 personas han consultado los datos del estudio y 400 han solicitado la descarga del informe.

Los resultados confirman algunas de nuestras hipótesis. La primera, la innovación y la experimentación en el panorama periodístico nacional nacen más y mejor fuera de la industria mediática tradicional. Al menos en España. La segunda, más dinero y más tamaño no es igual a más innovación. La tercera, la innovación no es un asunto de tecnologías, de aparatitos, es realmente descubrir nuevas formas de resolver problemas viejos y actuales.

Además de estas conclusiones generales, por supuesto, está el asunto de quiénes fueron más innovadores. Y aquí estamos ahora con dos representantes de los más innovadores, la Fundación Ciudadana Civio y El Confidencial. Ambos casos, junto a Vis-à-Vis, Acuerdo y eldiario.es, que mañana estará aquí representado con su subdirector, Juanlu Sánchez, ocupan los primeros puestos en el Ranking y representan de manera precisa muchas de las conclusiones del trabajo.

El primer puesto lo ocupa la Fundación Civio, una asociación sin ánimo de lucro que aglutina diferentes proyectos enfocados a la promoción de la transparencia informativa y el acceso libre a los datos. Con nosotros está Eva Belmonte, que nació en Elche (1982) y ha trabajado en medios de corte tradicional como elmundo.es y colabora en 'La Marea'. Su área de trabajo es el periodismo de investigación mediante el análisis de datos. Actualmente es la directora de proyectos de Civio: está detrás de 'El indultómetro', un trabajo recopilatorio de todos los indultos concedidos en España desde 1996 y de 'Quién Manda', un "repositorio fiable y documentado" de los vínculos entre las personas más importantes del país. Además, es responsable del blog 'El BOE nuestro de cada día'. En esta bitácora digital, Eva Belmonte da a conocer a los lectores una versión más clara y amplia de lo que se publica en el Boletín Oficial del Estado. Control del poder, dar cuenta de lo que ocurre y explicarlo.

El Confidencial, en el segundo tramo, es un medio nativo digital, líder en audiencia y con unos resultados económicos excelentes. Como Eva, Daniele Grasso, periodista de El Confidencial, es un reportero especializado en periodismo de datos, dentro del Laboratorio de este diario digital líder en España. Daniele ha coordinado el capítulo español del #Swissleaks. En su etapa universitaria, el milanés Daniele Grasso se dejó atrapar por el encanto del periodismo. Colaboró fervientemente con la revista Vulcano mientras cursaba Filología Hispánica, a la vez que estudiaba idiomas para marcharse de su tierra natal. En 2009, Grasso se instaló en España para cursar el Master en Periodismo de la Complutense y trabajar como reportero freelance. De esta forma, ha colaborado con medios como 'Il Corriere della Sera', 'Rivista Studio' o 'Panorama'. Asimismo, ha sido corresponsal para la agencia italiana 'ANSA' y el diario 'Pubblico'.

Eva Belmonte:

Mi intervención podría titularse ‘Periodismo fuera de la redacción’. Cuando estaba en la Universidad no imaginaba un periodismo que no fuera trabajando en un diario. Estuve trabajando 8 años en *El Mundo* y me despidieron, motivo por el que decidí seguir mi camino por cuenta propia. En la actualidad dirijo la parte periodística en Civio y nunca volvería a un periódico después de la experiencia vivida en esta fundación.

En Civio se trabaja con perfiles que normalmente no se han tenido muy en cuenta en las redacciones, como es el caso de diseñadores o informáticos. De hecho, el director de Civio es informático. Principalmente nos dedicamos al periodismo de datos, que es la tarea de muchos periodistas económicos en las redacciones. Consiste en recopilar datos y trabajar con programas como Excel. Pero ahora se puede ir mucho más allá gracias a algunas técnicas y al trabajo mano a mano con los informáticos.

Este periodismo es serio, riguroso y colabora para generar un debate público sereno y racional. Se trata del modelo perfecto en contra del periodismo de declaraciones, el periodismo de tertulianos y las filtraciones. Toda esta clase de periodismo lo que hace es utilizar al periodista como medio o herramienta, como instrumento del poder, y esto se tiene que evitar.

Civio empezó con proyectos menos periodísticos, como por ejemplo “Dónde van mis impuestos”, que es dónde se visualizan los presupuestos generales del Estado. Por mucho que se innove, y se visualicen datos, se deben contar historias y tener un buen titular. Otro de los proyectos que hemos lanzado es “España en llamas”. Al final, a la gente lo que le gusta son las pequeñas historias.

Yo realmente partí de un blog donde, desde mi casa, me leía el BOE y ponía mis historias. Estaba sola, no tenía ningún medio detrás. Así empezó “El BOE nuestro de cada día”. Ya lleva dos años y medio (empezó en el verano de 2012). A partir de ahí, del tema de los indultos, por ejemplo, llamó la atención de Civio. Decidieron que necesitaban una periodista para complementar la parte tecnológica de lo que hacían, y me ficharon. El primer proyecto que hicimos juntos fue el Indultómetro. Pero al final, las páginas más leídas no son la base de datos, ni las visualizaciones. Son las historias. Por eso, vuelvo a insistir, por mucho que se innove, lo que la gente quiere al final es una historia que les explique cómo funcionan las cosas.

Otro proyecto es “Quién manda”, un mapa del gobierno de España en el que se ha intentado mostrar todas las relaciones entre los poderosos para dar información pública, documentada y relevante. Básicamente “Quién manda” tiene artículos de investigación, base de datos y, por último, el “Fotomandón”, una base de datos de fotografías en la que queríamos ver quiénes eran los etiquetados. En Civio no se publica nada que no esté previamente documentado y que el lector pueda comprobar.

En “Quien manda” incluimos diferentes tipos de temas: acuerdos entre lo público y lo privado, influencias en los procesos, etc.

Podemos concluir que el nuevo periodismo es más abierto, y sobre todo, permite al lector corregir y mejorar la información.

Daniele Grasso:

Voy a hablaros de lo que estamos haciendo en el laboratorio de El Confidencial. Soy italiano. Llevo en España seis años. Llegué en 2009. Y tuve la suerte, después de pasar por un Máster, de empezar a trabajar como becario en la redacción de El Confidencial. Lo que intenté desarrollar en esa etapa fue el Periodismo de datos. No se debe confundir visualización de datos con Periodismo de datos, ya que son cosas diferentes. Se hacen nuevas narrativas, apostamos por grandes proyectos que puedan huir del día a día. A través de una unidad formada por tres personas (Jesús Escudero, Pablo Medina y Daniele Grasso) nos movemos como un satélite dentro de la redacción. Intentamos seguir cinco pasos, entre ellos, no quedarse en la anécdota de lo que pasa día a día, desechar cualquier nota de prensa relacionada con cualquier base de datos que se hagan públicos, analizar esos datos para encontrar ese enfoque que te ayuda a diferenciarte de la competencia, y lo intentamos hacer siempre en equipo.

Eso nos permite realizar dos tipos de información: el día a día y los grandes proyectos. En el día a día se nos pide trabajar con información exclusiva siguiendo la actualidad y con capacidad de explicar y dar contexto. Un ejemplo: cuando el Ministerio de Hacienda sacó la base de datos de la liquidación de presupuesto de los ayuntamientos, resultó ser una información muy aburrida. Sin embargo, nosotros cogimos esa base de datos y creamos con ella una aplicación de mucha utilidad.

Y también desarrollamos grandes proyectos. Para hacerlos nos apoyamos en becas y en todo tipo de financiación externa. Tenemos un buen ejemplo en el proyecto “Generación e”, con el que, mediante historias basadas en datos, se intentó hacer un retrato de los jóvenes del sur de Europa que emigran. El último proyecto, “El fondo del agua”, sirvió para analizar cómo España ha utilizado el mayor fondo de cooperación en su historia.

Miguel Carvajal: En la línea de lo que hemos hablado y volviendo al terreno de la universidad, que es donde estamos ahora, ¿qué pensáis que es imprescindible en el caso de un recién graduado o de un estudiante que está terminando para poder trabajar en un medio como el vuestro y para hacer lo que vosotros hacéis?

Eva Belmonte: Mentalidad abierta y entender que el periodista no es una vaca sagrada, tiene que mancharse los dedos, tiene que saber manejar un Excel, tiene que ir más allá de ese “voy, escucho lo que me dicen y lo hago”.

Daniele Grasso: Sí, y sobre todo, en el momento en el que se llegue a un medio de comunicación o a cualquier estructura en la que se esté haciendo periodismo, incluso en el momento en que se abra un blog, no tener miedo a preguntar a quien tiene más experiencia. En las redacciones siempre hay gente que tiene mucha experiencia, tiene muchísimo que enseñarnos y se agradece tener a alguien que pueda decirte “no, lo estás haciendo mal”. Tener a alguien así es muy bueno.

Miguel Carvajal: ¿Cómo os llega la información o la lista de los trapos sucios, desde dentro de las empresas?

Daniele Grasso: En el caso que citas, el primer medio que tiene la lista es *Le Monde*, el diario francés. Admitió que esa base de datos era demasiado grande para ellos, tenía más de 100.000 clientes. Habría sido una tontería enorme intentar manejarla ellos solos. Entonces se ponen en contacto con el Consorcio Internacional de Periodistas de Investigación, conociendo bien sus ramificaciones en todo el mundo. Lo que querían conseguir era tener impacto, y para hacerlo, qué mejor manera que asociarse con medios de todo el mundo. Fue un proceso muy fuerte de colaboración y apertura.

Miguel Carvajal: Quería saber si habéis recibido algún tipo de presión...

Eva Belmonte: En realidad, al principio no hay tantas presiones como puede parecer, cuando no tienen por dónde presionarte. Cuando haces ese tipo de trabajos que están documentados, te pueden decir lo que quieran, pero si tú lo tienes todo bien atado hay poco por dónde atacar. Luego, por otro lado, al no trabajar en uno de esos grandes medios que dependen mucho de determinados anunciantes o determinados bancos, es muy difícil que te presionen por ahí. Sí llegan presiones, pero cuando no dependes de determinados anunciantes las afrontas.

Daniele Grasso: Una cosa que hemos aprendido es la importancia de que cuando tienes un artículo sobre alguien en concreto, lo supervises legalmente. Aunque lo tengas bien atado, si lo lee un abogado antes de que lo publiquen, te aconsejará cómo publicarlo, ya que hay cantidad de amenazas de demandas.

Experiencias internacionales de innovación periodística

Stephen Burgen, corresponsal de The Guardian

Andy Kaltenbrunner, Medienhaus Wien (Austria)

Modera: Matthew Bennett, The Spain Report

Matthew Bennett:

Empezamos esta sesión, que va de innovación y de cómo vemos, los que trabajamos desde fuera de España, y tenemos una perspectiva más internacional, la innovación en general en los medios y la comparación entre la innovación en los medios internacionales y el conjunto mediático global al que nos estamos enfrentando todos, y lo que está ocurriendo aquí en España.

Stephen Burgen es corresponsal de *The Guardian* en España desde hace 14 años, y Andy Kaltenbrunner dirige una consultora de medios (Medienhaus Wien) que elabora informes sobre innovación y periodismo tanto para empresas de comunicación como para Masters en otros países.

Vamos a empezar con un repaso a cuáles son los desafíos globales a los que nos enfrentamos en el mundo de los medios.

Andy Kaltenbrunner:

Al hablar de innovación hablamos sobre algo que no está claro. ¿Qué es innovación? La innovación de hoy puede ser un fracaso mañana. Muchas veces, como investigadores, como periodistas, como gente de los medios de comunicación buscamos la idea nueva – que no es necesariamente una buena idea–, y a veces está fuera del mundo tradicional. La idea es la siguiente: abordamos cambios en distintos terrenos. Tenemos cambios de convergencia de mercados, de medios de comunicación, de la industria de comunicación. Tenemos la agenda socio-política, que ha cambiado totalmente. Y, sobre todo, tenemos cambios en la financiación de los medios de comunicación en periodismo. Y todo esto sucede en distintos niveles. Hay muchos ejemplos, pero vamos a empezar por *The Guardian*, que es el medio más interesante –para mí también– a un nivel global, si se trata de digitalización. Porque *The Guardian* era un diario pequeño y ya se encuentra en un nivel internacional, y es el más grande en el mundo digital. En 2014 tuvo más visitas que la edición digital del *New York Times*.

Lo importante de casos como el de *The Guardian*, es que sus directivos se han tomado en serio a sus usuarios, crecen con sus usuarios. Cada día reciben una media de 40.000 o 50.000 correos, información de sus usuarios, que es un volumen enorme.

Si hablamos de los cambios en la financiación, me parece muy significativo el descenso de la publicidad, y de los ingresos por la venta de los diarios... Ahora nos encontramos en el nivel de los años cincuenta otra vez. ¿Qué significa esto? Hay que buscar nuevas formas de financiación, nuevas posibilidades para ganar dinero. En el caso de Alemania, los grupos de medios, los diarios, también tienen muchos problemas para financiar sus empresas, pero en los últimos años han cambiado y explotan el negocio digital, que supone en algún caso, el 50% de sus ingresos.

Si nos vamos al nivel empresarial, otro mundo que ha cambiado mucho es el de la radiotelevisión, totalmente distinto del que conocimos hace años. En general, se tiende a la especialización en todo tipo de comunicación. Un ejemplo es el *Slow Journalism*, un fenómeno que crece en el Reino Unido, por ejemplo con la revista *Delayed Gratification* es otra forma, algo especial, para alcanzar el éxito en periodismo.

En otros países también se han desarrollado periódicos a través del *crowdfunding* como en España con el caso de *El Español*. Otros proyectos de envergadura son los del *New York Times*, con mucho éxito. También como proyecto interesante está el caso de Red Bull en Austria. En ese país, la empresa de bebidas cuenta con su propio canal de televisión, revistas, equipos de Fórmula 1, y genera muchísimos contenidos. Se trata del llamado *corporate publishing* (periodismo corporativo). La pregunta debe ser: ¿pero esto es periodismo?

Matthew Bennett:

Me gustaría que Stephen nos explicara cuáles han sido los factores que han llevado a *The Guardian* a ese nuevo enfoque progresista global.

Stephen Burgen:

Todo el mundo está buscando modelos. Por ejemplo, a principios del siglo XVIII, el primer periódico, *The Times*, se lanzó con un modelo, basado en vender ejemplares y vender publicidad, que ha durado casi tres siglos, hasta hace diez años.

The Guardian hasta ahora se resiste a implantar un tipo de muro de pago económico a sus lectores vía online. *The Guardian* busca gente que esté más involucrada con los diferentes temas, gente que conoce de primera mano los asuntos que tratan.

Por ejemplo, para el tema de Charlie Hebdo se buscó un profesional que sabía sobre este tema, a un especialista, no se envió a un periodista que no conocía el tema. Se trata de un tipo de periodismo vertical: contamos con un experto que nos trasmite sus verdades, su información.

Matthew Bennett: Stephen, ¿crees que los valores de *The Guardian*, y ese público más progresista, de izquierda, pone un freno a la hora de componer modelos de negocio al propio medio; es decir, si los lectores de derechas son más receptivos a la hora de pagar un periódico, mientras que los lectores de izquierdas no lo son tanto?

Stephen Burgen: Es complicado. *The Guardian* ha empezado con una marca y con lectores muy fieles a la marca. Hasta ahora, la gente se identifica con su diario. Una persona que se lleva *The Guardian*, no es la misma persona que se va a llevar *The Times*. Igual que aquí: un lector de *El País* no va a comprar *La Razón* al día siguiente. Lo sorprendente para *The Guardian* fue descubrir que había un mercado en EEUU enorme, a pesar de existir *The New York Times*, que es un diario de política liberal, no exactamente de izquierdas. Yo creo que hay ahora entre 10 y 20 millones de lectores de *The Guardian* en Estados Unidos. Detrás de *The Guardian* hay una asociación, un *Trust*, no es una empresa normal de accionistas. Tiene inversiones en varias industrias, cuenta con su propio capital, por lo que a *The Guardian* no le hace falta obtener beneficios. La idea es buscar ingresos indirectos, por teléfono móvil, por publicidad. Mientras la publicidad en papel ha ido bajando, en digital va subiendo. *The Guardian* no quiere perder lectores y por ello intenta buscar algo exclusivo. Su periodismo ha sido portada mundial tres veces en los últimos cinco años, en este sentido, es un éxito.

Matthew Bennett: Andy, ¿qué podemos hacer los que empezamos de cero para entrar más y mejor en el mercado de la comunicación?

Andy Kaltenbrunner: La mayoría de medios de comunicación tiene problemas. Muchos no van a sobrevivir, aunque el periodismo sí lo va a hacer porque hay muchísimos proyectos con competencia, con nuevas ideas. Muchos estudiantes de periodismo jóvenes empezaron con éxito. Ahora estamos en un periodo de transición. Es un periodo de cambio y el mercado está todavía lleno de “tradicionalistas” que no quieren cambiar y quieren convertir sus propios problemas en los problemas de los demás. Yo recomiendo buscar fórmulas innovadoras que cuenten con el apoyo de la comunidad e involucren a la gente que crea en el proyecto y esté dispuesta a apoyarlo.

Matthew Bennett: ¿Cuál sería la habilidad que cada periodista podría desarrollar para poder ofrecerla dentro de un medio, qué clave podrían aportar?

Andy Kaltenbrunner: El canal da igual. Eso es algo que se puede aprender muy rápido. Si es televisión, radio, prensa, todas las formas de canales digitales. Eso se adquiere rápido. Lo más importante es tener un concepto propio de periodismo

Matthew Bennett: Y la misma pregunta para Stephen.

Stephen Burgen: Hay que ser optimista. Los diarios más exitosos son diarios con mucha historia de periodismo de calidad. Los diarios, por ejemplo, en el tema de corresponsales internacionales, apuestan más por gente como yo, que vivo en España y salgo mucho más barato, porque solo me pagan por lo que le piden y lo que me publican. Lo malo es que las posibilidades de encontrar un puesto fijo en un diario son casi cero. Las posibilidades para hacer periodismo son muchísimas, mayores que nunca, pero la posibilidad de entrar en un diario es casi nula. Tenemos que aprender a vender nuestras noticias por nuestra cuenta. Hay menos dinero que antes en periodismo, pero hay más trabajo. Hay que ser un todoterreno. Y no se puede ser experto en una cosa. Yo hago periodismo, pero también hago traducción.

Pregunta: ¿Hasta qué punto el periodismo es innovación y hasta qué punto es adaptación a las tecnologías, a nuevas situaciones?

Andy Kaltenbrunner: Muchas veces es una reacción a algo que ha pasado en el mercado. La diferencia que veo entre EE.UU. y Europa, si hablamos de innovación, es la posibilidad para fracasar a la hora de innovar. En EE.UU. tiene éxito uno de cada diez proyectos. En Europa también se están adaptando a esta situación. Pero no es solo cuestión de adaptación o innovación. Si innovas tienes que ser objetivo y adaptarte a la situación y tener claro a quién te estás adaptando.

Emprender para crecer en el ámbito audiovisual

Javier Coloma y Antonio García Serrano (Productora Zakato)

Álex Badia (Barret Films)

Modera: Alicia de Lara, profesora de Periodismo, UMH

Alicia de Lara:

Segundo día de jornadas, con tres invitados en la primera mesa redonda, profesionales que trabajan en distintas productoras, cada una con sus peculiaridades. Álex Badia es director de medios interactivos y co-fundador de Barret Films, una productora valenciana especializada en contenido documental interactivo, cuyo objetivo es aprovechar las posibilidades de las nuevas tecnologías para explorar nuevos caminos narrativos. Badia dirige una de las últimas producciones de Barret Films: *Cero responsables* (Oresponsables.com), un documental sobre el accidente del metro de Valencia que el 3 de julio de 2006 provocó la muerte a 43 personas y causó heridas a otras 47. Este documental lo vienen realizando desde hace tres años y todavía siguen produciéndolo. Álex también ha participado en proyectos como *Magazine* y *The voice of memory*, primer documental web distribuido por RTVE y RTVV. Álex es uno de los creadores de Zurdos, un laboratorio donde estudiantes exploran nuevos medios para la redacción documental. Actualmente esta iniciativa está incorporada a Barret Films.

Por otro lado, Javier Coloma y Antonio García Serrano representan a la productora Zakato, una empresa especializada en la captura de imágenes inversivas 360º y en su despliegue interactivo en todo tipo de dispositivos. Zakato Fotografía Interactiva es un servicio tecnológico concebido con la idea de crear tomas panorámicas de alta calidad, para usarlas en medios digitales, interactivos e impresos. Donaron al Misteri un video en 360º con las imágenes de la representación de 2012. Javier Coloma es licenciado en Periodismo por la Universidad CEU Cardenal Herrera y docente en periodismo radiofónico, ha trabajado en diferentes medios, tanto a nivel local como nacional, y le gusta captar imágenes en movimiento. Actualmente trabaja como director artístico y operador de cámara de Zakato. Además, es colaborador de WAM (We Are Marketing), una innovadora agencia de marketing online. A lo largo de su carrera se ha desempeñado como docente de periodismo radiofónico en la Universidad CEU Cardenal Herrera y ha trabajado en diferentes medios de comunicación, tanto locales como nacionales: Localia TV, Cadena SER, COPE y TVE. Le gusta involucrarse en todos los proyectos posibles relacionados con el periodismo y con su especialidad: captar

imágenes en movimiento. Coloma se define como “un buscador de nuevos proyectos relacionados con la información y la imagen”. Antonio García, por su parte, está a cargo de la dirección técnica de la productora y también se ha especializado en la captura de imágenes panorámicas en grandes eventos. Ambas productoras nacieron en 2008. La idea es que nos cuenten cómo se han abierto paso en un nicho audiovisual y los distintos trabajos que han realizado a lo largo de su carrera.

Álex Badia:

Me resulta complicado empezar a hablar de una productora audiovisual sin hablar de la crisis, que todos conocéis y puede que os provoque alguna inquietud, sobre todo a quienes estéis pensando en trabajar en el terreno audiovisual, para saber qué panorama os vais a encontrar. Ayer estuve leyendo que según datos de hace un año, había un 20% de paro en el terreno audiovisual en Valencia. En este sentido me gustaría compartir con vosotros lo que ha sido nuestra experiencia. Nosotros somos una productora que nació como empresa en 2008, cuando todo empezó a irse al garete, y a día de hoy hemos conseguido crecer, mantenernos y seguir trabajando. Me gustaría contarlo a tres niveles; a nivel de los formatos, de contenidos y sobre el modelo empresarial y modo de trabajo, que es algo que hemos ido aprendiendo sobre la marcha y es fascinante conseguir tener un modelo de empresa con el que te sientas identificado.

Por la parte de internet, siempre hablando desde nuestro punto de vista, nosotros éramos una asociación cultural, y en 2008 decidimos constituir una empresa y dedicarnos a hacer documentales. Desde fuera se podía interpretar como una locura con el panorama de ese momento. Decidimos utilizar internet como nuestro medio de comunicación, nuestro medio de distribución. Lo que pasa cuando empiezas a trabajar con internet es que había mucha gente utilizando las herramientas que daba la web que permiten la interactividad, la participación. Te permite contar las historias de manera distinta y además te permite relacionarte con tu público de una forma distinta y favorecer la colaboración con el producto que estás ofreciendo, y en este sentido eliminar la línea que separa al emisor del receptor. Por poner uno de los ejemplos de lo que nosotros estábamos viendo en ese momento y nos gustó mucho: un web documental que hizo el Canal Arte, que es de los pioneros en Europa en documentales interactivos, se llama *Gaza Sderot*, es una serie de entrevistas en varios días a los dos lados entre la frontera de Gaza y Sderot.

Cuando pones contenido en internet lo primero que tienes que pensar es la interfaz, porque es un factor muy positivo. La interfaz es una herramienta que puede ser narrativa en sí. En *Gaza Sderot* básicamente se ve la frontera y un mapa que te indica a

primera vista dónde te estás metiendo. El hecho de trabajar en internet y tener que irte a la web te permite trabajar con profesionales de otros sectores del diseño o la programación web, y eso es muy enriquecedor.

Un ejemplo de formato muy sencillo que nosotros solíamos utilizar para hacer las maquetas de las interacciones entre los vídeos son las votaciones de Youtube. Este sistema tan sencillo te permite hacer cosas que pueden tener aspecto de web, un ejemplo es un documental que hicimos sobre lenguaje de signos o un web documental sobre las catacumbas de París. Las primeras maquetas las hacíamos con el sistema de votaciones de YouTube, es una herramienta que puede ser útil.

Sobre el tema de los contenidos, nosotros hemos llevado dos líneas de trabajo a nivel de contenido: por un lado, trabajar en contribuir a dar visibilidad al trabajo de gente que valía la pena lo que estaba haciendo, sea el curso de lenguaje de signos, escuela taller de Alzheimer de Valencia o, más recientemente, la Asociación de Víctimas del Metro de Valencia. Los contenidos te ligan bastante con la comunidad; para nosotros ha sido muy importante trabajar desde una perspectiva local y quitarnos los prejuicios de que las historias locales que ocurren en Valencia pueden tener un interés universal, y ahí hay un gran trabajo por hacer a la hora de convencer a los distribuidores. Cuando empezamos con el tema del metro en 2012, cuando ibas a hablar con una televisión y le decías que estabas haciendo un documental sobre este tema, decían que era un tema muy local, lo cual no significa nada, pero hasta que se hizo el *Salvados* nos costó convencer a la gente, tanto de fuera de Valencia como de Valencia, de que esto era un tema interesante.

El documental sobre el accidente de metro empezó como una apuesta que hicimos entre nosotros y decidimos poner en abierto en la web responsables.com, todo el trabajo de documentación e investigación que estamos utilizando para el documental, para que la gente pudiese ver lo que estábamos haciendo y comprobar las fuentes. Es un web documental por capítulos y, sobre todo, a partir del segundo capítulo, en el que se hablaba sobre Canal 9 y cómo se había manipulado la información sobre el accidente de metro, se inició un tráfico muy interesante con los medios tradicionales que utilizaban nuestros vídeos, nuestra documentación, los colgaban en sus webs, a menudo se descargaban el vídeo y ponían su publicidad, y fue un proceso muy interesante de cómo medios tradicionales y algo más innovador podían convivir, y que hubiese un trasvase a nivel de contenido y proyección. Más tarde vino el *Salvados* que Jordi Évole dedicó al tema y ahora mismo seguimos trabajando en el documental, que es ya una producción internacional con TV3 y Mediapro. Así que, después de trabajar mucho, hemos conseguido romper la barrera entre Valencia y el resto del mundo.

Las voces de la memoria fue nuestro primer gran trabajo en web documental y fue lo primero que colgó TVE en interactivo. En aquel momento, en 2011, en TVE no tenían ni

idea de lo que era esto y luego trabajó mucho en este tema, abrió el RTVE LAB. Quiero pensar que contribuimos un poco a que conocieran otras formas de contar historias a través de la web. En principio, *Las voces de la memoria* era un documental lineal, pero lo hicimos en formato web documental, que no es el documental llevado a la web, sino que lo que queríamos era eso, utilizar los recursos que te da la web para contar las historias de otra forma. Por ejemplo, a nivel narrativo hay vídeos en el eje cronológico de la historia y hay opción de acceder a más escenas, personajes y profundizar en el conocimiento de cada personaje. Este documental habla sobre un coro de enfermos de Alzheimer y convertimos sus sesiones de terapia en mini videojuegos, ya que pensamos que es una manera de meter a la gente dentro de la historia. Hemos hecho varias cosas con distintos niveles de complejidad y de producción.

Sobre el tema de la financiación, trabajar en internet o trabajar en varias pantallas, no solo en la televisión como medio tradicional, sino ir más allá, como aplicaciones móviles, también abre pequeñas vías explorables de financiación. Cuantas más ventanas abiertas al público, más posibilidad de financiación. No es el caso del web documental este en concreto, que fue bastante grande, que una de las cosas que hicimos fue una aplicación móvil junto con la Confederación de Asociaciones de Alzheimer de España, que fue una vía de financiación para el proyecto. Al hablar de música, nos parecía que la radio podía tener un papel importante e hicimos una web que se llama *Una canción, un recuerdo*, para que la gente pudiese descargarse canciones y los recuerdos que traía y se podía compartir por redes sociales. En principio, se hizo utilizando la biblioteca de canciones de Bruckner, que la convertimos en aplicación móvil para iPhone y usamos la biblioteca de iTunes, que permitía que la gente comprara la canción y la compartiera, y un pequeño porcentaje iba a la Asociación de Alzheimer. Hay muchas herramientas para poder explorar, que es lo fundamental.

Sobre la organización empresarial, nosotros nunca nos planteamos ser una empresa, ha sido un camino de siete años, muy complicado en ocasiones, pero muy interesante. Nos ha permitido aprender a utilizar las herramientas para organizar el trabajo de la forma que más se adapta a cómo tú concibes el trabajo, la relación con tus compañeros, etc. Cuando montamos la empresa éramos tres socios; en ese momento era muy difícil montar una cooperativa, con lo cual montamos una sociedad limitada, y eso, que no se corresponde con nuestra forma de trabajar, lo sufrimos hasta que finalmente nos convertimos en una cooperativa de seis socios, que es en la forma en la que nos concebimos a la hora de trabajar, de democracia, de autoempleo, más allá del afán de lucro que tendría una empresa capitalista. En este sentido, os aconsejo que sea el formato laboral que sea el que tengáis pensado, vale la pena formarse y aprender. Por ejemplo, para formarnos hemos utilizado mucho la asociación de Fevecta, la cooperativa de trabajo asociado en Valencia; lo hicimos con la empresa en marcha, así que fue un proceso más complejo. Por eso mi consejo es que os forméis todo lo posible.

Javier Coloma:

Gracias por invitarnos a estas Jornadas de Periodismo. Me parece que estas iniciativas son muy interesantes, para empezar desde las aulas a formarse y a conocer a gente que ha avanzado y tiene una empresa y, sobre todo, tened en cuenta que hay un campo muy amplio para vosotros que es internet y podéis hacer cualquier cosa. Si se os ocurre una idea, por muy loca que sea, tenéis que ser vosotros quienes la defendáis en un minuto en cualquier parte, con mucha pasión para llegar al final, y, sobre todo, utilizar estas herramientas que os está dando la Universidad Miguel Hernández, con estas Jornadas, el Máster en Innovación en Periodismo, que me parece muy interesante, en el que os van a enseñar a utilizar herramientas que son el futuro. Tenéis que ser unos “todoterreno”, aprender todas esas herramientas que están a vuestra disposición para poder salir adelante.

Conocí a Antonio a finales de 2011. Le hice una entrevista cuando trabajaba en la COPE, porque siempre he intentado buscar historias locales pero que pudiesen ser interesantes para el mundo... Entonces descubrí que había un chico de Elche que tenía una productora que se llamaba Foto y video 360, que captaba de manera inmersiva la realidad, y le llamé. Coincidió que compartimos periódico, que compartimos instituto y entonces fue muy fácil hacerle la entrevista, me quedé fascinado de lo que hacía y decidimos quedar para que me contara de manera más detallada en qué consistía. Ahí nos dimos cuenta de que ya teníamos sintonía y que podíamos colaborar. Soy periodista, operador de cámara y podía ayudarle. A partir de ahí empezó nuestra aventura, que ha sido muy complicada, porque no es fácil materializar tu idea, no es fácil convencer a los demás de lo que estás haciendo, que tú crees que es bueno. Poco a poco hemos ido formando a clientes que, en un principio, no tenían ni idea de lo que era el vídeo 360, la interactividad, multimedia.

Antonio García:

Coloma es periodista; yo tengo un perfil muy técnico y me di cuenta que necesitaba un apoyo a la hora de contar historias con imágenes. Javier era una persona muy competente y me podía apoyar. Os voy a enseñar lo que hacemos para que entendáis que para contar historias usamos imágenes de 360º... Posiblemente hayáis visto cosas así, el Google Street View se basa en esto. Nosotros lo que estamos haciendo es incorporar vídeo, con 360º, así que podemos mirar en todas las direcciones, pero es vídeo, con movimiento, es un paso más con unas imágenes complementarias, que estamos mostrando todo, tenemos las posibilidades de zoom como cualquier otro vídeo y lo unimos a redes sociales y aquí veréis que tenemos enlazado a Twitter. Con este tipo de imágenes que lo abarcan todo intentamos contar historias.

Javier Coloma:

El compromiso de contar historias es lo más importante. Vosotros que os estáis formando, habréis visto que en internet a veces se dejan de lado las historias, los hechos, los acontecimientos... Contando esto cautivarás de una manera u otra al lector, tenéis que tener en cuenta que, si tenéis a vuestro alcance algún curso de guion, debéis hacerlo porque es una buena forma de plasmar lo que tenéis en vuestras cabezas para poder contar historias, la combinación de imágenes llega más. Creo que contar historias donde participe el lector en internet, que él pueda ser su propio director, me parece muy interesante, porque se pueden colgar imágenes, videos, infografías, audios... Entonces, tener la total libertad de ver ese documental interactivo, y en nuestro caso, sería como complementario, ya que es inmersivo, se puede ver a través de las gafas de realidad virtual, como las famosas Oculus, que ya sabéis que Marc Kuperberg ha comprado la marca Oculus, porque piensa que es el futuro y seguramente tarde o temprano podréis ver a través de vuestras gafas de realidad virtual vuestro perfil de Facebook, historias y espacios inmersivos en ese mismo momento. Creo que eso es importante a la hora de contar historias. Para que os hagáis una idea de cómo trabajamos la parte técnica, cómo son las herramientas.

Antonio García:

Si os fijáis, tenemos encima de la mesa estas camaritas pequeñas porque estamos haciendo pruebas y grabando toda la sala en 360º.

Javier Coloma:

Si os metéis en Twitter @coloma360 podéis ver fotografías en 360º que estamos haciendo ahora mismo.

Antonio García:

Javier, por ejemplo, usa una herramienta muy interesante, el poder inmediatamente publicar esta foto y a través de Twitter contar noticias y continuamente generar contenidos más llamativos e interactivos, diferentes, contenidos que potencian el uso de las nuevas tecnologías, de los móviles y tabletas. De la parte técnica lo que estamos utilizando son las cámaras. A vosotros, futuros periodistas y de comunicación audiovisual, veo importante en la época en que nos encontramos que tenemos que diversificar, contar historias, que es una de las partes importantes en el proceso de creación de lo que es nuestra empresa, Zakato. Yo trabajaba haciendo fotografía y llegué un momento en que me di cuenta de que las fotografías en sí muchas veces no valen

para nada en el sentido de que tienen que tener un valor, contar una historia. Muchas veces lo hablo con Javier, cuando están los premios de fotoperiodismo, una sola foto puede decir una barbaridad, pero, claro, tiene que haber un guion, y aquí es donde me complemento con Javier bastante bien. Creo que para vosotros es muy importante este punto, no siempre es explicar las cosas en papel y con letra, a veces tenemos que apoyarnos en las imágenes y detrás de todo esto tiene que haber una historia.

Javier Coloma:

Para ser periodista debéis tener una mentalidad abierta, hay que probarlo todo, hacer entrevistas a personas que os llamen mucho la atención, conocer las últimas tecnologías, ser unos expertos y, si no, lo sois, rodearos de gente que lo sea en los medios tecnológicos, saber para quién vais a escribir, hacer estrategias, hoja de rutas y programar vuestra página web... Es importante rodearos de gente profesional que sepa mucho más que vosotros en otras áreas, contrastar y hacer que la información sea lo más elaborada posible y todo eso aplicado al vídeo 360, foto 360, vídeo convencional... Siempre tenéis que intentar que lo vuestro sea lo más atractivo, interesante, darle un valor añadido, espiar a la competencia para hacerlo igual o un poco mejor y que, cuando vayan a buscar en Google, encuentren vuestra página y, sobre todo, que cuando entren en nuestra página vea productos interesantes, diversos y potentes para poder hacer marketing. Os recomiendo que seáis todoterrenos, que asistáis a todos los congresos y que participéis en actividades tan interesantes como la de hoy.

Alicia de Lara: En la productora vemos que hay un perfil periodístico y técnico y, en el caso de Álex, que montó en 2008 la productora, eran tres. Ahora sois seis. Me interesaría que contarais con quién hay que juntarse para que la cosa funcione.

Álex Badia: Nosotros colaboramos según las necesidades que tenga la gente de fuera. La programación, por ejemplo, es muy distinta, puedes hacer desde un Wordpress. Nosotros, dentro de la productora, el primer socio que se incorporó entró como diseñador gráfico; hay un técnico agrícola, periodista, técnico de audio y los dos últimos socios en incorporarse, en publicidad y comunicación, empezaron a hacer prácticas con nosotros, estuvieron un tiempo como empleados y al final son socios. Está claro que uno de los factores a tener en cuenta es que tenemos que ser comedidos con la dimensión para hacer que la cosa sea factible, financiable y es importante que se puedan hacer varias cosas y responsabilizarse de un proyecto y liberarte para que alguien lleve una cosa y tú puedas estar llevando otra. En la serie que estamos haciendo

para TV3 yo soy prácticamente un técnico de audio; a mí me envían la citación con la fecha y hora en la que tengo que estar y, mientras tanto, puedo llevar más responsabilidad en otros proyectos.

Pregunta: Es una pregunta sobre el sistema de las cámaras que lleváis; la Gopro, por ejemplo, se ha convertido en un mercado más grande. ¿Pensáis que podéis perder trabajo porque todo el mundo puede hacer una foto en 360º?

Antonio García: No es una buena mentalidad pensar de esa manera, te explico un poco por qué: en muchos foros en los que me meto hay gente que dice que ahora todo el mundo va a comprar la cámara, pero es lo mismo si te quedas anclado, ahora todo el mundo lleva cámaras de fotos en los móviles y los fotógrafos hace años se quejaban y decían “todo el mundo es fotógrafo” ... Pues todo el mundo es fotógrafo, qué le vamos a hacer. Entonces hay que adaptarse. Nosotros, sabiendo eso, llevamos muchos años trabajando. Ahora todo el mundo tiene este tipo de cámaras, pero nos damos cuenta de que lo mismo pasa con los fotógrafos profesionales, posiblemente en muchas circunstancias te van a hacer una foto con mejor calidad que la que puedes hacer tú con un móvil, el problema es encontrar la situación en la que requieres una mejor foto, no siempre se requiere esa foto, entonces hay Gopro, está saliendo cada semana una cosa nueva, entonces, en nuestro caso, estamos intentando trabajar en proyectos, trabajar para clientes que requieren de nuestra profesionalidad, de la historia que queremos contar, guion, la producción, valores que añaden calidad a nuestra imagen. Pero, dentro de unos años, esta cámara, que tiene dos lentes, una a cada lado, los móviles llevarán una lente a cada lado y te sacarán directamente la foto y el vídeo, y hay que adaptarse a eso porque no podemos hacer nada al respecto.

Javier Coloma: Es muy fácil hacer fotos, pero hacer fotos buenas es muy complicado; es muy fácil hacer series de televisión, pero hay buenas y malas, siempre triunfan las que son buenas series porque tienen un buen guion y, a veces, hay series que tienen planos desenfocados, pero eso tiene mucho sentido porque se ha hecho un guion y se quiere contar así. Hacer una buena foto es muy difícil, pocos fotógrafos saben hacer buenas fotos. Hay que prepararse antes.

Pregunta: ¿Para empezar a hacer vídeos para un blog, qué herramientas podemos utilizar: ipad, cámara...? Y luego, para montar ese vídeo, ¿qué programa es mejor?

Antonio García: Utiliza las herramientas que tengas, yo conozco a gente que está grabando con el ipad y hay muchas herramientas gratis en internet que son muy sencillas. Simplifica, sobre todo si estás haciéndolo tú misma, si no te vas a poder rodear de otros profesionales. Una cosa sencilla, pero con algo detrás, posiblemente va

a contar mucho más que si te metes en un programa muy complejo y haces una edición muy compleja sin historia. Esa es mi opinión. Te doy paso a la opinión de otro experto.

Álex Badia: La verdad es que nosotros hace muchos años que trabajamos con el mismo programa de edición, con Final Cut, pero seguro que ahora mismo hay algo gratuito que te permite editar con un mínimo de sofisticación. En internet muchas veces vemos vídeos chapuceros y que no tienen tanta calidad como lo que vemos en televisión, para evitar eso se puede utilizar otro tipo de cámara.

Antonio García: Muchas veces son trucos, porque, si te pones a grabar con tu iPhone o con tu iPad y te estás moviendo, si estabilizas esa imagen, gradúas un poco la luz. Haciéndolo así, la imagen va a quedar mucho mejor, a veces es saber utilizar las herramientas medianamente bien. No podemos compararlo con televisión, porque las cámaras que usan, las herramientas, son muy profesionales, por eso digo que a veces simplificando y utilizando bien las herramientas, aunque sean básicas, obtienes más potencia que de la otra manera.

Álex Badia: El 80% es el audio; si tienes un buen vídeo pero el audio no es muy bueno, te machaca el trabajo. Cuando empezó la moda de las Reflex, que graban vídeo, la gente que venía de prácticas traía su Macbook y su Canon, hacía virguerías con ese equipo pero, si a eso le añades un buen micrófono que le puedas conectar a la cámara, vas que vuelas. Además, yo creo que la tecnología es una ventaja porque cada vez se tiende a abaratar y a hacer equipos más sencillos.

Pregunta: Sabéis que cuando terminamos de estudiar no tenemos financiación y, con el tema de la crisis, es bastante difícil emprender. ¿Qué consejos nos dais para conseguir financiación? ¿Qué presupuesto tenáis cuando montasteis vuestras productoras?

Álex Badia: Nosotros teníamos el parón de nuestros trabajos anteriores y ha sido un proceso muy gradual ir montando el proyecto de empresa. Hemos hecho mucho trabajo de batalla, es un terreno en el que te curtes como profesional y te permite ir definiendo tu línea de trabajo editorial, encontrar tu espacio, tu comunidad y la gente con quien colaboras y trabajas.

Antonio García: A la hora de empezar es complicado conseguir financiación. Por ejemplo, hay muchos premios a los que te puedes presentar, no solo hablo a nivel local, sino a nivel nacional, iniciativas de creación de empresas en las que te puedes presentar y conseguir financiación, pero, al final, no te va a ayudar mucho, solo apoyar un poco en el inicio, como poder armarte con la tecnología que puedas necesitar, pero es duro, es moverte y rodearte de gente interesante que complementa lo que quieras

hacer. Por ejemplo, he conocido a mucha gente que ha montado empresas y se han conocido en foros de emprendedores... Con internet tienes que abrirte más.

Javier Coloma: Es la pregunta del millón, cada uno ha vivido la experiencia de una manera distinta. Yo te recomiendo que, a nivel personal y profesional, te formes lo máximo posible, creas en tu idea. Si la tienes, crea un borrador y mandarlo, siempre tienes a tu disposición internet, que es un planeta espectacular. Al final es trabajo.

Pregunta: Me interesa mucho el webdoc interactivo y me gustaría que contarais qué diferencias implica la producción de un documental interactivo frente a un documental tradicional, convencional, lineal, y si el coste se encarece mucho.

Álex Badia: Hay que contar con un equipo específico de diseño y programación y esto tiene un coste. Sobre la forma de producción, se podría discutir si webdoc es un formato como tal. Nosotros, en el proyecto del metro, tenemos miles de horas grabadas en discos duros, que eso ya es una inversión. Obviamente, financiar ese trabajo es duro y, en primer lugar, consiste en asumir que no vas a financiarlo, que no es algo rentable, pero es algo que haces porque es importante. A nivel de diseño, de plantear qué es lo que voy a rodar para el web documental, nosotros hemos tenido experiencias diversas. *La voz de la memoria* fue algo que creció con el rodaje, poder empatizar con los personajes; cada proyecto tiene un trabajo distinto.

Javier Coloma: Estamos en un momento perfecto, porque el género documental, más la aparición de lo digital, ese matrimonio, se ha convertido en algo maravilloso y, sobre todo, porque cada año hay congresos a nivel mundial sobre el documental. Es complicado hacer un documental, necesitas programadores específicos, herramientas tecnológicas potentes para poder hacer un documental interactivo lo más elaborado. Nosotros hacemos pilotos de web documental porque los hacemos pequeños y con poco texto. Me parece que el web documental es el futuro y creo que es lo más correcto y divertido en la forma de contar una historia. La interactividad entre el lector y creador no se ha dado nunca como está pasando ahora. Ahora mismo está en pañales para todos los que estamos aquí. Cuando se democratizen esas herramientas y sea mucho más fácil acceder a ellas, con más o menos calidad.

El webdoc y otros formatos audiovisuales innovadores

Eva Domínguez, profesora de la UPF, El cuarto bit (La Vanguardia)

Presenta: Sergio Martínez Mahugo, profesor de periodismo, UMH

Sergio Martínez Mahugo:

Eva Domínguez estudió periodismo en la Universitat Ramon Llull y cursó el máster “Interactive Telecommunications Technologies” de la Universidad de Nueva York. Fue allí donde creció su interés por la comunicación e Internet, tanto que cuando regresó a Barcelona centró sus esfuerzos en proyectos estrechamente relacionados con estos campos. En la actualidad es analista de medios digitales y del entorno multimedia y ha dirigido numerosos proyectos de contenidos interactivos, entre los que se encuentra una serie audiovisual sobre el nacimiento y un proyecto de periodismo para niños.

Es autora de ‘Microperiodismos’ y ‘Microperiodismos II’, una colección que agrupa ejemplos de medios creados por periodistas independientes. Además, escribe un artículo mensual en la edición digital del periódico *La Vanguardia*: “El Cuarto Bit”, donde reflexiona sobre los retos que plantea el auge de Internet para el periodismo.

Eva compagina la innovación con su trabajo en consultorías y como docente en la Universidad Pompeu Fabra de Barcelona. En 2013 publicó su tesis doctoral sobre periodismo inmersivo y continúa investigando sobre tendencias emergentes.

Eva Domínguez:

El Centro de Reportalismo e Investigación de EEUU llevó a cabo una investigación sobre la limitación de libertades que hubo después de los atentados de las Torres Gemelas y, además de realizar un reportaje en profundidad, reflexionó sobre cómo podían llegar a toda la audiencia que no leería un reportaje tan largo. Lo que ellos llevaron a cabo fue una pequeña animación. Ya veréis que lo que hicieron gráficamente no es muy sofisticado (se emite la animación). No os lo pongo entero porque no podríamos ver todo lo que os quiero enseñar. Pero, fijaos que, a nivel de grafismo, sin

que se trate de una pieza muy sofisticada, los realizadores estaban muy contentos de los resultados porque este vídeo tuvo muchísima audiencia y consiguió llegar a gente

no especializada, a través de la animación, especialmente a audiencias más jóvenes. Hicieron un guion y construyeron una historia a partir de sus investigaciones.

Que el cómic es un recurso que está teniendo una segunda vida en el Periodismo es indudable. Tenemos una tradición de cómic aplicado al Periodismo pero en formato papel. En formato digital se están haciendo también cosas interesantes: desde resumir la campaña electoral de EEUU en unas viñetas de cómic utilizando esta navegación vertical que se ha convertido ahora en el standard... hasta hacer todo un documental para tableta o para Ipad.

Este documental se llama *Operation Ajax* y os voy a enseñar el tráiler para que lo veáis. La CIA desclasificó los documentos de esta operación y a partir de toda esa documentación se creó este documental y el formato que se eligió para ello, como digo, es el cómic. (Emisión del tráiler). Como han incluido todos los documentos desclasificados, os recomiendo que os lo descarguéis y lo experimentéis: es un auténtico disfrute.

Otro ejemplo más reciente del uso del cómic es este documental interactivo sobre la piratería en Somalia en el que la ilustración se utiliza para recrear lo que ocurrió, de lo que no tenemos imágenes. La historia se reconstruye cronológicamente, a partir del testimonio de los dos protagonistas: el capitán del barco secuestrado y el pirata somalí. Las entrevistas son el material rodado en audiovisual (imágenes nuevamente). Es una navegación cronológica y en cada fecha se puede acudir a los diferentes testimonios.

Sergio Mahugo: Quería preguntarte si, visto lo visto, hay que aprender Dibujo e Ilustración en la carrera de Periodismo.

Eva Domínguez: Yo creo que no; además, un trabajo así se hace en colaboración, es imposible, no os planteéis un reportaje interactivo individualmente. Se pueden hacer cosas mucho más sencillas; esto es una superproducción del ámbito del webdoc.

Antes ha estado aquí Álex. Ellos han hecho webdocs muy interesantes, en colaboración y necesitas más gente, evidentemente. Lo que pasa es que si alguno de vosotros tiene talento para dibujar, eso es una ventaja también para el Periodismo. Cualquier talento que tengáis, no lo separéis de la profesión. Ved como lo podéis integrar en su ejercicio, qué podéis aportar, porque eso os hace diferentes, es una cualidad que tenéis, el que dibuja o el que hace otra cosa...

Seguimos con la idea de la ilustración. Ahora, en lugar de una superproducción como esta os enseño algo que es sumamente sencillo de hacer, y esto os aseguro que lo podéis realizar solos porque hay programas que ayudan a ello. Y os lo certifico porque

mis estudiantes lo hacen, y son los vídeos explicativos; a veces, la manera más amena, directa, de explicar algún hecho de la actualidad, o cómo funciona algo, es haciendo un vídeo explicativo, una ilustración (Se emiten imágenes). Este vídeo de la BBC no está hecho con ese tipo de herramientas pero existen, hay un montón de herramientas de vídeos animados, y si alguien está interesado le digo dónde las puede encontrar.

Los gráficos interactivos no son nada nuevo en Internet, probablemente fue el primer formato en Internet y tuvo una época especialmente importante, de 2000 a 2004, en nuestro país, de muchísima creación artística, y ahora el formato se ha asentado. Nos permite además personalizarlos y este de aquí, muy reciente y también de la BBC, nos posibilita comparar magnitudes con nuestra propia realidad. Así, poniéndonos un sueldo de 30.000 libras al año, veríamos que Ronaldo alcanza esa cifra en 16 minutos, y también se puede comparar con Neymar, el Real Madrid, el Barcelona o la Juventus. Gráficos personalizados que nos permiten medir la realidad basada en cifras y de los que hay muchos ejemplos.

Y la infografía vive hoy otra época de innovación, integrándose más en el relato visual, no formando un relato aparte, sino formando parte de una propuesta con otros elementos. Como ejemplo, el *New York Times* analizó el impacto de la actuación del alcalde de la ciudad, de Bloomberg en Manhattan, cómo habían cambiado los barrios, con una exploración tridimensional para finalizar en el “antes y el después”.

Lo más novedoso que puede hacerse hoy en día con Internet, lo que permite el Big Data, es crear infografías que muestran datos en tiempo real como, por ejemplo, este especial de *The Guardian* que analiza datos sobre tráfico aéreo de las últimas horas y que se puede seguir mediante la voz en off que va narrando el contexto. Es de los pocos ejemplos que tenemos en Periodismo de la incorporación del Big Data, un paso más allá en el uso de las infografías.

Pregunta: ¿No es imprescindible haber contrastado muy bien todos estos datos, estas infografías para que al final redunde en un periodismo mejor?

Eva Domínguez: Claro, sí. El periodismo digital no es fácil, supone trabajo y hay que contrastarlo; pero en el caso del Big Data no se contrasta porque son datos facilitados por las agencias en tiempo real. En el día a día lo que hay que valorar son los formatos: para cuándo es la información y si vale la pena o no dedicar recursos. El ejemplo de Ronaldo es muy sencillo y ha funcionado viralmente.

Pregunta: Me refiero a accidentes como el del barco, o el accidente del avión de Germanwings ayer, porque la reconstrucción conlleva mucho trabajo, ha de ser fiel, y respetar los sentimientos de la gente.

Eva Domínguez: Claro, hay que valorar para qué se hace. Los grandes formatos que os voy a enseñar no se usan para hechos de actualidad, de cosas que pasan en el día, nadie puede hacer eso, es un esfuerzo titánico; lo pueden hacer grandes medios, se suelen trabajar estos grandes formatos para temas más atemporales; además, por un criterio lógico: si vas a hacer una inversión en este formato, que dure, que sea vigente el máximo tiempo posible. Hay que calibrar para qué tema es pertinente cada formato.

Sergio Mahugo: Retomando el hilo del comienzo, ahora lo que preguntan es si hay que aprender también Programación.

Eva Domínguez: Yo recomiendo tener nociones de Programación, pero no para que programéis vosotros, sino para que conozcáis Internet, la tecnología, el medio en el que trabajáis, a nivel básico. A partir de ahí, cada periodista debe elegir; a algunos les atrae más la Programación pero el periodismo digital tiene enormes posibilidades y registros; cada uno debe saber en qué ámbitos, desde qué competencias vosotros aportáis valor. Yo tengo exestudiantes que se han pasado directamente a la Ingeniería que empezaron y se entusiasmaron, pero cada uno ha de buscar lo que le guste y hay muchas opciones.

Debo acelerar porque yo siempre llevo muchos ejemplos y siguiendo con la idea de integrar los datos hay medios como Boxing. (Se proyectan nuevas imágenes). Bueno, este es un experimento que ha hecho Boxing, integrar la infografía en el vídeo, podemos luego entrar a ver que hay aspectos que nos gusten más o menos, si se entiende o no se entiende, si realmente estamos pendientes de las dos cosas a la vez, sí o no. Ahí se puede analizar el formato, pero por lo menos lo han probado, lo han experimentado. Esto va a ser cada vez más una tendencia, integrar más los datos, las infografías, con el relato virtual.

Seguimos en la línea del vídeo (nuevas imágenes). Fijaos cómo este es un vídeo reciente, cómo optan por el vídeo para hablar de la belleza masculina y de los estándares, a partir de estudios publicados. Es un vídeo del que se hizo la versión femenina y la versión masculina, y ha funcionado también muchísimo. Igual si diéramos esta información en una noticia textual, no funcionaría tan bien.

Os enseñaba este vídeo para que vierais que el relato en Internet tiene una preeminencia de lo audiovisual enorme. Y esto no significa que este audiovisual sea

únicamente vídeo, e incluso cuando es vídeo es un vídeo distinto, porque es un vídeo para Internet.

El audiovisual en Internet no implica necesariamente vídeo, y no solo eso sino que la Fotografía, que fue el primer elemento multimedia digamos “visual” por Internet, sigue teniendo una importancia esencial. Este es un especial a partir de fotografía y audio.

Fijaos en la función que tiene el sonido. El sonido es el elemento más inmersivo en un relato audiovisual. Es el que te transporta al lugar, el sonido ambiental [sonido del vídeo]. En relación a lo que antes comentaba alguien, si esto lo podía hacer una persona, este tipo de trabajo sí que se puede hacer individualmente. Ese tipo de trabajo, fotografía, audio, el montaje, este sí que se puede hacer.

Sergio Mahugo: Al hilo del ejemplo que has puesto de la entrevista a Obama, preguntan que sin con tanto gráfico, al final no es un poco sobrecargar la entrevista. Al final, una entrevista es conocer a la persona, también al personaje.

Eva Domínguez: Sí, como os decía, hay que ver luego qué funciona y qué no, en qué momento estamos viendo que los datos están interfiriendo en nuestra experiencia de la entrevista. Pero a mí lo que me parece interesante, y por eso os lo muestro, es el hecho de que ya se estén haciendo estos experimentos de incluir el relato de datos, de la entrevista o de la narración, o sea, que estén integrados. Porque hasta ahora siempre los separamos bastante: “ahora os explicamos los datos y luego la historia”. Nos cuesta –también nivel audiovisual–, nos cuesta integrarlos porque parece que, a la que hablamos de datos ¡uff!, ya estamos entrando en otro estado mental. Entonces se están haciendo estos experimentos, es lo que a mí me parece interesante. Evidentemente en esa entrevista hay muchas de las cosas que ves que no acaban de funcionar, pero son los primeros que han hecho algo así. Está bien aprender de ellos, probarlo, ver cómo lo podrías mejorar, en qué momento habría que pausar la entrevista para que se viera mejor el gráfico... Bueno, todas estas cosas que, como os decía, es un lenguaje que estamos explorando, y que seguiremos explorando. Entonces, vamos a aprender de lo bueno y de lo malo de todo lo que vemos.

Una de las tendencias claras es que cuando se hacen formatos documentales, de grandes reportajes, más que contar una historia, lo que se busca es que el usuario tenga una experiencia en el relato. Y para crear una experiencia tenemos dos elementos fundamentales que son la interface y la acción. La acción como aquello que puedo hacer; la interactividad entendida en este caso como lo que yo puedo realizar en el relato. Crear una experiencia puede ser simplemente navegar por un relato; y esa navegación, esa manera en que se exploran los elementos, en que va apareciendo el

relato, es en sí misma innovadora. Estamos muy, muy saturados de ver páginas en scroll y en parallax pero veréis cómo en este caso está adecuado al relato (vídeo).

En este ejemplo os voy a mostrar solo la introducción. Fijaos también en el documental, otra superproducción que utiliza todo tipo de elementos: fotografía, vídeo, audio, este collage, información añadida, y luego tiene elementos que se bloquean y no puedes acceder a ellos hasta que no hayas visto previamente otra parte del documental.

Otro tipo de experiencia de navegación es la inmersión espacial, en el lugar de los hechos –diríamos– cuando el relato visual te transporta al lugar donde ha ocurrido y tú puedes navegar por él. Enseño este ejemplo porque es un caso que ya tiene unos cuantos años...

Este, por ejemplo (más imágenes), es un documental, grandes producciones, que está hecho como veis en 360º, que es otra de las tendencias en este tipo de gran formato. Hay un escenario en 360 y entonces entramos en el documental. Fijaos, ya he llegado en el helicóptero, estoy en la plataforma petrolífera y a partir de aquí la puedo explorar, y así voy conociendo todos los detalles, entrevistados, etc.

Sergio Mahugo: Todo esto, encima, es muy caro.

Eva Domínguez: Esto es caro, sí, este es caro, pero hay otras cosas que se pueden hacer. Estos son muy sofisticados y vais a pensar que esto os queda muy lejos. Y sí, os queda lejos en cuanto a tecnología, pero el recurso de la navegación espacial se puede hacer también con fotografías, que es el ejemplo de Internet y que se consigue lo mismo, la misma sensación de que te están transportando al lugar de los hechos. (Nuevas imágenes) Esto es un documental sobre el papel que tuvo Canadá en la Segunda Guerra Mundial, que fueron los primeros en llegar, y fijaos que lo que ellos hacen también es una reconstrucción en 3D de la escena; tiene dos tipos de inmersión espacial en 360, que giras, pero luego tiene también otro tipo de inmersión que es la penetración de la imagen y cuando puedes hacer un zoom potente.

Dejamos este tipo de recursos más sofisticados, pero la inmersión espacial se está haciendo actualmente con tecnologías, como veis.

Esto es Gaza (otras imágenes), aquí no hay sonido ambiental, si lo hubiera sería mucho más inmersivo, nos daría la sensación de que estamos allí, pero veis, podéis explorar cada uno de los escenarios de los lugares marcados en el mapa y ver cómo, en 360, estas panorámicas, cuál es el estado... Veis, vamos moviendo la imagen y la podemos girar. Y el mapa de la izquierda nos indica en todo momento qué estamos viendo, cuál es la orientación. Y aquí a la derecha tenemos los distintos escenarios.

Sergio Mahugo: Preguntan de nuevo que todo esto, al final, es normalmente muy costoso. Y que si hay algún tipo de herramientas gratuitas o tú recomiendas alguna manera de empezar al que se va interesando por todo esto. ¿Por dónde empezamos? ¿Existe algún tipo de herramientas?

Eva Domínguez: En cuanto a las herramientas. Hay cosas que no se pueden realizar con herramientas sencillas. Pero sí que hay cada vez más herramientas para hacer narrativa interactiva sin tener que programar. Yo tengo en mi web un listado de herramientas. Si os interesa, lo puedo explicar más al final.

Si estáis interesados en la narrativa interactiva, este tipo de formatos, yo constantemente estoy publicando cosas, como los cursillos que se empiezan a dar, las sesiones a las que es interesante acudir... Entonces, ahora mismo, mucho aprendizaje de ir a jornadas, seminarios, “hackatones”, hay que ir a “hackatones” narrativos que se están haciendo. En Barcelona hemos hecho dos y vamos por el tercero, también se han hecho en Madrid y se seguirán haciendo, van a ir cada vez a más; o sea, que si os interesa, lo que tenéis que estar es un poco con la antena puesta.

Sergio Mahugo: Y una pregunta al hilo del *Gigapan* de la productora 93metros. Hay un problema con el que te puedes encontrar, es por el tema de la privacidad, hay que tener mucho ojo con qué caras sacas; por ejemplo, ahí se veía Sol, se veían edificios de Sol, te metes y puede salir porque tú estás ahí con el zoom, puede salir con el zoom una persona que está dentro de su casa.

Eva Domínguez: Otra estrategia para crear una experiencia en el relato es que el usuario pueda explorar la escena, que pueda hacer cosas en ese escenario. Y ahí hay multitud de opciones. Por ejemplo, en este especial que emitió Radiotelevisión Española sobre el aniversario de la muerte de Kennedy, lo que hicieron es que la famosa película del asesinato la pusieron en tres velocidades, y en cada velocidad aparecen distintas capas de información. Y de eso se trata, de que el usuario pueda explorar libremente la escena. Este es un caso sencillo, luego hay más sofisticados...

Sergio Mahugo: Pregunta Andrea Benavente si al final, en todos estos productos, prima mucho la estética sobre el contenido.

Eva Domínguez: Sí, claro, porque son ahora mismo formas emergentes. Entonces se está poniendo gente de todos los ámbitos con perspectivas distintas, desde el ámbito documental, desde el ámbito del arte. Yo espero que cada vez haya más periodistas que estemos creando este tipo de formatos porque entonces nosotros tenemos también

otra manera de contar las historias y otra forma de poner el foco. Cuanta más gente produzca estos formatos, más opciones, más variedad vamos a ver. Ahora mismo, sí, están sobre todo las producciones que os estamos enseñando, pero os podría mostrar muchos criterios que no son tan estéticos. Yo lo que espero es que os animéis y haya más función periodística, desde el Periodismo, hacer más reportajes.

Lo que puedes hacer en la escena, como otra de las estrategias, es invitar a la audiencia a que pueda participar con contenidos, como que ellos formen parte de la experiencia de construir el relato. Creo que esta es la asignatura pendiente, donde más se puede desarrollar todavía. La audiencia, si tiene una oportunidad, participa. Esto que veis aquí (Nueva imagen) se consideró, bueno se considera un documental, se llama “18 días en Egipto” y básicamente es una plataforma donde los egipcios subían material gráfico, o de lo que estaba ocurriendo en las calles. Y lo subían en esta plataforma y por eso se considera un documental. Fue bastante controvertido si lo era o no, pero el caso es que si el tema te afecta, la audiencia participa.

“Cover” es una plataforma creada por Jonathan Harris, uno de los nombres propios también de todo este tema del documental interactivo. Él creó esta plataforma para que la gente contara sus historias, y cuando hubo el movimiento “Occupy”, había más historias en esta plataforma que en ningún medio: los medios venían aquí a buscarlas. Este es otro documental, que no os lo voy a poner, “Immigrant Nation”, que se está haciendo a partir del material que envía la gente de los relatos personales. La idea es que EEUU es una nación de inmigrantes... –enseño solo la intro–, es una nación de inmigrantes y por tanto qué mejor manera de contar esa historia que a partir de la recopilación de las historias de la gente que vive en ella. Es una plataforma donde tú puedes subir tu historia, la de tu familia, cómo llegasteis, qué generación sois, etc. Es un documental colaborativo-participativo. Sí, está muy chulo.

Este documental es “Immigrant Nation”. Este también os lo explico, no os lo enseñó. Se trata de un documental que partía de la base de contar con la audiencia para construirlo. Tuvo dos fases. En la primera, entrabas en la web y te decían: “Estamos construyendo el diario de los insomnes. Si tú lo eres, explícanos”. Pues podías dibujar, contar qué te pasaba, por qué no dormías, etc., etc. Y hubo toda una etapa en que ellos solo recopilaban información. Y ahora está en otra fase, y en esta fase ya puedes conocer las historias. Y una de las cosas interesantes también que cuenta con unos protagonistas principales. Ellos han seleccionado unos protagonistas y tú pides una cita con uno de ellos. Entonces le das tu número de teléfono, y en el día de la cita te llega al teléfono y te dice que ya puedes entrar y hablar con esa persona. En ese momento accedes a la entrevista.

Sergio Mahugo: Preguntan también por Twitter, que casi todos los ejemplos son americanos e ingleses, y si aquí en España se está innovando también en ese sentido.

Eva Domínguez: Es porque hay muchísima más producción fuera que aquí, eso es así. Aquí se están haciendo muchísimas cosas y además se va a hacer mucho más en los próximos meses, seguro. En el DocsBarcelona de este año, en el Certamen del Documental de Barcelona, ya hay una sección especial para presentar proyectos interactivos. Este ya se ha cerrado y se encuentran en la fase de selección, pero estará también el año que viene.

¿Qué ocurre? Que algunas producciones, estas producciones, como habéis visto, son caras. Si no hay dinero es difícil producirlas, entonces. Hasta que no se empiecen a abrir lugares donde se dan ayudas. TV3, por ejemplo, ha convocado una ayuda y se ha presentado mucha gente, o sea, que va a haber mucha más producción. Aquí se están haciendo también cosas.

Esto, por ejemplo, es del Lab de Radiotelevisión Española (Nuevas imágenes). Es un reportaje que hicieron un webdoc sobre la historia de la automoción; pero para mí, lo más interesante de este webdoc es esta sección que se llama “El coche de tu vida”, donde la gente podía enviar fotos con el coche, con su coche, a lo largo de la vida. Y la gente envía material, la gente participa si aquello que pides le interesa, es emocional. Esto tiene también un aspecto emocional: podemos contar la historia del coche, pero la historia del coche, para cada uno de nosotros, nuestro coche, está ligada a unos recuerdos, a unas emociones, a algo que nos pasó, y este vínculo emocional es el que hay que buscar cuando se pide material a la audiencia: tu historia.

El grado más sofisticado para crear una experiencia será darle un rol al usuario, que el usuario tenga un rol dentro del relato. Está hecho con la lógica del relato en primera persona. Eliges un rol, que puedes ser el de periodista, ser cooperante, o puedes ser un afectado en el escenario de Haití, cuando ocurrió el terremoto. Y este rol en primera persona te va diciendo lo que puedes hacer, las situaciones en que te vas encontrando, y lo que puedes ir eligiendo.

Sobre el rol en primera persona hay muchos casos, cada vez hay más, más sofisticadas, menos. Yo tengo unos estudiantes que hicieron un reportaje con este rol en primera persona y la verdad es que quedó bastante divertido porque consiguieron que el concejal del Ayuntamiento hiciera también esto de darle la mano, como si fuera un videojuego [imágenes con sonido en francés]. Bueno, fijaos que en este interactivo se le da el rol de arquitecto al usuario, que tiene el reto de construir la segunda torre de la catedral porque el estudio en el que está ha ganado la opción. En lugar de explicarte

cómo está la catedral hecha, pues vas tú y la construyes. Y para construirla o deconstruirla vas aprendiendo sobre los distintos estilos, puedes ir a hablar con un

especialista, puedes concertar entrevistas, te van a ir apareciendo los entrevistados. Es la lógica del videojuego aplicada en este caso a un contenido digamos “pedagógico”. El rol del usuario no necesita de mucha sofisticación.

Este es un ejemplo muy antiguo (nuevas imágenes). Es de 2006 y es para que veáis que a veces no es demasiado difícil dar este rol a la audiencia. Aquí, Sir Ian McKellen responde a cuestiones sobre la obra *Ricardo III*, y lo interesante de este ejemplo es que si tú no haces nada, te apela a que actúes, te dice “oye, venga, esto no es televisión, no es tan difícil, haz una pregunta”. Y solo con este recurso le da un rol a la audiencia que no es “yo estoy aquí, esto pasa solo”, sino que está esperando una acción.

La entrevista interactiva, por ejemplo, es uno de los formatos poco explorados en Periodismo. Yo es una de las cosas que hago hacer, la entrevista interactiva, que no es muy complicada.

Evidentemente, puedes tener el rol en tercera persona en un juego, no solo primera persona. Este es un ejemplo que no os voy a enseñar que se hizo en 2009, que fue un juego hecho para completar, como complemento, de una investigación periodística de *The Wire*. Se hizo todo un reportaje escrito. Fijaos que también es sobre el mismo tema de la piratería somalí, y luego lo que hicieron fue un juego en el que tú tienes el rol de pirata. Lo que ellos pretendían con este juego era que entendieras la lógica de la economía que hay detrás de la piratería; por tanto, no todos los barcos valen igual. Una vez has apresado un barco hay un periodo de negociación, cómo negocian. O sea, todo eso que ellos investigaron lo convirtieron en un juego.

Esta idea del juego se está integrando cada vez más en la retórica visual. Fijaos que este es un documental al que ellos mismos llaman “docugame” y de hecho ya te dicen “play the game”; es un documental, es una superproducción. Fijaos que dice “The film married with the game”. Se ha llevado todos los premios que veis, es una producción carísima, hay gente a la que le gusta y gente a la que no le gusta nada. Porque, claro, todo el escenario y toda la interactividad está pensada como si tú tuvieras una misión dentro del rol del documental: tienes que ir a entrevistar a gente y tienes que hacer un rol muy activo... O sea, es un documental que ha utilizado la lógica del videojuego.

Y para acabar, la última estrategia es la de hacer el relato personalizado; eso hasta ahora se ha hecho muy poco. Sobre todo se ha hecho en esos gráficos interactivos en los que tú personalizas, personalizas la información en función de los datos que te va dando el usuario. Este es un gráfico (Nueva imagen) que hizo la BBC cuando el Planeta llegó a esta cifra histórica de población; entonces, en lugar de darte la idea de “bueno, estos son todos los habitantes que tiene el Planeta, etc., etc.,” te dicen dónde estás tú entre los 7.000 millones. Tú, entonces, pones tu fecha y te dicen “Mira, cuando tú naciste había esta gente en la Tierra y ahora hay toda esta”. “¡Ah!, vale, ahora ya lo

entiendo mejor”. “¿Dónde vives?”. “Vale, pues fíjate”. Te dicen que en tu país cada hora nacen 56 personas, mueren 46 y llegan 51 inmigrantes –que no sé yo si esta cifra ya está actualizada o no– pero bueno, te dan los datos contextualizados, personalizados. Aquí hasta ahora esto es lo que hemos hecho, se están realizando algunos experimentos. La BBC hizo uno con un relato de radio. La interface en Internet era esta, o sea, convirtió un relato radiofónico en un relato digital y lo personalizó. Aquí no lo podemos experimentar, solo se puede hacer en Gran Bretaña. Desde allí tú entrabas en este relato y todos los lugares, todas las referencias físicas y geográficas eran las de tu barrio: dónde estabas tú en ese momento. Entonces, si hablaban de una calle, hablaban de una calle al lado de tu casa; cuando hablaban de un teatro era el teatro de tu barrio, la panadería, etc.

Con todos los datos que nosotros tenemos de la audiencia, cuando se registra nuestro servicio, se pueden personalizar bastantes cosas. Tenemos que pensar en Periodismo para qué queremos esos datos, qué valor se le pueden dar en lo que nosotros hacemos. Evidentemente, la Publicidad ya sabe lo que hacer con ellos, y esta es una campaña que, una vez entras con Facebook, ahí está.

Pregunta: Me gustaría preguntarte cuál es la diferencia, o el límite, entre un documental web y un juego de realidad virtual. Por ejemplo, como hemos visto el de la catedral, por ejemplo. La segunda parte es quizás más un juego que un documental informativo. ¿Cuál es el límite que separa una cosa de otra o está muy difuminado?

Eva Domínguez: Se están difuminando, se están hibridando totalmente las fórmulas porque aquí el objetivo es el mismo, es explicar cómo es la catedral, cuáles son las características arquitectónicas de la catedral, qué estilo tiene. Esto tú, o lo puedes explicar en un documental clásico o puedes decir “y si yo dejo que sea el usuario el que lo descubra, le doy un rol”. O sea, el objetivo de partida es el mismo, lo que eliges es una estrategia de partida u otra.

Pregunta: Mi duda es cómo se financian para crear estas superproducciones.

Eva Domínguez: Si se trata de documental, hay una serie de circuitos que son los mismos que el documental clásico, o sea, es la industria del documental, ¿vale?, pero el documental interactivo. Hay una serie de festivales con pitchings interactivos, por eso decía que el DocsBarcelona ya lo incorpora este año. En esta edición hay un pitching interactivo. Allí funciona igual que el documental de toda la vida, se busca una financiación para luego hacer la producción. Esto en cuanto al documental, otra cosa es que tú quieras hacer un reportaje interactivo o desde otro ámbito. En el reportaje

interactivo, la financiación es la misma que en el reportaje normal. ¿Quién te financia un reportaje? Si eres un *free lance*, tienes que conseguir que te lo pague un medio, ¿no? O sea, es lo mismo. Digamos, las fuentes de financiación son las clásicas y luego sí que es verdad que cada vez están apareciendo más ayudas, internacionales sobre todo. Pero, por ejemplo, el año pasado, en el Docs 21 se dio financiación para interactivos, lo que pasa es que mucha gente no se enteró; pero se dio. Lo importante es estar ahora mismo muy al día de quién puede financiarte el trabajo. Y esto, Álex seguro que os lo ha explicado; tú habrás explicado todas tus cuitas, ¿no?

Álex Badía: El hecho de estar en interactivo no genera tanto gasto extra, pues como en el audiovisual, por ejemplo, hay algunos elementos más que hay que incorporar. Pero, de todos modos, es jodido de financiar, más que nada porque a veces es complicado encontrar quien lo distribuya. La financiación no debería surgir tanto de producir algo, sino de que se vea, y como son lenguajes bastante nuevos, todavía se está construyendo el público que tenga interés en esto, pues creo que, en la medida en que haya público, en general, la financiación debería acompañar. Financiar un documental ya es difícil, ya es un formato bastante árido a nivel de público. En resumen, creo que es igual de complicado en interactivo que en lineal... es mi experiencia.

Eva Domínguez: Sobre el tema de las herramientas que me habéis comentado antes, en mi web Evadominguez.com tengo una pestaña que se llama "tools". Ahí encontraréis infinidad de recursos, de herramientas que utilizo, que están testeadas, y que empleo para hacer información, pero sobre todo, en cuanto a webdocs y reportajes interactivos. Si navegáis por estas herramientas ya es un buen primer paso para ver qué podéis hacer, y luego, lo que os decía: estar al día, sea de "hackatones" en los que podéis participar o en cualquier evento de este tipo.

Sergio Mahugo: Y luego otra cosa fundamental, es que buena parte de estos ejemplos que ha puesto Eva los encontraréis en su propio blog "El Cuarto Bit", en *La Vanguardia*, periódicamente está publicando ejemplos, contándonos qué cosas se están haciendo.

Quiero agradecer a Eva que haya venido a las Jornadas y, a modo de resumen, resaltaré dos cosas que he apuntado: creo que al final os tiene que quedar claro que lo importante no son las herramientas, sino la creatividad, y cómo las utilizemos según para contar qué cosas; luego se ha comentado que hay que saber dibujar, hay que saber ilustración, saber Programación y también dominar el inglés.

Periodismo de calidad y servicio público

Una conversación entre

Ana Pastor, directora de *El Objetivo* en La Sexta –por videoconferencia–

Juanlu Sánchez, subdirector de Eldiario.es y profesor del MIP-UMH

Modera: José Luis González, Vicedecano de Periodismo UMH.

José Luis González:

En el décimo aniversario de las Jornadas Internacionales de Periodismo quiero agradecer, en un día como hoy cargado de actualidad, que grandes periodistas como nuestros invitados estén aquí y compartan su tiempo con nosotros, porque realmente lo del accidente de ayer del vuelo Barcelona-Düsseldorf trastocó mucho los planes de mucha gente y, aun así, hoy está Juanlu en la UMH, que ha hecho el esfuerzo por venir, está Ana y ayer estuvo Stephen, que tenía que cubrirlo para *The Guardian*, o estaba Mathew, que también lo tenía que cubrir para su medio.

Brevemente, unas pinceladas sobre nuestros invitados. Ana Pastor todavía está digiriendo informativamente los resultados de las elecciones andaluzas y, tras haber realizado en *El Objetivo* una magnífica cobertura, se suma a nuestras jornadas para contar experiencias sobre lo que es o debería ser el periodismo como servicio público estrechamente pegado a la ciudadanía. Ana Pastor es madrileña, licenciada en Periodismo por la Universidad CEU San Pablo de Madrid; aprendió una parte de la profesión en la SER de la mano de Iñaki Gabilondo, especializándose en información internacional a través de la cobertura de distintos conflictos en África, Asia, etc., y fue en ese periodo cuando empezó a perfeccionar el género de la entrevista, que es hoy uno de sus sellos personales como periodista. Tras dejar la SER y a Gabilondo, tuvo la suerte de sumarse a una de las épocas periodísticamente más interesantes de RTVE bajo el mandato en la dirección de informativos de Fran Lorente. Durante sus años en el ente público ayudó a que RTVE se consolidara como líder de audiencia, sumando su granito de arena gracias a programas como *59 Segundos* o *Los desayunos de TVE*, y desarrolló en aquel tiempo el género de la entrevista televisiva sin perder esa vertiente de especialización en internacional. En aquellos momentos se vio las caras con personajes complejos de entrevistar de talla global, que la catapultaron al gran público. El cambio de gobierno y la salida de Fran Lorente cambiaron los planes de nuestra invitada, que se marchó a La Sexta, donde presenta con éxito el programa *El Objetivo*, un espacio de máxima audiencia con formato innovador y temática nada habitual para

la franja dominical del *prime time*. Es una twittera inteligente y dialogante, como hemos podido ver en los momentos previos a esta charla, es muy buena aficionada al baloncesto, aunque tiene el defecto de que es ‘merengona’ y no ‘demente’. Muchas gracias, Ana, por haberte sumado a nuestro décimo aniversario.

Ana Pastor: Gracias a vosotros.

José Luis González: Juanlu es sevillano, vuelve a Elche después de la resaca de las elecciones andaluzas y en medio de todo este tema del accidente, ya que durante el desayuno nos comentaba que, para el periódico y para su joven redacción, ha supuesto una especie de evaluación, de cómo salir al paso y cubrir algo tan fuerte. Le agradecemos el esfuerzo de estar con nosotros y, como siempre, de acudir generosamente a la cita con la Universidad Miguel Hernández. Es subdirector de Eldiario.es, periodista especializado en contenidos digitales, fue cofundador de *Periodismo Humano*. Ha sido reportero en coberturas internacionales en Marruecos, Sahara, Turquía, y su cobertura de la eclosión del movimiento del 15M en España ha sido publicada y referenciada en medios españoles e internacionales como el *Washington Post* y el *New York Times*. Es colaborador de La Sexta, profesor del módulo de contenidos y organización periodística en el Master de Innovación en Periodismo de la Universidad Miguel Hernández y es padrino de la tercera promoción de Periodismo de la UMH. Bienvenido a tu casa, Juanlu.

Juanlu Sánchez: Muchas gracias.

José Luis González: Para introducir, os planteo un par de preguntas. Durante estos dos días, en las jornadas se está hablando sobre innovación en periodismo, sobre pequeños, grandes y medianos proyectos, estamos viendo ejemplos. Juanlu representa uno de ellos, como es Eldiario.es, y también hemos tenido ponentes de *El Confidencial*. ¿Estamos ante algo efímero o realmente estamos ante un proceso de cambio y de revolución de los esquemas y de la estructura de la profesión en nuestro país?

Juanlu Sánchez: Este auditorio es un sitio muy especial, en el que hablar siempre da mucho gusto cuando superas la impresión que da ver todo esto así en vertical. Venga, al grano, yo no creo que sea algo efímero, yo creo que durante los últimos tres o cuatro años, de las propias cenizas de lo que había sido la exitosa, o al menos comercial, industria del periodismo, de esas cenizas empezaron a surgir nuevos animales mitológicos, mutados y mezclados con cosas que estaban pasando fuera de la industria; y de esa mezcla han empezado a surgir cosas que creo que están para quedarse, o eso espero. Nosotros bebemos mucho de eso; en nuestro caso, en El diario.es hay muchas trayectorias profesionales mezcladas, pero muchos de nosotros hemos hecho un recorrido heterodoxo para lo que es la trayectoria profesional de un periodista que

luego acaba trabajando en una redacción. Yo coincidí con Ana en la SER, entré de becario y ella era ya una periodista consolidada; luego yo estuve un poco más de tiempo y ella ya era una referencia dentro de la radio. Es curioso cómo ella tiene una trayectoria mucho más amplia y más visible, pero es curioso cómo proyectos en los que al final podemos coincidir, como puede ser *El Objetivo*, como puede ser *Eldiario.es*, están formados por miembros con dos recorridos diferentes. Yo, en un momento determinado, como otra mucha gente, empecé a ver que fuera de las grandes redacciones de los medios de comunicación estaban pasando más cosas desde el punto de vista de la innovación que dentro, y que, para aprender esos nuevos códigos, había que irse un poco a pasar frío, a ver cómo iba eso de internet y, desde luego, dentro de una gran redacción eso no iba a pasar, por las razones que sea, tampoco hay que juzgarlas, y luego todo eso que hemos aprendido en los blogs, en las redes sociales, en internet, de los frikis, todo lo que hemos aprendido de fuera lo estamos integrando dentro de un proyecto que quiere mezclarse con lo nuevo, así que yo creo que eso, que es muy generacional, está para quedarse. No sé, Ana, si estás de acuerdo.

Ana Pastor: Os quería dar las gracias por haberme invitado. Siento no poder estar ahí físicamente, pero estoy dispuesta a responder todo lo que me preguntéis. Yo no sé mucho de formatos, Juanlu sabe mucho más que yo, es uno de esos periodistas que ha sabido ver las cosas mucho antes que otros que estábamos en la profesión. Yo creo que hay una revolución, por lo que preguntaba José Luis, pero lo que yo puedo ver o sentir es más un cambio en esa crisis de dignidad. Y creo, por primera vez, que estamos siendo conscientes de que los periodistas hemos sido parte del problema. Cuando se pregunta sobre nuestra profesión, los ciudadanos responden que somos parte del problema, que lo hemos hecho mal y yo creo que la respuesta es que nos han situado en el poder, no con los ciudadanos, y eso es una cosa evidente, pero nos han percibido como parte del poder. A esa conclusión hemos llegado y, de alguna manera, estamos poniendo solución. Por suerte hay periodistas que tienen mucha vista, Juanlu o Eduardo que han visto que los medios tradicionales pueden hacer dos cosas: reformarse o hacer otro tipo de información. Yo no me arrepiento ni un solo día de ser periodista desde que lo soy; hace falta gente como vosotros que tenga claro que la crisis de dignidad solo puede acabar de una manera y es teniendo dignidad, no solo diciendo lo que quieren oír.

Juanlu Sánchez: Hay aquí muchas conversaciones sobre innovación y, por decir con otras palabras lo que ha explicado Ana, la principal innovación del periodismo es reconectar con la sociedad. Por mucho diseño, dibujo y multimedia que hagamos, que hay que hacerlo, por mucho periodismo de datos e innovación tecnológica que

hagamos, que hay que hacerlo, porque es el código en el que nos movemos, si no aprendemos también a reconectar con esa gente que opina lo que opina sobre nosotros según el CIS y que nos percibe como una institución que les ha fallado en una crisis de representación que estalla en 2011. También tiene que ver con otra institución más que son los medios de comunicación, y decir esto no es una posición ideológica, es casi traducir el CIS, no tiene más, y saber adaptarse a eso, no encasillarse en lo que el periodismo ha sido toda la vida y tiene que ser para siempre, como si el periodismo no hubiera cambiado, como si los intereses comerciales no hubiesen cambiado el periodismo, como si los intereses de los grandes grupos de comunicación o políticos no hubieran doblegado en momentos clave el periodismo. Hay que hacer autocrítica, quedarse en un punto en que la autocrítica puede ser muy sana y caer en la cuenta de que el periodismo no es un trabajo más. Al final hay un bien común, que es la información, y si la información pretendemos que sea patrimonio exclusivo de los periodistas y si la abordamos desde el punto de vista simplemente gremial, al final la conversación sobre el rigor y la objetividad es una conversación solo de periodistas, a la gente le da igual, nos quedamos con la información solo para nosotros y al final no tenemos la complicidad de la gente... y, como cualquier bien común, como la salud, que no solo es una cosa de médicos, o como la educación, la información no es solo cosa de periodistas. Parece una tontería, pero ese cambio de perspectiva y de mentalidad hace que la innovación la tengas que meter en el proceso desde el inicio, es decir, desde el momento en el que montas el medio de comunicación, cómo lo sostienes, finanzas, en nuestro caso como socios o como sea.

Ana Pastor: Déjame que añada algo. Este fin de semana *El Mundo* y *La Razón* contaban que Rajoy cumplía 60 años, un reportaje en los medios de comunicación sobre lo que hace Rajoy en su día a día. Esto es una manera de enfocar el fin de semana, pero luego teníamos otros dos reportajes, casualmente en el mismo medio, *El Mundo*, uno firmado por Enric González sobre lo que sienten los ciudadanos andaluces y otro de Pedro Simón sobre la corrupción, y yo pensaba que, cuando dentro de 10 años miremos hacia atrás y miremos las páginas del sábado, domingo y lunes en los medios de comunicación, veremos dos Españas, la España que trataban Enric y Pedro Simón y la que retrataba el 60 cumpleaños del Presidente del Gobierno. Bueno, pues esa savia de la que hablaba Juanlu también está ahí, yo creo que sí se tiene que hacer un cambio hacia los ciudadanos, porque no sé si vosotros pagaríais por saber que el Presidente del Gobierno cumple 60 años. No lo sé, a lo mejor sí, pero yo sí pagaría por leer a Pedro y Enric, y esto es una fusión de las cosas que estamos diciendo.

José Luis González: En ese sentido, en el medio televisivo, donde parece más difícil innovar, yo quería preguntarte, Ana, aunque también Juanlu lo comente, el hecho de que algo está cambiando a la hora de apostar en un horario *prime time* por un formato como el vuestro, como el de *El Objetivo*, haciendo una televisión que pretendéis que sea de servicio público, en una cadena privada y que tenga esas audiencias. Esto era impensable hace algunos años, con lo cual, algo está cambiando, ¿no?

Ana Pastor: Sí, yo debo decir que he tenido mucha suerte. Tienes que tener un jefe que confíe en ti y, sobre todo, tienes que tener un jefe que te pague todo lo que viene detrás, y ahora me pasa un poco lo mismo. Entonces, cuando yo decido reincorporarme a la TV, hay varias ofertas y finalmente opto por Atresmedia porque encaja con la filosofía que tengo sobre la información y, además, trabajo dentro de una productora, de La Sexta, con la que yo había trabajado. Tiene los formatos de innovación y en su día opté por *59 Segundos*. Digo que tengo la ventaja de jefes que se lo creen y que protegen el trabajo que hacemos y creen que no es una demencia preguntar.

Juanlu Sánchez: Yo creo que, como estamos delante de estudiantes de periodismo y comunicación audiovisual, hay algo que es una conversación que fuera no se tiene tan normalizada, pero yo creo que aquí podemos entenderlo muy bien y es el tema de los formatos. Cuando hablamos de innovación, de cómo innovar *El Objetivo* o *Eldiario.es*, partimos de una base y es que estamos haciendo periodismo digital. Una de las cosas que está pasando durante los últimos años es que se ha querido trasladar el modelo de la prensa al medio digital, como si cualquier medio digital tuviera que ser heredero de una redacción de papel, que también puede ser, pero no necesariamente; de hecho, hay mucha gente que trabaja en medios digitales que habla del periódico, sigue llamando a su medio digital el periódico. No trabajamos en periódicos.

Ana Pastor: ¿Cómo se llama?

Juanlu Sánchez: Medio digital, que es lo que es porque tiene códigos propios; de hecho, la cobertura de ayer del accidente o una cobertura electoral o una cobertura de casi cualquier tipo que se pueda hacer en *Eldiario.es* tiene más que ver con la radio o con la televisión que con un periódico. Es inmediato, como la radio, a veces se dosifica la información, como en la radio, se lucha con otros medios de la posible competencia por ver quién lo da primero, aunque sabes que no es lo más importante, sino darlo bien, pero existe siempre esa tensión, como en la radio... Tienes que ser visual, tienes que jugar desde el punto de vista de la promoción de los contenidos, que en el papel también se promocionan con otras técnicas, visualizar más las cosas que para una pantalla... o sea, tiene mucho más que ver con la radio y con la televisión que con la

prensa de papel. Aparte, tampoco es radio ni televisión, hay que llevarlo a lo siguiente, y ahí es como empezamos a pensar los formatos que antes presentaba Eva Domínguez en la charla anterior, esas inspiraciones tan brutales que nos llegan desde fuera y cosas más domésticas. Aquí intentamos hacer proyectos, crear debate sobre el servicio público, desafiar las versiones oficiales. El tratamiento de las bases de datos, formatos que tienen que ver con la titulación, como la visualización de datos... hoy mismo hemos sacado una infografía con los datos del accidente de ayer, y son formatos que son imposibles en prensa, en radio y en televisión, igual que hay muchas cosas de televisión que nosotros no podemos hacer y cada lenguaje tiene su sentido propio. Hemos heredado muchos debates sobre el papel, también porque el papel estaba en un debate interno, pero los que no estamos trabajando en periódicos no deberíamos estar pensando en códigos de periódicos, sino en códigos de medios digitales. Lo siguiente es el móvil, cuando llegue el periodismo de móvil, que está llegando, los que trabajamos en medios de navegador no deberíamos estar pensando en otros problemas de otros medios, sino ocuparnos de nuestras propias narrativas y códigos, que son totalmente diferentes.

José Luis González: Me gustaría saber vuestra opinión sobre una cuestión de ámbito local; hace más de un año el gobierno de la Comunidad Valenciana y la Generalitat tomaron la decisión de cerrar la radiotelevisión pública valenciana. Parecía que aquello podía ser una tendencia, aunque ha pasado un año y realmente ha sido el único ente público radiotelevisivo que se ha cerrado. De cara a las elecciones, ante un posible cambio político, se está hablando de reinventar o de refundar la radiotelevisión pública valenciana. ¿Cómo debería ser ese nuevo ente público para que saliera adelante?

Ana Pastor: Voy a hacerte una afirmación rotunda, quizá te puedo decir cómo no debería ser. Yo sé cómo no quiero una televisión pública, no quiero una TV pública en la que mandan los ciudadanos y no la reivindicquen dejándola morir. La televisión está al servicio de los ciudadanos. Nosotros recibimos muchas presiones, un ejemplo es la famosa entrevista a Cospedal, que denunciaba que el PSOE les espiaba. Era un Watergate en toda regla del que no había pruebas. Yo intenté durante toda la entrevista que nos diera pruebas y no las dio, y, cuando acabó la entrevista, pidieron que yo dejara de molestar. ¿Qué hizo Fran Lorente? Aguantó el chaparrón y yo seguí haciendo el programa hasta que Fran Lorente dejó de ser mi jefe. Eso ocurre todos los días, tienes que tener un jefe que tenga la suficiente dignidad de decir “muy bien, aquí hacemos periodismo”, y yo creo que eso es importante. El periodismo para mí es servicio público siempre, se haga desde donde se haga.

Juanlu Sánchez: Yo no me atrevo a hacer juicios de valor sobre cosas que no conozco, pero estoy de acuerdo con lo que dice Ana, yo también trabajo en un medio que es privado porque, aunque quiera tener sus raíces en una comunidad de gente, al final nos estamos financiando con gente que nos da su confianza. Lo que pasa es que no los tratamos como clientes de información, sino como cómplices de una misión social común, pero sí creo en la información de servicio público de la TV pública. Lo que decía Ana, no es un trabajo cualquiera y el servicio público no solo tiene que ver con estar en una empresa pública, es un trabajo que tiene una responsabilidad social brutal y se va extendiendo. Cada uno de nosotros, como ciudadanos, no solo como periodistas, tenemos una cuenta de Twitter, Facebook, y eso nos hace responsables éticamente.

Pregunta: Quería preguntaros si la culpa es de las empresas por ofrecer programas como *Mujeres y hombres y viceversa*, o de la gente que elige verlos.

Ana Pastor: Creo que tiene más responsabilidad quien lo emite. Yo tampoco soy partidaria de despreciar a la gente que ve estos contenidos. Esa gente vota igual que tú y yo, consume igual que tú y yo. Yo no desprecio a la gente por lo que ve.

Juanlu Sánchez: Yo estoy de acuerdo, es importante que diferencemos lo informativo, con todas sus hibridaciones. Los informativos que coquetean con la damnificación, los informativos que se mezclan con lo interactivo, en fin, los informativos, y luego otro tipo de contenidos que son puramente de entretenimiento. Luego nos metemos a discutirlo como tal, es decir, yo sé poco de eso y nunca he visto a Ana hacer nada que tenga que ver con eso y podemos dar nuestra opinión como periodistas, pero opinar como periodistas como si fuera periodismo lo que hace *Mujeres y hombres y viceversa* no, no tiene ningún sentido, lo que pasa es que en la TV, como también pasa en los medios digitales, caben formatos muy diferentes y, al final, hay que asumir que a ti te puede gustar mucho la actualidad económica, a mí me puede gustar mucho la actualidad sobre derechos humanos, pero a lo mejor lo que tenemos en común es que nos gusta el fútbol.

Pregunta: Mi pregunta va dirigida a Ana y viene porque en este medio hay que intentar destacar. Está claro que, como profesional, lo has conseguido, pero supongo que no siempre lo habrás tenido fácil ¿Crees que ahora que eres un referente para la gente, le ponen menos pegas desde arriba a la agresividad y al carácter con el que destacan algunas de tus entrevistas?

Ana Pastor: Creo que no soy ningún referente. Mira, aún sigo aprendiendo cosas: Juanlu me ha enseñado hoy que no diga periódico. Una situación muy interesante acerca del accidente de avión, una psicóloga que siempre atiende en estas circunstancias a los familiares, decía que a los periodistas que, cuando nos refiramos a las víctimas, no digamos la palabra “el cadáver” o “el cuerpo”. Es verdad que, a la hora de descartar los restos de una persona, inevitablemente lo decimos, pero cuando los familiares ven o escuchan los informativos es como un puñal, porque te estás refiriendo desde un punto humano a su marido, mujer o hijo. Bueno, pues esto es lo que aprendí ayer; en esta profesión se aprende todos los días. Yo creo que el poder en España es insaciable, nadie te protege de eso, ni que tengas mucha audiencia, ni que la gente haya entendido que los periodistas somos así. Yo no sé ser de otra manera ni quiero, pero eso no significa que me pueda pasar algún día lo que me pasó en La 1. Esto es inevitable, es como un país en el que los políticos tienen mucha facilidad para levantar el teléfono y yo tengo la suerte de estar en una empresa que sabe lo que tiene que hacer y cómo ha habido muchas presiones para que Podemos no estuviera en los medios. ¿No os extraña que últimamente se hable mucho de Venezuela? Maduro sigue siendo igual de malo que hace dos años, yo soy igual de crítica con Maduro que hace dos años, y parece que Maduro acaba de llegar a la actualidad. Hay secuestros exprés, corrupción, presidente del gobierno involucrado en un tema de corrupción, a mí todo esto me parece noticia, me gusta la información internacional y, sobre todo, Venezuela, pero no nos despistemos.

José Luis González: Juanlu, precisamente por lo que decía Ana, estos días se ha hablado de eso de avanzar hacia modelos de negocio como el que vosotros estáis intentando lograr. Lo decía ayer Daniele Grasso, de *El Confidencial*, conseguir una independencia que los medios tradicionales no tienen y te permite hacer otro tipo de periodismo y no tener esas presiones que ellos tienen.

Juanlu Sánchez: Absolutamente, por eso decía que la innovación tiene que ver con esa reconexión con la sociedad y esa reconexión tiene que ver con el modelo de sostenibilidad, a quién te debes, que, de alguna manera, las presiones que recibimos siempre tienen que ver con quién maneja el dinero, con quién lo está poniendo y esa dignidad y resistencia tienen que luchar contra eso. En nuestro caso tenemos a socios que ponen dinero para que Eldiario.es exista, para que podamos hacer un trabajo que no esté ligado única y exclusivamente a la audiencia o al dinero de inversores que, en realidad, nos quieren utilizar para su propio negocio político, comercial, luchas de intereses para vender... Tenemos a gente que todos los meses nos pone un poquito de dinero, ya casi 11.000 personas, y aunque solo sean 11.000 personas son muchísimas, no hay ninguna publicidad en Eldiario.es que nos dé más dinero que los socios. En todo caso, yo prefiero la presión del lector que la presión del anunciante.

Ana Pastor: Un ejemplo, cuando salieron los famosos *e-mails* de Blesa, Juanlu estuvo de invitado en *El Objetivo* y también un ciudadano víctima de las preferentes, Isidoro, y cuando entró la publicidad, el primer anuncio fue de Bankia y por twitter decían que nos pagaban... ¿tú crees que si Bankia nos paga vamos a meter a Isidoro en ese programa? No, pues está bien tener la presión de los ciudadanos, pero también hay que explicarles que nosotros no elegimos a los anunciantes y, como dice Juanlu, la presión te llega de todos lados, a mí por eso me gusta tanto twitter, porque nos obliga cada rato a ser mejores, a rectificar cuando lo hacemos mal.

Pregunta: Pregunta dirigida a Ana. Me gustaría saber cómo te preparas las entrevistas y cómo consigues llevar a los invitados a tu terreno con esa facilidad como lo has conseguido con Pablo Iglesias... y saber cuál fue tu momento más tenso como entrevistadora.

Ana Pastor: Para mí una entrevista es un éxito si la audiencia me dice eso es lo que yo hubiera preguntado exactamente. A la hora de prepararla, la verdad es que en *Los desayunos* tenía menos tiempo, pero ahora tenemos una semana entera y ahora tienen más transcendencia por ser *prime time*, porque se les dedica mucho más tiempo y están más preparadas. Yo normalmente lo que hago es tener una idea de la entrevista que quiero hacer en cuanto a temas, y lo que surja en el último momento. Pido datos al equipo de datos que me interesen y también les digo qué preguntarían ellos y, a dos días de la entrevista, me siento con el equipo con una o dos personas para entrenarlas, la iluminación y el sonido. Esto no me lo he inventado yo, se hace en otros sitios a la hora de preparar entrevistas, lo que me sorprende es que haya invitados que todavía no se han dado cuenta que mis entrevistas se pueden hacer así y las entrevistas son un examen tanto para mí como para el invitado. En la entrevista de Pablo Iglesias se juntaron dos cosas, yo creo que él estaba muy cansado ese día y no se había preparado bien. En Twitter puso que asumía la dureza y yo no tengo nada en contra de él desde entonces, no castiga ese tipo de actitudes y sería un error suyo si lo hiciera. Otros políticos se enfadan y no vuelven, o ni siquiera empiezan, porque tengo que decirlos que Pedro Sánchez conmigo no se ha querido sentar nunca, se ve que no ha tenido tiempo después de haber hecho miles de entrevistas en todos los medios de comunicación del país, pero se ve que no le gustamos. Podemos sobrevivir sin Pedro Sánchez, pero creo que es un error del líder de la oposición.

Pregunta: Mi pregunta va dirigida a Juanlu. Yo tengo un profesor que dice que, a pesar de que hay mucha innovación en el periodismo, la prensa escrita sigue siendo la que

decide la agenda de otros medios digitales. Me di cuenta de que en Eldiario.es empezaron a hablar mucho antes que en otros medios sobre el caso de Bankia y ningún periódico se hizo eco de ese tema hasta años después. Entonces, qué tiene que cambiar en estos diarios digitales, si tiene que cambiar el ámbito de consumir información, para que a los medios digitales se los tome más en serio o sean más influyentes.

Juanlu Sánchez: No estoy de acuerdo con tu profesor y hay casos concretos donde no ocurre. Yo creo que la agenda *setting* del periodismo de toda la vida la han marcado fundamentalmente los periódicos y algún buque insignia de la radio como Iñaki Gabilondo. El centro de gravedad de la agenda *setting* ha cambiado a lo digital, estoy absolutamente convencido porque lo veo todos los días. Nosotros sacamos cada minuto tema de conversación, reportajes, testimonios, pequeñas y grandes investigaciones que podamos publicar y luego eso pasa a otros medios de comunicación. De hecho, nos encanta eso, nos gusta que se comparta con gente de TV. La agenda *setting* está ahora en internet, pero no te diría que solo en los medios digitales, sino un paso antes. Las redes sociales como twitter están obligando a los medios a tratar temas de los que antes no se hablaba, por ejemplo, la foto del Rey cazando. Esa foto la twitteamos varios e inmediatamente desapareció de la empresa de safaris, pero ya se había difundido por redes sociales. Si esa foto no hubiese estado en redes sociales, muchos periódicos no hubieran metido la foto en portada ni de broma, lo hicieron porque era tan evidente que al final obligas a determinados medios a hablar de estos temas. Cuando sacamos el correo de Blesa que hablaba de pagos en negro a través de las tarjetas *black*, el día que lo publicamos, solo un medio de comunicación nos preguntó por aquello. La agenda *setting* va por capas, ahora se forma en twitter. Antes, en una portada, o en un informativo, si mentías o se equivocaban, había que luchar mucho para dar paso a la verdad, ahora, si mientes en portada, ya eres mentiroso públicamente.

Ana Pastor: Rectificar es lo que nos ha ayudado.

Pregunta: Pregunta dirigida a Ana. ¿Qué entrevistado te ha sorprendido más tanto para bien como para mal?

Ana Pastor: Hicimos una entrevista a alguien que sufrió abusos cuando era un niño pequeño por parte de la iglesia y que ahora tiene mi edad, una entrevista en la que no preguntábamos por abusos sexuales. Creo que me sorprendió la manera en la que puedes contar algo así sin contarlo, la decencia, habilidad y valentía de alguien que se sienta en un programa a hacer eso, y me siento especialmente orgullosa de programas como ése, pero, si tuviera que destacar entrevistas políticas, te diría Pablo Iglesias, de

Guindos y Artur Mas. Creo que los tres por la misma razón, porque están acostumbrados a las entrevistas.

Pregunta: Pregunta dirigida a Ana Pastor. Mucha gente acusa a La Sexta de darle mucha presencia a Podemos. ¿Qué piensas sobre esto?

Ana Pastor: Al igual que entrevistamos a Pablo Iglesias, entrevistamos a muchos otros políticos y por ello no es que estemos apoyando su campaña. A mí me llamó mucha gente felicitándome por la entrevista a Pablo Iglesias. Hay políticos que ni siquiera quieren sentarse en *El Objetivo*, nosotros hacemos periodismo.

Pregunta: Pregunta para Juanlu sobre si, como subdirector de un medio digital, no piensas que estamos haciendo mucho hincapié en el tema de la innovación, de los gráficos, de los documentales multimedia. ¿Se está dejando de lado el periodismo escrito? Para Ana Pastor: ¿se siente mucha frustración cuando se entrevista a alguien que está mintiendo y sabes que lo está haciendo?

Juanlu Sánchez: Sobre lo que decías al principio, creo que más o menos lo comentábamos antes, un medio digital no tiene por qué hacerse responsable de un formato específico, a mí me gusta el texto escrito, me encanta escribir. El otro día, hablando con el responsable de un medio digital americano que se especializa fundamentalmente en información económica, contaba que, estadísticamente, la gente lee o textos muy cortos o muy largos y bien elaborados, pero que esa cosa en término medio de los cuatro párrafos a ellos no les funciona. Así que sí, por supuesto, esto tiene que estar presente, la manera fundamental a través de la que se comunica internet. El medio digital es un formato que sí es riguroso e igualmente periodístico que una pirámide invertida, la cosa es salir de los formatos industriales de la prensa y pensar en nuevos formatos para el texto.

Ana Pastor: Muchas veces no hace falta decir públicamente que estás mintiendo. El público es igual o más inteligente que nosotros.

Pregunta: ¿Hay alguien a quien te negarías a entrevistar en tu programa?

Ana Pastor: Hay mucha gente que me da pereza, pero si son noticia, aunque me den pereza, estarán en *El Objetivo*. Yo entrevistaría a todo el mundo, no dejaría que mi motivación personal tuviera que decidir sobre cualquier entrevista. Por ponerte un

ejemplo de los malos, entrevistaría hasta a Bin Laden. Hacer una entrevista no es dar voz, es buscar explicaciones a las cosas. Yo creo que entrevistaría a casi cualquiera.

Pregunta: Pienso que es fundamental la función pedagógica del periodismo y explicar a las personas el porqué de los hechos. ¿Creéis que esta función pedagógica es un paso por el que el periodismo debe pasar? ¿Qué nuevo panorama conformaría un nuevo modelo de medios públicos que fuera efectivo a la hora de informar a la gente?

Ana Pastor: En el caso de los medios públicos es lo que exija la opinión ciudadana.

Juanlu Sánchez: La pedagogía es algo que está dentro del trabajo que hacemos, parte de esa exploración de formatos periodísticos está en cómo intentar ser más pedagógico, la pedagogía siempre tiene un lado tenebroso que es el paternalismo.

Pregunta: Pregunta para Ana Pastor: Con respecto a Jordi Évole y la *Operación Palace*, ¿no te resulta desesperanzador en el sentido de que todo el público estaba atento y se lo creía y al final era mentira?

Ana Pastor: Yo defiendo mucho lo que hizo Jordi en *Salvados*, para mí hubiera sido una decepción si no hubieran dicho al final del programa lo que dijeron. Y, además, es que nos dio una moraleja. Solo digo tres cosas: una es que no os rindáis; otra es que os necesitamos, y la tercera es los referentes, yo necesito constantemente aprender cosas.

Pregunta: De todas tus entrevistas, Ana, ¿cuál crees que es la peor en la que has estado y a quién no volverías a entrevistar?

Ana Pastor: Tengo muchas, tú piensa que soy un ser humano con muchas debilidades y, por mucho que me preparo, al final sales allí y te equivocas y aciertas, como el resto. Creo que no estuve bien en la entrevista de Aguirre; entré demasiado en su juego, yo soy como soy e interrumpo. En Aguirre, como las dos somos muy echadas para adelante, me salió peor. Podría decirte de todas las entrevistas muchas cosas.

José Luis González: Vamos a dar por finalizadas estas Jornadas dando un fuerte aplauso a la madre del periodista Ricardo Ortega, que nos acompaña esta mañana, a Juanlu Sánchez, y a Ana Pastor.

Colaboraciones

El Periodismo en transición: la matriz del cambio

Andy Kaltenbrunner, Medienhaus Wien, Austria

1. Introducción

“Journalism is in trouble” es la primera frase del análisis del frecuentemente citado libro de Philip Meyer, *The Vanishing Newspaper* (2004). Más de una década después de su publicación, la situación para muchos medios tradicionales (*legacy media*) también en Europa, ha empeorado: un descenso del 42% en la venta de diarios durante los últimos 14 años en el Reino Unido (Taylor, 2014); honorarios inadecuados para los periodistas, que perciben solo unos pocos euros por largos reportajes en destacados semanarios políticos, incluso en el mercado de habla alemana. Ya desde 2007, la web “Newspaperdeathwatch.com” documenta el constante debilitamiento del mercado de la prensa diaria estadounidense. Cuando la reducción de costes no basta, en todas partes echan el cierre periódicos y otros medios, como la televisión autonómica *Canal Nou* en Valencia, que despidió a sus 1.700 empleados a finales de 2013. Esto ocurrió solo pocos meses después de que el canal nacional griego *ERT* cerrara sus operaciones de radio y televisión. Las estadísticas del mercado laboral en general muestran un notable aumento en el número de periodistas desempleados en la Unión Europea.

Lo cual ilustra un fenómeno: la crisis del periodismo tradicional – en los así llamados *legacy media*– y por tanto de sus actores, los periodistas. Simultáneamente, están consolidándose nuevos canales de YouTube que disfrutan de miles de suscriptores. Y surgen proyectos especializados en internet, *blogueros*, *freelancers* y periodismo de datos – con viabilidad también económica.

Sin embargo, la mayoría de los casos son percibidos y/o documentados solo marginalmente por la investigación académica o por las estadísticas del mercado industrial y laboral. Nuevas responsabilidades y nuevos trabajos surgen también a gran escala en medios tradicionales como *The Guardian*, *The New York Times* y *Die Welt* que invierten extensamente en su futuro digital. Algunos grandes magnates de los medios tradicionales, como el exdirector de *El Mundo*, Pedro J. Ramírez, invierten en proyectos

digitales mediante iniciativas de *crowdfunding*, en el caso de *El Español*. Todos están buscando nuevas audiencias internacionales con contenidos en todo tipo de dispositivos electrónicos –y crean nuevos empleos para periodistas de datos, SEO (optimización para buscadores como *Google*), *community managers*, expertos en redes sociales y otros ámbitos del periodismo digital, con perfiles de trabajo desconocidos hace apenas un par de años.

Lo cual nos lleva a la siguiente cuestión: ¿Quién es periodista en 2015 y cómo cambiará su trabajo en el futuro? ¿Hay algún sistema que podría ayudar a identificar y clasificar la enorme variedad de cambios en lo que se estudia internacionalmente como los “Worlds of Journalism” (Hanitzsch et al., 2011, 273 - 293). Para obtener respuestas relevantes necesitamos:

- **Nuevas definiciones:** Las bases de las ciencias de comunicación en el contexto internacional necesitan plantearse las siguientes preguntas: ¿Qué es lo que define el periodismo? ¿Dónde y cómo es aún posible distinguir entre periodismo profesional y periodismo ciudadano? ¿Qué tipos de convergencia y delimitaciones existen entre, por un lado, el periodismo, y, por otro lado la publicidad, las relaciones públicas y los exitosos proyectos mediáticos corporativos, que están cada vez más integrados en el trabajo del periodista?
- **Nuevas clasificaciones.** Se necesitan encuestas que tengan como objetivo determinar, entre otros parámetros, la percepción del papel de los periodistas y la auto-concepción política, normas morales, condiciones de trabajo en el margen de la convergencia mediática. Así, tenemos que ver las importantes diferencias entre las culturas mediáticas en general (planteadas por primera vez por Hallin y Manzini, 2004). Solo hay que pensar en cómo los fundamentos políticamente bipolares del sistema mediático español son muy diferentes de los modelos más corporativistas de Europa Central en países como Alemania, o el concepto atlántico de periodismo independiente e investigativo, en Gran Bretaña y EE. UU.

Los actores en el campo del periodismo dependen de estructuras mediáticas tan particulares como los recursos disponibles, las normas de su entorno y el contexto social (Altmeppen y Arnold, 2013: 12). Y la cuestión de qué funciones tienen aún los medios como sistema social (Luhmann 2009) también está ganando importancia.

Philip Meyer analizó y describió esta tendencia negativa en *The Vanishing Newspaper*. Pero, al mismo tiempo, Meyer se muestra optimista porque el periodismo podría sobrevivir en distintas formas y formatos; el profesor opina que se continuarán necesitando "sistemas que sintetizan y procesan datos para compartir información". Meyer (2012) acuñó el término "precision journalism" (periodismo de precisión). Por lo tanto, la pregunta para todo tipo de periodismo de calidad sigue siendo "si lo antiguo será destrozado antes de que lo nuevo ocupe su lugar" como dijo Clay Shirky, profesor de periodismo de la New York University, en varias ocasiones- y se ha convertido en un dictamen de muchos investigadores en medios de comunicación (Shirky, 2009)

El periodismo norteamericano, antes que el europeo, se enfrentaba a un "problema de ingresos" como analizó el informe anual "State of the News Media" del Pew Research Center, ya con los datos del mercado del 2008- justo antes de que la crisis económica mundial amplificara la tendencia negativa¹.

Desde entonces, mediante un enfoque preliminar más esquemático, se pueden identificar tres grandes desarrollos, que han transformado constantemente el periodismo tradicional y, por tanto, han redefinido sus campos ocupacionales (Figura 1):

Figura 1. Ámbitos de influencia en la profesión periodística



Fuente: Representación del autor

¹ The state of the News media (2009): <http://www.stateofthemedias.org/2009/>

- Los cambios técnicos provocados por internet y la digitalización han incrementado la convergencia en todos los niveles del proceso de producción;
- Las considerables transformaciones en la publicidad y en la audiencia, que han ido erosionando los modelos de negocio de los medios tradicionales y la inversión en el periodismo;
- La alteración general de la agenda sociopolítica y de la percepción del sistema mediático en el contexto internacional, y sus efectos sobre las condiciones legislativas y regulatorias que, a su vez, afectan a la actividad periodística.

Estos campos, que en la actualidad están cambiando drásticamente, se pueden dividir en tres subniveles (macro, meso y micro). La siguiente matriz fue concebida como base del esfuerzo investigador (Figura 2). Su objetivo es dar una orientación siempre que surgen nuevas preguntas sobre las recientes transformaciones del periodismo y sobre los cambios e innovaciones planteadas casi a diario.

Figura 2. Matriz del periodismo en transición

	Cambios debido a la convergencia	Cambios en la agenda sociopolítica	Cambios en los principios básicos de financiación
Macro Level (sistema mediático)	1. Digitalización y convergencia técnica	1. Cambio en la percepción de los medios, “network culture”, legislación y regulación	1. Bajada de publicidad e ingresos de venta
Meso Level (empresa)	2. Convergencia en la empresa y la redacción	2. Internacionalización vs. regionalización y especialización	2. Nuevos modelos: muros de pago, crowdfunding, financiación de las TV públicas
Micro Level (trabajo periodístico)	3. Periodismo cross- y transmedia, nuevas profesiones, p. ej. uso de “big data”	3. Redes sociales, blogs, storytelling: nuevos formatos periodísticos, actores e interacciones	3. Disolución de fronteras: periodismo, rel. públicas, publicidad, comunicación empresarial

Fuente: Elaboración del autor

La idea de la matriz se basa en la convicción de que para analizar nuevos fenómenos en el periodismo práctico necesitamos una estructura que permita entender sus causas y sus objetivos. Para una mejor comprensión del significado de esta matriz explicaremos más a fondo su contenido.

Para cualquier investigador no hay nada más práctico que una teoría aplicable. Pero las preguntas son variadas: ¿Cómo afectan los buscadores o las leyes de copyright al periodismo? ¿Qué ocurre en una redacción cuando las plantillas de televisión, radio e internet son integradas para la producción de noticias? ¿El periodismo empresarial es solo algo temporal o está perdurablemente cambiando el panorama mediático y las opciones profesionales? ¿En qué nivel influyen las nuevas tecnologías en la producción periodística?

De aquí en adelante, la idea es encontrar un sistema de capas y niveles operacionales con objeto de explicar más sistemáticamente lo que está ocurriendo. He aquí el desarrollo de la matriz que proponemos con más detalles.

2. Convergencia

2. 1. Digitalización y convergencia técnica

A mediados de la primera década del 2000 tuvo lugar la transición de internet a la Web 2.0. Facebook irrumpió en el espacio virtual en 2004; Twitter surgió en 2006; Instagram se puso en marcha en 2010. Mediante sus funciones innovadoras y sus novedosas herramientas de gestión social e informativa (Schmidt, 2009, 71), la nueva web cambió el mundo de la comunicación. Pocos años después, estos desarrollos técnicos se consolidaron en dispositivos convergentes: los primeros *smartphones* llegaron al mercado en 2007; y Apple introdujo el iPad en 2010. Estas innovaciones técnicas no solo alteran la percepción del usuario, sino que también afectan a las rutinas de trabajo de los periodistas. Las redes sociales son cada vez más en una herramienta de investigación periodística (Kraus, 2010; Bichler y Kaltenbrunner, 2013); los *smartphones* y tabletas se han convertido en eternos compañeros del periodista que saca fotos, tuitea e interactúa.

Esto influye también en las nuevas tareas en la administración, en la formación y en los cambios en los procesos de trabajo (Karmasin 2013, S.89).

2.2. Convergencia en la empresa: Integración en la redacción

En los últimos años, la convergencia en la redacción ha sido –sobre todo en el caso de los diarios– la tendencia principal en el desarrollo estratégico de las empresas tradicionales de prensa en toda Europa (*El Mundo* o *Welt Group*). Inicialmente, los proyectos de las redacciones se solían percibir como tareas principalmente arquitecturales o tecnológicas (García-Avilés et al., 2014). Los cambios fundamentales en los métodos de trabajo de los periodistas y sus – en cierta medida – nuevas tareas se consideran insuficientemente investigados.

La experiencia en diversas compañías norteamericanas muestra que, para numerosas empresas mediáticas, la transferencia de la producción en redacciones integradas trajo consigo principalmente ahorros en la oficina editorial. Goyette-Côté et al. (2012) demuestran, con ejemplos de los medios canadienses, que frecuentemente el contenido periodístico es el que sale peor parado en estas discusiones. La investigación propia y la observación del mercado muestran el mismo fenómeno en varios lugares de Europa. Grandes redacciones, como la de *El País*, fueron obligadas a una mayor integración como parte de la reducción de gastos implantada desde 2012.

2.3. Periodismo cross- y transmedia, nuevas profesiones

Del periodista actual se espera que esté tuiteando, grabando en directo y, simultáneamente, que escriba análisis profundos y detallados. Los cambios que trajo la Web 2.0 al mundo de los medios y las transformaciones que causó en la realidad profesional de los periodistas son comparables al impacto que tuvo la imprenta de Gutenberg. Por ejemplo, Twitter se ha vuelto indispensable como herramienta para comunicar eventos importantes como accidentes aéreos o revoluciones. En diferentes países se usa de diferentes formas. En Austria, Twitter es una herramienta utilizada especialmente para la comunicación entre los profesionales en los medios de

comunicación y los políticos. En España, en cambio, casi todos los grupos sociales usan Twitter para compartir todo tipo de información, cotilleos e historias sobre famosos.

Al mismo tiempo, Twitter también se ha convertido en una poderosa herramienta para la divulgación de noticias y como generador de tráfico a las web profesionales (e.g. Armstrong y Gao, 2012, pp. 495-496). Consecuentemente, la presión sobre periodistas para utilizar twitter es alta.

La cross-medialidad también produce nuevos campos ocupacionales, como el de *community manager*, que actúa como nuevo intermediario en el periodismo, enlazando entre los *gatekeepers*, el responsable de calidad y los moderadores del discurso online (Braun y Gillespie, 2011, p. 395). Otro caso: el periodista que, para procesar datos, necesita combinar las habilidades de un diseñador gráfico, estadístico y redactor, pero del que, simultáneamente, se requiere que muestre un conocimiento detallado del tema. Nuevas capacidades técnicas, como la optimización de motores de búsqueda (Dick, 2011), son vistos cada vez más como exigencias para desarrollar carreras periodísticas exitosas en el futuro mundo digital.

Como Kaltenbrunner et al. (2014) demostraron en países germanoparlantes, las nuevas preguntas generadas por la convergencia mediática se ven reflejadas en la educación de los periodistas, donde el cross-media, las habilidades técnicas y la administración de la convergencia son los nuevos focos de numerosos programas de formación en colegios, facultades y academias de periodismo.

3. Cambios en la agenda sociopolítica

3.1. Cambios en la percepción de los medios, “network culture”, legislación y regulación

La desaparición del sistema del *gatekeeper* tradicional trajo consigo desplazamientos en la jerarquía de los medios de comunicación. Surgen nuevos términos importantes, como transparencia (p.ej. Meier, 2011, p. 230) y responsabilidad: ¿A quién rinden cuentas los periodistas? ¿Cómo se aseguran las empresas mediáticas de que se cumplan sus responsabilidades ante la sociedad? Esto último ya ha sido investigado en diversos

proyectos europeos de investigación sobre los medios (Media Accountability: *MEDIAACT* 2010-2013; Legal Responsibility: *MEDIADEM*, 2010-2013).

A los medios de comunicación se le designan nuevas tareas en la “Sociedad Red” (Castells, 2011). Para los periodistas, el asunto crucial es de qué manera se podrían ejercer la experiencia profesional, la competencia en la implementación periodística y los conocimientos sociopolíticos (véase Weischenberg, 1990). Una reflexión profunda está aumentando aún más en importancia a raíz de la competencia entre millones de comunicadores. “El periodismo que quiera sobrevivir aún en 2020 tendrá que depender cada vez más de una garantía de calidad, elocuencia, [y] de un análisis crítico de la realidad” (Kaltenbrunner, 2009, p. 108).

Diversos medios nacionales son, aún con mayor frecuencia, obligados a plantar cara a la competencia internacional del tipo de Google o YouTube, en cuanto al rendimiento periodístico y a la distribución de la publicidad. Resulta evidente que las regulaciones en las políticas nacionales sobre medios están alcanzando sus estrechos límites. Y están integrando normas diferentes – como por ejemplo la “Tasa Google” – para el copyright digital en distintos países europeos. Ni siquiera las medidas supuestamente lógicas, como las subvenciones a la prensa, han sido coordinadas dentro de la UE. No hay demasiada investigación detallada disponible en este campo – pero las (nuevas) regulaciones políticas tienen un impacto drástico sobre los periodistas y su trabajo.

3.2. Internacionalización vs. regionalización y especialización

La tendencia de la internacionalización de los medios que se ha manifestado claramente en el país de origen del autor, Austria, desde finales de los ochenta es igual de evidente en numerosos multinacionales de medios p.ej. *Comcast/NBC*, *Fox*, *Vivendi*, o *Bertelsmann* (véase Institut für Medien- und Kommunikationspolitik, 2014). Los medios austriacos, durante mucho tiempo “concentrados y entrelazados” (Steinmaurer, 2002), han tenido accionistas mayoritarios como *Funke/WAZ-Gruppe*, *Gruner+Jahr*, *Bertelsmann*, *Pro7Sat1-Gruppe* (Fidler y Gossy, 2014). Asimismo, los medios españoles forman parte de grandes grupos internacionales, como *El Mundo* con *Unidad Editorial*, integrados en el grupo *Rizzoli*, *Telecinco* y *Mediaset* como parte del Imperio Berlusconi.

Simultáneamente, el acceso a la información se está convirtiendo en algo aún más especializado. Surgen revistas sobre tatuajes que responden a intereses especiales, mientras que numerosas publicaciones intentan expandir sus portfolios y valerse de las oportunidades de compras complementarias y adicionales, a través de apps dedicadas a coches, perros, acciones, etc. (Karmasin y Diehl, 2013).

Las empresas mediáticas tradicionales emplean dos estrategias, aparentemente opuestas, cuando deben tratar con los conceptos de economía de medios y periodismo. Sin embargo, se trata de dos caras de la misma moneda: la internacionalización expande redes y mercados, mientras que la creación de nuevos medios dirigidos a intereses especiales y la regionalización de la información y de los discursos (digitales) responden a los requisitos específicos del público objetivo de manera selectiva. El tipo de periodismo que desea conectar a su audiencia con el mundo a todos los niveles y busca entender íntimamente los intereses de su audiencia, requiere una redefinición profesional del periodismo y, sobre todo, del perfil ocupacional del periodista.

3.3. Redes sociales, blogs, *storytelling*: nuevos formatos periodísticos, actores e interacciones

Uno de los cambios más significativos en el papel sociopolítico del periodista resulta de los numerosos desarrollos técnicos iniciados por la implantación de la Web 2.0. Ya en 2008, Bruns resumió este desarrollo secamente: “Anyone can edit” (“Cualquiera puede editar”); se refería no solo a la pérdida de importancia del papel de *gatekeeper* del periodista, sino también a las crecientes oportunidades nuevamente abiertas a diversos actores en la sociedad a involucrarse en el mercado de las opiniones. Todo ciudadano es, potencialmente, un generador de contenido – por ejemplo en Wikipedia o en su propio blog – y así se convierte en un híbrido “produser”. El término es derivado de “produsage”, que designa al proceso de participación abierta e integración de muchos individuos en el mecanismo de producción (Bruns, 2008, 22).

En 2015 esta tendencia señala un gran cambio para periodistas. Las empresas comunican su publicidad directamente a través de Facebook; los políticos y los partidos intentan convencer a sus potenciales electores a través de campañas en Twitter, mientras que los lectores encuentran muchas tonterías en los blogs, pero también conocimiento profundo proveniente de renombrados expertos.

Las fronteras de los cada vez más confusos perfiles ocupacionales del periodista se están difuminando aún más. No está claro cómo estos nuevos actores han de incorporarse al sistema periodístico, cómo han de ser evaluados y, no menos importante, si se deben incluir en una definición de periodismo más amplia. En muchos acercamientos de *storytelling* digital y de *content marketing* en RP, los periodistas se describen como factores disruptivos evitables. Los comunicadores – ya sea al servicio de partidos, asociaciones, empresas o comités de acción cívica – deberían usar sus relaciones públicas digitales lo más directamente posible con la meta de crear confianza (Schultz y Wehmeier, 2010).

Otra seria consecuencia de la convergencia mediática es la obstaculización de la frontera entre comunicación privada y pública – notablemente para los periodistas. Los distintos canales (Twitter, Facebook, foros, etc.) facilitan información complementaria. Y también requieren una reevaluación de la concepción periodística. Muchos periodistas se hallan registrados en Facebook, tienen perfil en Twitter, están en Google+ o tienen cuentas en Instagram. Pero, ¿qué hace uno allí? ¿Cómo se debe comportar en la Web 2.0? ¿Se es un individuo privado, o un creador de opinión pública? ¿Son las incisivas declaraciones de periodistas de medios públicos, tan populares en Twitter, una mera expresión de opiniones privadas?

4. Cambios en los principios básicos de financiación

4. 1. Descenso en la publicidad y en los ingresos de ventas

Las reducciones de personal en medios importantes; la desaparición de pequeños diarios regionales, la continua disminución en las cuotas del mercado de emisoras públicas, en particular en la televisión, que se enfrenta a una feroz competencia por parte de actores internacionales que emiten vía satélite, cable e internet... Todos estos son claros indicadores de que los medios tradicionales en toda Europa afrontan tiempos difíciles. Dieciséis diarios están a disposición de los lectores en el mercado austriaco actual. En 1983 eran veintinueve (Kaltenbrunner 2014). La mayoría de medios impresos pierden lectores permanentemente. Hubo solo unos pocos nuevos proyectos en todo el mundo en la industria del periodismo –la mayoría de ellos fracasaron, como en el caso de *Público* en España, que cerró en 2014, después de solo dos años en el mercado.

El descenso de la publicidad es, aparte de la caída de las cifras de venta, la principal causa de la situación financiera desesperada. La publicidad es, en 2014 igual que siempre ha sido, la fuente más importante de ingresos para la mayoría de medios, como se puede ver en estadísticas actuales proveniente de los Estados Unidos, donde el 69% de ingresos se pueden atribuir a publicidad (Pew Research 2014). Lo mismo es verdad para Europa. Los ingresos de los medios tradicionales se trasladan gradualmente a las nuevas plataformas digitales como Facebook y Twitter.

Absorción adicional ocurre particularmente a través de Google – un desarrollo discutido cada vez más en Europa, por ejemplo, en Döpfner vs. Jarvis (Winterbauer 2014), o en discusiones sobre copyright auxiliar (Futurezone, 2014). En 2013, la tendencia en Alemania, el motor Europeo de la economía, es clara: google.de ocupa el puesto más alto en el ranking de empresas online alemanas con una facturación de poco menos de dos billones de euros. Mucho más atrás, está itunes en el Segundo puesto con solamente 360 millones de euros de facturación anual (Rentz 2014).

El estado y organizaciones paraestatales tradicionalmente jugaban un papel importante en algunos países Europeos como Francia. La financiación pública ha sido a menudo subsidiaria en el proceso del significativo descenso en ingresos de publicidad para los legacy media, que comenzó en 2008.

4. 2. Nuevos modelos: crowdfunding y muros de pago, financiación de los canales públicos

Sin embargo, la búsqueda de nuevos modelos de negocio solamente ha empezado: reluctantes discusiones de la dirección sobre modelos de pago (Kaltenbrunner, 2013b, p. 67) – inspiradas por el éxito del New York Times que, sin embargo, no puede ser igualado – se están convirtiendo en la norma general.

Encomiables logros periodísticos proactivos se documentan en detalle en los medios, como el caso del Krautreporter (krautreporter.de) en Alemania, que, como grupo independiente de periodistas, logró 15.000 usuarios registrados, a €60 por suscripción digital. Seguían el aún más exitoso ejemplo del proyecto de crowdfunding del diario holandés DeCorrespondent.nl o el del elespanol.es en España.

Las emisoras públicas en todas partes planean desarrollar un nuevo esquema de financiación para su público: una contribución, una “tarifa doméstica” sobre medios de emisión pública para reemplazar otros pagos, basadas en dispositivos finales (cada vez más difíciles de definir).

Periodistas en toda Europa declararon en un estudio en 2012 que la presión financiera era la carga más importante que experimentaban en su día a día en el departamento editorial (Fengler et al., 2014). Para los periodistas, el mercado laboral se está volviendo cada vez más competitivo y la lucha por posiciones bien pagadas es más despiadada.

Aún no está claro de qué forma los nuevos modelos de financiación influyen en el periodismo. La acumulación de estos modelos requiere una reevaluación o, como mínimo, una nueva discusión por parte de los creadores de contenido.

4. 3. Disolución de fronteras: periodismo, relaciones públicas, publicidad y comunicación empresarial

La situación financiera de la industria mediática conlleva para el periodismo una adicional ofuscación de las fronteras. La crisis de financiación comienza a abrir las fronteras entre las relaciones públicas y, respectivamente la publicidad por un lado y el periodismo por otro. Estas fronteras se están volviendo aún más porosas. Aumenta la hibridación del periodismo, notablemente en las revistas de nicho. La tendencia es hacia un “*ad-driven discourse*” (Bærug y Harro-Loit 2012, pp.182-183). El nuevo término de moda “*content-marketing*” simboliza esta tendencia.

Nuevas cuestiones aparecen en la zona gris, en la confluencia entre el periodismo supuestamente independiente y las corporaciones mediáticas. Por ejemplo, Austria ha dado lugar a una referencia a nivel mundial: el Red Bull Media House, que se dedica principalmente a la producción de bebidas, ha emprendido una “campana finamente calibrada” en la industria mediática (Patalong, 2013). En sus publicaciones impresas, en su propia emisora de televisión y en diversos portales web, Red Bull produce formatos y contenidos considerados de alta calidad en lo que concierne al periodismo y diseño, comercializa sus productos y ofrece información deportiva en sus actividades de patrocinio. Para periodistas, jóvenes y maduros, el Red Bull Media House se ha

convertido en un importante nuevo empleador: la experiencia de trabajo viene junto con un estilo de periodismo juvenil, *feel-good*, dirigido a un público más joven.

Al final, la absorción del periodismo de calidad por empresarios de industrias ajenas también es una tendencia – como se ha mostrado recientemente en la adquisición del *Washington Post* por el fundador de Amazon, Jeff Bezos. En la revista alemana *Zeit* temen la desaparición del *Washington Post* y el final de sus protagonistas: Según la economía de internet que propugna Jeff Bezos, la calidad del periodismo será despiadadamente medida por su alcance. Pero por desgracia, “el buen periodismo, en su mayoría, no es rentable” (Probst, 2013).

Somos testigos de la destrucción tectónica del panorama mediático como lo conocíamos durante décadas y siglos –pero al mismo tiempo esto crea nuevas oportunidades y perspectivas para el periodismo. Por ello necesitamos un acercamiento sistemático a su estructura, análisis e interpretación. Para lograr este cometido, la Matriz de Periodismo en Transición podría resultar una herramienta útil.

Bibliografía

Altmeppen, Klaus-Dieter/Greck, Regina/Kössler, Tanja (2013): Journalismus und Medien – organisationstheoretisch betrachtet. In Meier, Klaus/Neuberger Christoph: Journalismusforschung. Stand und Perspektiven. Nomos. Baden Baden. 37-52

Armstrong, Cory L./Gao, Fangfang (2011): Gender, Twitter and News Content. In: Journalism Studies, Vol. 12, No 4, 2011, 49-505.

Bærug, Jan Richard/Harro-Loit, Halliki (2012): Journalism embracing advertising. As traditional journalism discourse becomes marginal. A comparative study of European MICE (Meetings, Incentives, Conferences and Events) magazines. Journalism Practice, Vol. 6, No 2, 2012, 172-186.

Bichler, Klaus/Kaltenbrunner, Andy (2013): Magnetnadeln im Heuhaufen. Zur Arbeits-, Bildungs- und Ausbildungssituation von Bildungs- und WissenschaftsjournalistInnen in Österreich. Studie.

Braun, Joshua; Gillespie, Tarleton (2011): Hosting the Public Discourse, Hosting the Public: When Online News and Social Media Converge. In: Journalism Practice. 5. 383-398.

Bruns, Axel (2008): Blogs, Wikipedia, Second Life, and beyond. From production to produsage. Lang. New York NY, Vienna u.a.

Carvajal, Miguel; García-Avilés, José; Meier, Klaus; Kaltenbrunner, Andy; Kraus, Daniela (2009): Newsroom Integration in Austria, Spain and Germany: Models of Media Convergence. In: Journalism Practice 3/2009.

Castells, Manuel (2011): The Rise of The Network Society: The Information Age: Economy, Society and Culture, Volume I, Wiley. J. Oxford.

Dick, Murray (2011): Search engine optimization. Journalism Practice, Vol. 5, No 4, 2011, 462-477.

Fengler, Susanne/Eberwein, Tobias/Karmasin, Matthias/Bichler, Klaus/Porlezza, Colin Russ-Mohl, Stephan (2014): Selbstkontrolle im Journalismus – Wunschträume, Wirklichkeiten, Wahrnehmungen. Wie Journalisten aus Deutschland, Österreich und der Schweiz Instrumente der Media Accountability bewerten. In M&K. In Print.

Fidler, Harald/Gossy, Florian (2014): Österreichs größte Medienhäuser: ORF erreichte Milliarde Umsatz. Accessed 17.11.2014. <http://derstandard.at/2000001818356/Oesterreichs-groesste-Medienhaeuser-ORF-erreichte-2013-die-Milliarde>

Futurezone (2014): Leistungsschutzrecht: Springer kapituliert vor Google. Accessed 17.05.2015. <http://futurezone.at/netzpolitik/leistungsschutzrecht-springer-kapituliert-vor-google/95.218.832>

García-Avilés, José A./Kaltenbrunner, Andy/Meier, Klaus (2014): Media Convergence Revisited. Lessons learned on newsroom integration in Austria, Germany and Spain. In: Journalism Practice Volume 8, Issue 2.

Goyette-Côté, Marc-Olivier/Carbasse, Renaud/George, Éric (2012): Covering Journalism. Journalism Studies, Vol. 13, No. 56, 2012, 753-762.

Hanitzsch et al. 2011

Institut für Medien- und Kommunikationspolitik (2013): Ranking - Die 50 größten Medienkonzerne 2013. Accessed 17.11.2014. <http://www.mediadb.eu/rankings/deutsche-medienkonzerne-2013.html>

Kaltenbrunner, Andy / Luef, Sonja / Lugschitz, Renée (2014): Publizistik.net: Aus- und Weiterbildungswege für JournalistInnen in Österreich, Deutschland und der Schweiz. Studie.

Kaltenbrunner, Andy (2009): Das Leben danach: Journalismus 2020. In: Brandner-Radinger, Ilse (Ed.): Was Kommt, Was Bleibt. 150 Jahre Presseclub Concordia. Facultas. Wien. 102-110.

Kaltenbrunner, Andy (2009): ¿Como sobrevivir? El periodismo antes y despues de la crisis. In: Gonzalez Mesa, Isabel; Gonzalez, Jose Luis, Carvajal, Miguel: Reinventar los medios locales. DM. Murcia.

Kaltenbrunner, Andy (2013): Innovativ? Ja, aber. Die unterschiedliche Bereitschaft zu Veränderung. In: Kaltenbrunner, Andy/Karmasin, Matthias/Kraus, Daniela (Ed.): Der Journalisten-Report IV. Medienmanagement in Österreich. Facultas. Wien. 53-75.

Karmasin, Matthias/Diehl, Sandra/Koinig, Isabell/Leopold, Andrea (2013): New competencies for the future: How changes and trends in media convergence demand new skills from the workforce. In: Diehl, Sandra/Karmasin, Matthias (Ed.): Media and Convergence Management. Springer. Berlin Heidelberg. 353-372.

Kraus, Daniela (2010): Total digital? Onlinerecherche im Politikjournalismus. In: Kaltenbrunner, Andy/Karmasin, Matthias/Kraus, Daniela (Ed.): Der Journalisten Report III. Politikjournalismus in Österreich. Facultas. Wien. 49-78.

Luhmann, Niklas (2009): Die Realität der Massenmedien. 4. Auflage. Verlag für Sozialwissenschaften. Wiesbaden.

Meier, Klaus (2011): Journalistik. UVK. Konstanz.

Meyer, Phil (2007): The Vanishing Newspaper. University of Missouri Press. Columbia.

Meyer, Phil (2012): Precision Journalism and Narrative Journalism: Toward a Unified Field Theory. Accessed 17.11.2014. <http://niemanreports.org/articles/precision-journalism-and-narrative-journalism-toward-a-unified-field-theory/>

Patalong, Frank (2013): Medienkonzern Red Bull: Der fein dosierte Feldzug. Accessed 17.07.2014. <http://www.spiegel.de/kultur/gesellschaft/red-bull-baut-zunehmender-erfolgreiches-medienhaus-auf-a-894939.html>

Pew Research (2014a): State of the News Media 2014. Accessed 22.06.2014. http://www.journalism.org/packages/state-of-the-news-media-2014/#utm_content=buffer4c6b&utm_medium=social&utm_source=twitter.com&utm_campaign=buffer

Pew Research (2014b): Key Indicators in Media & News. Accessed 22.06.2014. <http://www.journalism.org/2014/03/26/state-of-the-news-media-2014-key-indicators-in-media-and-news/>

Probst, Maximilian (2013): Der perfekte Baustein für Bezos' Reich. Accessed 20.07.2015. <http://www.zeit.de/wirtschaft/unternehmen/2013-08/bezos-washington-post-kindle>

Rentz, Ingo (2014): Statista: Die umsatzstärksten Content- und Service-Portale in Deutschland. Accessed 20.07.2014. http://mobil.horizont.net/news/Statista-Das-sind-die-umsatzstaerksten-Internetunternehmen-in-Deutschland_119907.html

Schmidt, Jan (2009): Das neue Netz. Merkmale, Praktiken und Folgen des Web 2.0. UVK. Konstanz.

Schultz, Friederike/Wehmeier, Stefan (2010): „Online Relations“. In: Beck, Klaus/Schweiger, Wolfgang (Ed.) Handbuch Online-Kommunikation. Springer Fachmedien Wiesbaden. 409–433.

Shirky, Clay (2009): Newspapers and thinking the unthinkable. Accessed 20.07.2015. <http://www.shirky.com/weblog/2009/03/newspapers-and-thinking-the-unthinkable/>

Steinmaurer, Thomas (2002): Konzentriert und verflochten. Österreichs Mediensysteme im Überblick. StudienVerlag. Innsbruck.

Taylor, Henry (2014): Newspaper circulation: How far it's fallen and how far it's got to fall. Accessed 22.06.2014. <http://www.themediabriefing.com/article/newspaper-circulation-decline-2001-2014-prediction-5-years>

Weischenberg, Siegfried (1990): Journalismus & Kompetenz. Qualifizierung und Rekrutierung für Medienberufe. Westdt. Verlag. Opladen.

Winterbauer, Stefan (2014): Jarvis bescheinigt Döpfner „ökonomische Selbst-Kastration“. Accessed 17.05.2015. <http://meedia.de/2014/04/17/google-angst-jarvis-bescheinigt-doepfner-oekonomische-selbst-kastration/>

Innovación en el periodismo deportivo: nuevos medios, formatos y narrativas

José Luis Rojas Torrijos, Universidad de Sevilla

1. Introducción

El deporte es un campo informativo que despierta un extraordinario interés entre la ciudadanía y se ha afianzado en las últimas décadas como la tipología periodística que mayores índices de audiencia alcanza en los diferentes soportes en un elevado número de países. Y lo hace porque el deporte se ha convertido en “un microcosmos de la vida”, donde el público se identifica con los héroes y villanos de la competición, y el periodismo deportivo “en el registro oficial de todas las ocurrencias diarias de esos protagonistas” (Reinardy y Wanta, 2011: IX).

Sin embargo, pese a su popularidad y ser hoy un sostén para el negocio de muchas empresas mediáticas, el periodismo deportivo sigue sin contar con la valoración y el prestigio de otras áreas de especialización ‘más serias’, tanto dentro de la propia profesión como fuera de la misma, incluido el ámbito académico, donde esta temática ha quedado relegada a un lugar secundario en la producción investigadora y, por tanto, no ha recibido un análisis tan detallado como otras áreas de la industria (English, 2015).

Esta minusvaloración del periodismo deportivo no se corresponde ni con su complejidad, al ser un ámbito interdisciplinar y aglutinar un universo tan variado de modalidades, ni sobre todo con su trayectoria innovadora en la historia reciente de los medios. Se trata, de hecho, de una de las áreas de especialización más avanzadas desde un punto de vista técnico, gracias a que siempre ha marcado tendencias en la forma de presentar las informaciones, a través de un lenguaje atractivo y accesible a todas las mentalidades y sustentado en la representación visual de protagonistas y resultados, con la introducción de un diseño ágil y adaptable, o mediante un empleo particular del color y la tipografía en la configuración de páginas especiales y portadas más o menos sensacionales.

Todo esto ha tenido su continuidad en los entornos web y móvil, donde este campo periodístico sobresale como un extraordinario terreno de avanzadilla para innovar

permitiendo a las empresas informativas explorar nuevas narrativas y formatos que luego puede incluso trasladar a otras áreas y secciones más conservadoras. Tal como afirma Morrison (2014), “internet no ha hecho más que acelerar el rol de los medios deportivos como líderes de la innovación”, ya que suelen arriesgar más y situarse siempre dos años por delante del resto de la redacción en aspectos como las técnicas para buscar una mayor implicación de la audiencia, el uso creativo de la tecnología o la presentación experimental de las historias. El poder visual de este tipo de periodismo y el gran volumen de datos que maneja han potenciado su liderazgo innovador en el *digital storytelling*.

En un momento en el que la audiencia de los espacios deportivos sigue creciendo, los medios de comunicación están replanteando sus fórmulas narrativas para adaptarse a las exigencias de los nuevos usuarios, que, cada vez más, prefieren acceder a las noticias a través de redes sociales y dispositivos móviles. En plena transición al *mobile first*, el periodismo deportivo no deja de diversificarse con el nacimiento de emprendimientos con otros enfoques y temáticas no suficientemente tratadas en los medios más tradicionales (hiperlocales, nichos) y a través de la creación de nuevos productos (publicaciones para teléfonos inteligentes y tabletas, eclosión de *newsletters*); de explorar otras formas de contar, cada vez más visuales y explicativas, que se apoyan en datos estadísticos (infográficos y visualizaciones) y se conjugan con el entretenimiento (gamificación, búsqueda de contenidos viralizables); de buscar vías para fomentar la interacción y la participación de los usuarios; y de rediseñar webs y reformular la extensión y los elementos definitorios de los géneros clásicos (*longform*, videocrónicas, reportajes multimedia,...); todo ello para hacer más fácil su consumo en pantallas pequeñas y procurar una mayor eficacia llevando la información de interés y con prontitud allá donde esté la gente.

2. Emprendimientos periodísticos

Internet no solo ha permitido al periodismo deportivo sacar a la luz toda su creatividad y reinventarse aplicando las últimas tecnologías para enriquecer la narración, sino que además lo ha erigido también como un terreno para el emprendimiento. En los últimos años han aparecido numerosos nuevos medios puestos en marcha por periodistas o

grupos de periodistas que, al margen de las estructuras de las empresas tradicionales del sector, han acometido proyectos, más o menos especializados en sus temáticas y dirigidos a cubrir nuevos nichos del mercado informativo.

Estos nuevos medios, según señala Breiner (2013), han aprovechado “la gran oportunidad ofrecida por internet de cambiar la estructura, los contenidos y la audiencia de la web con nuevas tecnologías (móviles, software), nuevos canales de distribución (redes sociales, RSS, móviles), nuevas maneras de pensar, el mercadeo de medios, cómo vender publicidad, nuevas fuentes de ingresos para medios y cómo dirigir una organización (liderazgo)” y con todo ello “desde el principio se enfatizó la importancia de crear una comunidad fiel por la calidad y la relevancia de los contenidos a una audiencia particular”.

Esta ola emprendedora tiene su punta de lanza en la información deportiva, un campo donde se han creado desde 2008 en España 65 nuevos medios, micromedios y proyectos, lo que representa alrededor del 17% del total de las nuevas iniciativas (Manfredi, Rojas y Herranz, 2015); cada uno con intereses y enfoques singulares, pero con un denominador común: la búsqueda de la diferenciación y la reclamación de un espacio propio para ofrecer historias y hablar de protagonistas que o bien no suelen tener cabida en el periodismo deportivo convencional o bien reciben un tratamiento insuficiente.

Esta cantidad de nuevos medios deportivos pone de relieve que, efectivamente, se trata de una área propicia para la innovación y creación de proyectos diferenciados y que se halla en una fase expansiva. En ella se observan, además, dos grandes tendencias que refuerzan la idea de nicho de audiencia: por un lado, la apuesta por lo hiperlocal (segmentación geográfica) y, por otro, la superespecialización temática (fútbol internacional, deporte municipal o hockey hierba) o la oferta combinada de información con otro tipo de servicios. “Se alumbran nuevas formas de gestionar las empresas orientadas a internet y cada vez más vinculadas a la marca personal del periodista, así como nuevas temáticas, narrativas y formas de presentar los contenidos” (Manfredi, Rojas y Herranz, 2014).

En otros países latinoamericanos también han surgido nuevas voces deportivas, tales como la web polideportiva venezolana *Letrasdeporte* o las revistas en papel *El Escorpión*

(Colombia) y *Don Julio* (Argentina), esta última cerrada en 2015. Ambas reivindican el periodismo narrativo que cuente historias de fútbol en su contexto y no se anclen en la actualidad y toman como fuente de inspiración un modelo de publicaciones de cultura futbolística surgidas en los últimos años en otros países como en España, con *Panenka* y *Líbero*, Italia (*Undici*) o anteriormente Alemania (*11Freunde*), Francia (*So Foot*) y el Reino Unido (*The Blizzard*). Se adhieren, además, a una corriente que se ha extendido a Estados Unidos con publicaciones independientes como *Howler Magazine*, *Eight By Eight* o, más allá del fútbol, *Victory Journal*. La mayor parte de estas revistas guarda rasgos comunes, como la apuesta cuidada por el diseño y la gran calidad del papel, la proliferación de ilustraciones e infografías, así como las historias de lectura reposada en formatos largos.

3. Nuevas formas de presentación visual de los contenidos

Gran parte de la fuerza creadora de este tipo de periodismo reside en el carácter visual de sus contenidos, lo que se manifiesta tanto en el diseño de sus soportes como en la disposición de los elementos encaminados a la representación gráfica de los resultados. En una especialización donde las estadísticas son consustanciales al relato periodístico para explicar lo sucedido en las competiciones, los medios han apostado de forma decidida en el ámbito digital por ilustrar sus historias no solo con fotografías espectaculares e infografías estáticas, sino, cada vez más, con gráficos interactivos y visualizaciones de datos.

Estos nuevos gráficos se han erigido como reclamos de las webs periodísticas sobre deporte y recursos informativos muy eficaces para explicar o expresar los diferentes aspectos de un encuentro deportivo por medio de números, tablas, ilustraciones y elementos multimedia.

Como expone la diseñadora neerlandesa Marije Rooze en su web (1), continuación de su tesis doctoral, medios anglosajones como *The New York Times* o *The Guardian* ya demostraron en su cobertura de los Juegos Olímpicos de 2012 cuáles son las grandes posibilidades de la infografía interactiva en vídeo y de la visualización de datos en previas, crónicas y reportajes. Desde entonces los nuevos gráficos han proliferado en muchos medios, sobre todo los que cuentan con mayores presupuestos para dotarse de

personal suficiente y armar potentes departamentos creativos, como *The Washington Post*, *Bloomberg*, *BBC* o *Le Monde*.

Los gráficos deportivos siguen evolucionando y hoy día los especiales interactivos y los reportajes multimedia son cada vez más habituales en las coberturas de grandes eventos, tal como se pudo comprobar en el Mundial de fútbol de 2014. De forma aislada o dentro de una pieza mayor, el gráfico sirve al periodismo deportivo para contar historias que, de emplearse solo texto, exigirían un esfuerzo mayor al usuario, así como para destacar y explicar con mayor claridad aspectos relativos a la competición (2).

4. Contar historias con números

En este camino, todavía incipiente, los medios han empezado a explotar el verdadero potencial de las nuevas técnicas de explotación de la ingente cantidad de datos que se acumulan en el mundo del deporte. Ciertamente, en pocas especializaciones periodísticas como la deportiva está más presente la estadística, entendida esta como “la manera de expresar o explicar los diferentes aspectos de un partido por medio de números” (Marrero, 2011: 132).

La información deportiva en el entorno digital se aproxima al denominado “periodismo de base datos”, una disciplina profesional en la que, como señala Crucianelli (2013), “se trabaja con grandes volúmenes de datos, se aprovecha al máximo la visualización interactiva y se incorpora al programador al equipo periodístico para desarrollar tareas que van desde la extracción de datos y la depuración de sets de datos hasta el diseño de aplicaciones de noticias”.

No obstante, tal como advierte Rogers (2013, 22) el periodismo de datos no son solo gráficos y visualizaciones. “Se trata de contar la historia de la mejor forma posible”, una noticia en la que a veces basta con publicar el número sin necesidad de mapas o infografías. Este mismo autor agrega que esta disciplina es a veces una curación, que exige al periodista saber cribar la información y surtir de datos clave a cada historia buscando siempre lo más idóneo en cada caso (2013, 16).

El periodismo de datos no consiste tampoco en reunir y mostrar datos, sino que se trata de una estadística avanzada aplicada a la información en la que la clave reside en el

análisis y las conclusiones extraíbles de relaciones entre diferentes variables para llegar a unos datos que no suele mostrar la estadística convencional y “conseguir que los números signifiquen algo” para el propósito informativo (Anderson y Sally, 2013: 7).

Estas técnicas de analítica de datos, que tienen su origen en el mundo del béisbol en Estados Unidos y que luego se trasladaron a otros deportes como el baloncesto, han irrumpido en los dos últimos años en el ámbito periodístico con la aparición de proyectos unipersonales de profesionales como Nate Silver (*FiveThirtyEight.com*) o Bill Simmons (fundador de *Grantland.com*), en dos webs asociadas dentro del conglomerado digital de *ESPN*. Entre esos trabajos sobresalen los *mapping* de datos generados en la NBA que realiza Kirk Goldsberry, cartógrafo y estadístico, en *Grantland.com* (3).

Junto con estos nuevos sitios especializados, se han dado pasos decisivos para el desarrollo del periodismo deportivo de datos en webs generalistas como *The New York Times*, *The Washington Post* o *The Guardian*, que han aprovechado la celebración de grandes citas globales como los Juegos Olímpicos de Invierno en Sochi (Rojas, 2014) o el Mundial de fútbol en Brasil para reforzar su cobertura informativa mediante el uso de nuevas herramientas y la experimentación en la narración y presentación de los contenidos. Además, en el caso de *The New York Times*, esta apuesta por el periodismo de precisión a través de los datos también se ha visto plasmada con la creación de *The Upshot*, sección que también recoge trabajos deportivos innovadores (4).

El periodismo de base de datos encuentra en el deporte uno de sus ámbitos con mayores posibilidades de desarrollo en los años venideros.

5. El vídeo como clave del *engagement*

Otro elemento decisivo dentro de la nueva estrategia del periodismo deportivo digital es el vídeo, que se sitúa en el corazón del *engagement* tanto en la web como en entornos móviles, con imágenes más o menos impactantes y, en su mayoría, de corta duración. Teniendo en cuenta que el consumo de contenidos audiovisuales aumenta, es lo más viral y proporciona muchas visitas y tiempo de permanencia del usuario, los medios se han dotado de sitios de videonoticias (*SI Wire*, de *Sports Illustrated*, lanza un docena al día de 30-60 segundos; *BBC* experimenta con la difusión de este formato de vídeo a través de aplicaciones de chat y en redes sociales) y han adoptado formatos como la

videocrónica, que ofrece información actualizada y ampliada de los encuentros más destacados.

Además, los vídeos infográficos se han convertido en un formato ideal para presentar con brevedad, tanto en los portales como en las aplicaciones para dispositivos móviles de forma que puedan ser compartidos de forma masiva en redes sociales, los datos esenciales de la previa de un gran acontecimiento, el análisis de una noticia de alto impacto o el complemento para explicar las claves de algún asunto, más o menos complejo, dentro de un reportaje. Igualmente, en el caso de deportes menos mediáticos, estos vídeos son explicativos y brindan una oportunidad al periodismo para hacer pedagogía y sembrar cultura deportiva. Así son, por ejemplo, muchos de los videográficos de AFP (5).

Junto con estos vídeos informativos breves, los sitios de noticias están profundizando en el *streaming* para la emisión en directo de eventos, así como en audiovisuales de larga duración, ya sean videoentrevistas y videoreportajes, o reportajes multimedia y especiales interactivos de gran calidad donde la narración es conducida por gráficos en movimiento (6) o vídeos en alta resolución (7).

6. Longform multimedia

En su camino constante hacia la innovación, el periodismo deportivo experimenta el *revival* del largo formato o *longform journalism*, una variante narrativa que no es nueva (*Esquire* o *The New Yorker* cultivan textos largos desde hace décadas), pero que va a más en los nuevos soportes, donde los medios han decidido aprovechar todas las posibilidades del *storytelling* y del diseño digitales en piezas vistosas, estructuradas en capítulos y con elementos multimedia que se abren y se cierran a medida que se avanza en la lectura haciendo *scroll*. Además, las empresas apostaron por este formato colocando en las firmas a algunos de sus redactores estrella, de forma que sirviera como gancho para reforzar la comercialización de su marca periodística (Hyatt, 2014).

Entre los medios deportivos que más han apostado por el *longform* multimedia, sobresalen *ESPN*, a quien se le atribuye el primer reportaje con narrativa *scroll* en agosto de 2012 ('The Long, Strange Trip of Dock Ellis') (8); los también estadounidenses *SBNation* y *Sports Illustrated*, que crearon en 2012 y 2013 sus respectivos sitios para

alojar estos reportajes; y *L'Equipe*, que en 2013 lanzó su sección *L'Équipe Explore*. En España también desarrolló este formato el digital *El Enganche* (2014-2015).

El periodismo deportivo narrativo vive su máxima expresión en Estados Unidos, donde cada año se edita *The Best American Sports Writing*, una antología con lo mejor del largo formato en los medios de este país (McDougall y Stout, 2014).

7. Replanteamiento de géneros

La continua experimentación narrativa en esta tipología periodística y los nuevos hábitos de un usuario cada vez más móvil han llevado a los medios a rediseñar webs y a reformular la extensión y los elementos definitorios de los géneros clásicos (acortamiento de textos, mayor presencia audiovisual e infográfica e hipertexto que genera interacción) con el objetivo de hacerlos más adaptables para su consumo en todo tipo de pantallas.

Así, además de los ya mencionados reportaje *longform*, nuevos formatos de vídeo y reportajes multimedia, en grandes eventos como el Mundial de fútbol de Brasil (Vinagre, 2014) aparecieron el reportaje interactivo, el microinforme estadístico (9), previa gráfica (construida solo con datos e infografías, sin texto) (10), la previa especial interactiva (11), el perfil de largo formato, la composición fotográfica (composite) para mostrar jugadas en una sola imagen o la crónica de datos (*match recap*) (12).

La tendencia creciente de aligerar la crónica de texto y construirla a partir de estadísticas ha llevado a *The Associated Press* a experimentar en 2015 con un nuevo software, denominado *Automated Insights*, que generará crónicas robotizadas de partidos de béisbol con los datos esenciales, con el fin de descargar de trabajo a redactores, que se encargarán de buscar historias y hacer piezas más creativas y elaboradas.

8. Gamificación y contenidos viralizables

El periodismo deportivo es información pero también entretenimiento. Por ello, muchos medios han potenciado los juegos y herramientas interactivas como fórmulas idóneas para atrapar la atención de los usuarios a la vez que para explorar nuevas narrativas. Al

fin y al cabo “la gamificación del periodismo ha demostrado ser capaz no solo de enganchar a la audiencia sino también de liderar la creación de nuevos hábitos de lectura y comportamiento social en numerosas disciplinas” (Ferrer Conill, 2015).

La ludificación forma parte de la estrategia empresarial de muchas webs periodísticas de llegar a más gente a partir de contenidos no solo noticiosos sino orientados al infoentretenimiento y que sean viralizables. Así han surgido sitios como *MarcaBuzz*, la traslación de *Buzzfeed* al ámbito deportivo ideada por *Marca*, con el fin primordial de llevar más visitas a través de textos y vídeos de curiosidades y anécdotas de personajes dentro y fuera de la competición.

9. Pensando en lo móvil

Sin dejar de lado esta aproximación amena al deporte, los medios deportivos han comenzado a apostar por las revistas para teléfonos inteligentes y tabletas para dar respuesta a la creciente cantidad de usuarios que acceden a las noticias a cualquier hora y desde cualquier parte (según el estudio *State of the News Media de 2015*, 39 de las 50 webs periodísticas más importantes de Estados Unidos ya reciben más visitas a través de móviles que por ordenadores).

Estas nuevas publicaciones para móviles nacen tanto en nuevos medios como en otros tradicionales (en España ya han dado este paso *Marca*, *Sport* y *As*), donde se conciben como productos complementarios con la web y el papel al ofrecer contenidos no tan próximos a la urgencia de los acontecimientos -aunque con percha de actualidad- y más impregnados de análisis y caracterizados por novedosas formas de presentar a los protagonistas a partir de un amplio despliegue de elementos interactivos y multimedia. De esta manera, favorecen una lectura más ágil de los contenidos y propician que esta se convierta en una verdadera experiencia para el usuario (Rojas, 2015).

La importancia creciente por adecuar contenidos deportivos para dispositivos móviles también ha conducido a los medios a rediseñar sus aplicaciones y a replantear en este entorno nuevos formatos como titulares-fotonoticia, sobre todo última hora y resultados, vídeos cortos viralizables (GIF, Vine) para su distribución a través de las redes sociales.

Estas nuevas salas de lectura son puertas laterales de acceso a la web junto con las recuperadas *newsletters*, boletines con contenidos propios y agregación que los medios envían por correo electrónico de suscriptores con el fin de ampliar su comunidad de seguidores. Este servicio gratuito ya lo ofrecen también sitios especializados y periodistas que apuestan por la curación de contenidos para atender una demanda creciente de usuarios que quieren estar bien informados y conocer la última hora de su equipo o su deporte favorito. Algunas de ellas como *Slugball* o *Casual Spectator* incluso han creado su propia cuenta en Twitter para dar a conocer sus productos respectivos y redistribuir algunas de las noticias más destacadas que recopilan.

10. Retos

A medida que el consumo de las noticias pasa de la web a los nuevos dispositivos, el periodismo en general y el deportivo en particular afrontan varios retos, que tienen ver fundamentalmente con atender los requerimientos de la audiencia para ajustar productos y servicios a sus nuevas necesidades informativas y hábitos de consumo.

Se trata de involucrar más a los usuarios móviles y de redes sociales para hacerlos más partícipes en la generación y distribución de los contenidos y fidelizarlos a una marca periodística que les satisfaga llegando a ellos de una forma ágil, cercana y atractiva. Así lo hizo Bleacher Report, que fundamentó su crecimiento en el denominado *citizen journalism for sports* hasta ser una de las web líderes de la información deportiva con casi 65 millones de visitantes únicos (Morrison, 2014).

En suma, el objetivo es no perder de vista aquello que le interesa a la gente, sea viral o no, sin dejar de lado el periodismo de calidad, de investigación, de datos y de largo formato; hacer compatibles ambas demandas o exigencias para no solo fidelizar audiencias sino incluso, llegado el caso, recuperarlas a través de la innovación y la diferenciación en una selva digital donde confluyen cada vez más voces.

Notas (lista de enlaces)

(1) <http://collection.marijerooze.nl/#!/search?newscategory=sports>

(2) <http://graphics.wsj.com/wc-penalty-kicks/#/?sel=65323>

<http://fivethirtyeight.com/features/lionel-messi-is-impossible/>

- (3) <https://www.youtube.com/watch?v=YRPyUwo6ruo&feature=youtu.be>
- (4) <http://www.nytimes.com/interactive/2014/05/12/upshot/12-upshot-nba-basketball.html? r=0>
- (5) <https://www.youtube.com/watch?v=LrbNrs6fGuY&list=PL1CF9F6D47FDDCA48&index=1>
- (6) <http://www.lequipe.fr/explore-video/nous-etions-si-haut-perches/>
- (7) <http://www.nytimes.com/interactive/2014/10/28/sports/marathon-videos.html>
- (8) <http://sports.espn.go.com/espn/eticket/story?page=Dock-Ellis>
- (9) <http://www.fourfourtwo.com/features/60-second-dossier-pressure-mounting-messi-take-barca-form-world-stage>
- (10) http://www.washingtonpost.com/us-and-german-world-cup-comparison/2014/06/25/b524d528-fcbe-11e3-b1f4-8e77c632c07b_graphic.html
- (11) http://espn.go.com/espn/feature/story/_/id/11754812/todo-sobre-real-madrid-vs-barcelona
- (12) <http://graphics.wsj.com/wc-game-recaps/#/?g=731777>

Bibliografía

- Anderson, C. y Sally, D. (2013). *The Numbers Game*. Londres: Penguin Books
- Breiner, J. (2013). Emprendimientos periodísticos. *Revista Mexicana de Comunicación*, 133, enero-marzo. Disponible en: <http://mexicanadecomunicacion.com.mx/rmc/2013/04/29/emprendimientos-periodisticos/#axzz2WGcvl0r3> [Fecha de consulta: 18 de agosto de 2015]
- Crucianelli, S (2013). "¿Qué es el periodismo de datos?". Cuadernos de Periodistas. Asociación de la Prensa de Madrid. Disponible en: <http://www.cuadernosdeperiodistas.com/que-es-el-periodismo-de-datos/> [Fecha de consulta: 18 de agosto de 2015]
- English, P. (2015). "Mapping the sports journalism field: Bordieu and broadsheet newsrooms". *Journalism*. Online First, 12 de abril. Sage Journals. Londres.
- Ferrer Conill, R. y Karlsson, M. (2015). "The Gamification of journalism" en Gangadharbatla, H. y Davis, D.Z. (eds.) *Emerging Research and Trends in Gamification*.
- Hershey, Pennsylvania: IGI Global. Disponible en: https://www.academia.edu/13898178/The_Gamification_of_journalism [Fecha de consulta: 18 de agosto de 2015]

Hiatt, A. (2014). "The future of digital longform". *Tow Center for Digital Journalism*. Columbia Journalism School. Nueva York. Disponible en: <http://longform.towcenter.org/> [Fecha de consulta: 18 de agosto de 2015]

Manfredi, J.L.; Rojas Torrijos, J.L.; y Herranz, J.M. (2015a). Innovación en el periodismo emprendedor deportivo. Modelo de negocio y narrativas. *El Profesional de la Información*, 24,3, pp. 265-273. Disponible en: <http://www.elprofesionalde lainformacion.com/contenidos/2015/may/06.pdf> [Fecha de consulta: 10 de agosto de 2015]

_____ (2015b) "Periodismo emprendedor: el periodismo deportivo en España". *Revista Latina de Comunicación Social*, Núm. 70, 2015. Universidad de La Laguna (Tenerife), pp. 69-90. Disponible en: <http://www.revistalatinacs.org/070/paper/1035-UC/05es.html> [Fecha de consulta: 10 de agosto de 2015]

Marrero Rivera, O. (2011). *Fundamentos del periodismo deportivo*. San Juan (Puerto Rico): Terranova

McDougall, C. y Stout, G. (2014). *The Best American Sports Writing*. Nueva York: Houghton Mifflin Harcourt

Morrison, S (2014). "The toy department shall lead us. Why sports media have always been newsroom innovators". *Columbia Journalism Review*. Escuela de Periodismo de la Universidad de Columbia. Disponible en: http://www.cjr.org/reports/the_toy_department_shall_lead.php [Fecha de consulta: 20 de agosto de 2015]

Pew Research (2015). *State of the News Media 2015*. Disponible en: <http://www.journalism.org/2015/04/29/state-of-the-news-media-2015/> [Fecha de consulta: 18 de agosto de 2015]

Reinardy, S. y Wanta, W. (2011). *The Essentials of Sports Reporting and Writing*. Londres/Nueva York: Routledge

Rogers, S. (2013). *Facts are sacred. The power of data*. Londres: Guardian Books

Rojas, J.L. (2015). "Nuevos horizontes en el periodismo deportivo español: las primeras revistas para tabletas y móviles en los diarios Marca y Sport". *Revista Fonseca, Journal of Communication*, Núm.10. Universidad de Salamanca, pp. 29-49. Disponible en: <http://revistas.usal.es/index.php/2172-9077/article/view/12910/13283> [Fecha de consulta: 18 de agosto de 2015]

- (2014). "Periodismo deportivo, divulgación e innovación. Estudio de casos de coberturas informativas internacionales de los JJ.OO. de Invierno 2014". *Textual & Visual Media*. Revista de la Sociedad Española de Periodística, Núm. 7, págs. 241-254. Disponible en: http://textualvisualmedia.com/images/revistas/07/articulos/periodismo_deportivo.pdf [Fecha de consulta: 18 de agosto de 2015]

Vinagre, Rubén (2014). "Dossier: Innovación periodística en el Mundial de Brasil 2014". En *Revista Metadeporte*. Disponible en: <http://metadeporte.com/dossier-innovacion-periodistica-en-el-mundial-de-brasil-2014/> [Fecha de consulta: 19 de agosto de 2015]

Pistas para la innovación periodística: entre los laboratorios de medios y las nuevas narrativas

José Manuel Noguera Vivo, Universidad Católica de Murcia

1. Introducción

El presente capítulo realiza una fotografía panorámica sobre algunos de los lugares y procesos donde mayor innovación periodística podemos encontrar en la actualidad. Además, analiza cuáles han sido en estos casos las claves y puntos en común para el desarrollo de esa apuesta innovadora. A falta de una única fórmula que fuese válida para casi cualquier medio, lo que sí tenemos son muchos medios que aportan una receta particular, puede que válida exclusivamente para ellos, pero de la que podemos seleccionar alguna recomendación interesante.

En el verano de 2015, los principales laboratorios de medios se reunieron en Bruselas en un debate sobre los retos y oportunidades para enganchar a las nuevas audiencias. Este encuentro (el Eurovision Digital Storytelling Labs Network), que celebraba su segunda edición, finalizó con cuatro ideas clave: a) El público no espera, si no encuentra lo que busca en grandes medios lo buscará en otros alternativos; b) Las ideas pequeñas son ganadoras, lo útil y sencillo triunfa mientras que lo que necesita mucha implicación y conocimiento tiende a fracasar; c) Hay que testar, si no eres capaz de hacer un prototipo sencillo en papel tampoco lo harás en digital; y d) Arriésgate a perder, adaptar contenido para la generación *millennial*, *youtuber* o *snapchat* requiere mucho esfuerzo y riesgo, pero genera conocimiento sobre el nuevo entorno. De este modo resumía Miriam Hernanz (2015) las conclusiones de este segundo encuentro de Laboratorios Europeos. Como podemos ver, la innovación es tanto una actitud como un proceso.

Podría decirse que existen dos grandes viveros para la innovación periodística, uno positivo y otro negativo. El positivo lo representan los citados laboratorios de medios, que suelen experimentar con numerosos proyectos a la vez hasta que alguno de ellos

sale a la luz y se consolida. Laboratorios como el de la cadena BBC,² que mantiene una lista de proyectos periodísticos³ finalizados, en activo y aplazados. El segundo vivero imprevisto lo representan los cierres de medios, que también suponen en muchos casos el punto de inflexión en el que decenas de periodistas deciden asociarse y montar su propia cabecera a partir de la experiencia obtenida. El caso español más paradigmático de esta situación fue sin duda el cierre de la edición en papel del diario Público en 2012, que dio lugar meses más tarde al nacimiento de numerosos medios.

Por otro lado, la innovación periodística que estamos presenciando no siempre viene representada bajo nuevas expresiones, plataformas emergentes o lenguajes desconocidos, muchas veces no es más –ni menos– que la suma de acciones ya conocidas pero combinadas de forma diferente y en el momento oportuno. Más que una convergencia de redacciones, se trata de una convergencia de acciones y productos que rotan alrededor del mismo contenido pero con fines distintos. El 20 de septiembre de 2015 nació Papel, el nuevo semanal del diario El Mundo para la edición de los domingos. En una de sus páginas se estrenaba con una columna el escritor argentino Hernán Casciari, que se titulaba “Nunca me importó el fútbol”.

Dicha columna de Casciari no solo se estrenaba en el papel, también lo hacía en el digital y estaba acompañada de un podcast donde el propio autor locutaba, en seis minutos y medio, el texto del artículo. Además, el diario avisaba de que a partir de las 19.00 h. Casciari debatiría con sus lectores el texto en los comentarios del artículo. Más tarde el diario corrigió el mensaje, para aclarar que el autor estaría en directo con los lectores para debatir, pero no en los comentarios sino desde Twitter (@casciari). Al margen de la rectificación, lo interesante es observar cómo para algunos medios la publicación de un contenido no acaba en el momento de publicar, ya que necesita estar acompañada de acciones como un debate con los lectores, o productos afines, o como un podcast del propio artículo. Mediante combinaciones de productos y lenguajes ya conocidos, estamos ofreciendo una experiencia diferente, y por tanto, un producto completamente distinto.

² bbcnewslabs.co.uk

³ bbcnewslabs.co.uk/projects

2. Laboratorios de medios españoles

El laboratorio de innovación audiovisual de RTVE⁴ es una de las guías para la innovación periodística en España. Son autores de productos tan disruptivos en su momento como lo fue el webdoc Montelab (lab.rtve.es/montelab), un *docugame* ambientado en 2007, en plena burbuja inmobiliaria en España, para vivir “la experiencia de ser propietario”. La experiencia no solo es una experiencia interactiva para conocer diversos aspectos de la crisis inmobiliaria a través de jugar a la toma de decisiones, sino que supone una original manera de recuperar contenidos ya emitidos de la cadena, como son los programas de Comando Actualidad que trataban temas afines.

Otras creaciones que ejemplifican la diversidad y calidad de este laboratorio son el webdoc Las Sinsombrero,⁵ sobre las mujeres de la Generación del 27; el interactivo para San Fermín 2015,⁶ en el que el usuario podía elegir desde qué cámara quería ver cada parte del recorrido de los encierros; o el mapa de personajes⁷ de la serie Isabel, que a su vez estaba conectado a la web de la serie y a otro especial interactivo, en este caso sobre la conquista de Granada⁸ y estructurado en torno a escenas de la serie. El mapa de personajes ejemplifica lo que podríamos denominar una *narrativa de relaciones*.

Otro de los laboratorios de medios que marca la agenda de la innovación periodística en España y con apenas dos años de existencia es el LAB⁹ de El Confidencial. La agilidad de esta cabecera nativa digital se refleja a la perfección también en la organización del laboratorio. Su responsable, Alejandro Laso, señalaba en una entrevista a la periodista Silvia Cobo la horizontalidad del organigrama de esta sección, lo que permitía su plena integración en todas las áreas del medio: “El Laboratorio es un área de estrategia de producto. Tenemos equipos de diseño, de experiencia de usuario, de analítica web, de mobile, de nuevas narrativas y está todo abrazado por el equipo de proyectos. El departamento técnico es parte también del Laboratorio, no es un ente al que hay que pedirles de rodillas que nos haga algo, sino que desarrollan las ideas que salen del laboratorio” (Cobo, 2015).

⁴ www.rtve.es/lab

⁵ www.rtve.es/lassinsombrero/es/webdoc

⁶ www.rtve.es/noticias/san-fermin/encierros

⁷ lab.rtve.es/serie-isabel/personajes

⁸ lab.rtve.es/serie-isabel/conquista-de-granada

⁹ www.elconfidencial.com/autores/elconfidencial-lab-560

El LAB de El Confidencial es responsable de buena parte de la filosofía que desprende el medio. Los casi veinte trabajadores del LAB de El Confidencial se estructuran en tres grandes áreas: a) diseño y experiencia de usuario; b) nuevas narrativas y c) participación y viralidad. Para Laso, la clave donde se inicia el proceso de innovación es la métrica: “A través de la analítica web identificamos oportunidades de negocio o ideamos cómo innovar en algún tipo de producto” (Cobo, 2015).

El Vocento Media Lab es uno de los laboratorios de medios españoles de más reciente creación. Su primer escaparate público es Twitter a través de la cuenta @VocentoLab y fue presentado durante el Congreso de Periodismo Digital de Huesca en marzo de 2015. Sus objetivos principales son la capacitación de las redacciones, el análisis de las tendencias y la creación de espacios de experimentación para el desarrollo de productos y nuevas narrativas.

La primera gran iniciativa del Vocento Media Lab fue un programa de formación en periodismo de datos para más de cuarenta periodistas. Está liderado por el periodista Borja Bergareche, director de Innovación de Vocento, un apasionado de la transparencia en el uso de datos públicos y autor del libro *Wikileaks Confidencial*.

Estos laboratorios son solo una pequeña muestra de que en los medios españoles ya existe desde hace años una cultura de la innovación periodística que, si bien cuesta implementar en las rutinas de la Redacción, ya tiene espacios reconocidos para su desarrollo y experimentación, tanto en producto como en nuevas narrativas o investigación de audiencias.

Fuera de España hay numerosos laboratorios de medios dignos de mención, tanto dentro como fuera de empresas periodísticas. The Guardian desarrolla su Guardian Labs¹⁰ bajo la convergencia de tres líneas de desarrollo: tecnología, contenido y datos. La European Magazine Media Association mantiene desde 2012 el Future Media Lab¹¹ y la Fundación Nieman sostiene en Harvard el Nieman Journalism Lab¹² –con un foco permanente en las nuevas audiencias, la web móvil y los modelos de negocio-, mientras

¹⁰ <http://guardianlabs.theguardian.com>

¹¹ <http://www.futuremedialab.info>

¹² <http://www.niemanlab.org>

que el área de investigación y desarrollo del New York Times¹³ se centra en el desarrollo de productos multiplataforma y la mejora de las experiencias de usuario derivadas de estos nuevos desarrollos. En un sentido amplio, también podríamos entender como laboratorios de medios aquellas secciones de redes sociales como Twitter donde se recogen las buenas prácticas periodísticas.¹⁴

3. Cerró Público, abrieron muchos más

Como apuntaba el periodista Pere Rusiñol a principios de 2014, “las huellas de Público” pueden encontrarse en medios como eldiario.es, infoLibre, La Marea, Materia o Líbero, entre otros. Como si de una espora se tratase, el cierre de Público dio lugar a medios tan diferentes como llenos de talento. Algunos, como eldiario.es, se han reforzado con el tiempo y han consolidado su identidad y modelo de negocio –con un fuerte componente en los socios, que a los tres años de existencia del medio ya llegaban a los doce mil-, mientras que otros como Materia llegaron a acuerdos con medios más grandes para formar parte de éstos. En el caso del micromedio de ciencia dirigido por Patricia Fernández de Lis, Materia inició su andadura online en el verano de 2012 y en septiembre de 2014 se alió con El País para convertirse en su sección de Ciencia.

El cierre de Público ayudó al auge de determinado modelo organizativo, el de los medios cooperativistas (Yuste y Cabrera, 2014), es decir, medios en los que los propios periodistas son propietarios de una parte del medio. Muchos de los cibermedios de reciente creación son en algún grado cooperativistas ya que han sido sus fundadores y primeros redactores los primeros socios e inversores. Uno de los mejores ejemplos de cooperativismo periodístico es el de la revista La Marea.

Tras el cierre de la edición de papel del diario Público –que supuso el despido del 85% de sus trabajadores-, un grupo de trabajadores formó la sociedad cooperativa MásPúblico, que se convirtió en la editora de La Marea, una revista mensual de papel a la vez que un cibermedio de publicación diaria. Como en el caso de otros medios, aquí la copropiedad se presenta más que como un modelo organizativo, como una defensa de la independencia del medio, que de este modo no depende de publicidad gubernamental o de grandes firmas. Como señalan en su presentación, son “100% propiedad de sus socios

¹³ <http://nytlabs.com>

¹⁴ <https://media.twitter.com>

lectores y trabajadores, lo que nos permite ser totalmente independientes de poderes políticos y empresariales".¹⁵ La inspiración para esta cooperativa fue el diario alemán TAZ (taz.de), también editado por una cooperativa, con más de 13.000 socios y 250 trabajadores.

Otro medio nacido de ex periodistas de Público fue infoLibre, que surge en marzo de 2013. Este cibermedio, si bien presenta una oferta informativa generalista, también añade rasgos propios interesantes como secciones permanentes basadas en el *fact-checking* (Verdad o Mentira) y el ciberactivismo (Actúa), creación de medios paralelos en otros canales (revista de papel tintaLibre) o el fortalecimiento de su comunidad a través del Club infoLibre. Como hemos podido ver también en otras ocasiones, la innovación no procede en este caso de acciones pioneras, sino de una suma de acciones tradicionales o ya conocidas, cuyo valor radica en su especial combinación para formar un medio con una personalidad propia.

4. Dos pistas para la innovación

Los cibermedios que mencionamos en este apartado no son los únicos que están innovando en el panorama periodístico español e internacional, pero sin duda han sabido distinguirse por algún motivo particular de su competencia. En cualquier caso y de forma paradójica, no podemos olvidar la innovación que se está produciendo en los márgenes del periodismo, en proyectos que no son estrictamente cibermedios pero que necesitan estar dirigidos o protagonizados por periodistas. Así lo demostró el Ranking de Innovación Periodística de 2014 publicado por investigadores de la UMH,¹⁶ donde el primer puesto lo ocupaba Civio.es, una fundación sin ánimo lucro dedicada al fomento de la transparencia y el libre acceso de los datos públicos por parte del ciudadano.

4.1. Innovación en la agenda

El cibermedio Quartz (qz.com) no apuesta por el concepto tradicional de Secciones, sino por uno mucho más pasional como es el de Obsesiones.¹⁷ Es una clara apuesta por

¹⁵ <http://www.lamarea.com/conocenos>

¹⁶ <http://mip.umh.es/ranking>

¹⁷ qz.com/obsessions

historias atemporales que huyen la última hora y pueden ser rescatadas en cualquier momento por la audiencia, con un simple gancho insertado en el siguiente reportaje. Este modo más pausado de trabajar permite a Quartz presentar no solo una agenda propia, sino también construir una comunidad diferente a su alrededor, una comunidad de seguidores que sabe que se encuentra frente a un producto complementario que no compete con los grandes medios que proporcionan *breaking news*.

Otra forma de innovar en la agenda, abandonando la presión de la última hora pero sin perder de vista la actualidad es el modelo de contenidos propuesto por Vox.com. Este cibermedio, fundado por Ezra Klein en 2014, produce contenidos informativos que abordan los temas de actualidad desde puntos de vista diferentes y en muchas ocasiones, buscando conexiones directas con la cultura popular de ese momento. Su lema, *Explain the news*, subraya claramente este enfoque. Por otro lado, Vox no olvida la innovación en contenidos y apuesta por secciones con lenguajes y secciones nativas de la Web, como los vídeos, los mapas, el contenido ordenado en listas o su sección denominada *Card Stacks*, piezas de información atemporal agrupadas temáticamente que pueden insertarse en cualquier página web a través del pertinente código *embed*. Vox es un ejemplo de cómo algunas decisiones que pueden parecer simples, como innovar en la agenda de temas, necesitan venir acompañadas de otras acciones más complejas, como el compromiso de adoptar nuevos lenguajes y formas nativas de comunicación digital.

El desaparecido Soitu.es (2007-2009), fundado por Gumersindo Lafuente, fue también pionero en cuanto a la proposición de una agenda diferente de secciones. Eran tan diferentes que algunas de ellas no eran ni secciones, sino más bien una red de medios más pequeños. Secciones como Vida Digital, I love publi, Vida urbana o Hartos del coche no eran las típicas *Política*, *Economía* o *Sociedad* de los medios tradicionales. Soitu cerró por un deficiente modelo de negocio que se sustentaba demasiado en unos pocos inversores con poca paciencia, pero su contenido informativo recibió varios premios periodísticos, algunos de ellos internacionales, como el de excelencia periodística en habla no inglesa de la Online News Association (ONA), que recibió en 2009 por segundo año consecutivo. El premio equivalente en habla inglesa se lo había llevado The New York Times.

La mayor lección de Soitu es que la innovación en la agenda le llevó a plantear dinámicas de trabajo totalmente diferentes en la Redacción. Se crearon diferentes perfiles de colaboradores y redactores y el flujo de la información era muy descentralizado en determinadas secciones –que se entendían mejor como micromedios que como secciones al uso-. Innovar en la agenda llevó a una profunda innovación también en la producción.

4.2. Innovación en las narrativas

Tras la posibilidad de innovar en la agenda o los contenidos, llega la oportunidad de atreverse con narrativas diferentes y nativas de la Web. Una narrativa que ni siquiera necesita poner el foco en la tecnología. Por ejemplo, bajo el amplio espectro del periodismo de datos, podemos identificar otras modalidades como las narrativas de la verificación de hechos o *fact-checking*, donde medios estadounidenses como FactCheck.org o Politifact.com ya tienen una trayectoria notable. En España el pequeño medio Maldita Hemeroteca¹⁸ no tardó en empezar a colaborar con medios nacionales como eldiario.es o LaSexta. Aquí el dato o la declaración es la unidad mínima de análisis y desde la que se desarrolla toda una narrativa que puede tener desarrollos visualmente atractivos, como The Obameter, o un simple repaso a la hemeroteca.

Siguiendo la estela del dato, Fundación Civio es el artífice de numerosos proyectos basados en la transparencia y el uso de datos públicos. En 2015 ya contaba con casi una decena de proyectos tan variados como: Medicamentalia, Españaopoly, Digo Diego, España en llamas, El Indultómetro, El BOE nuestro de cada día, ¿Quién Manda?, Tu derecho a saber y ¿Dónde van mis impuestos? Cuando en 2009 Tim Berners-Lee reclamó una Web con más datos abiertos subidos por instituciones y gobiernos para que pudiéramos establecer nuevas relaciones entre ellos, seguro que estaba pensando en la posibilidad de crear relatos como los que presenta ahora la Fundación Civio.

Este repaso inicial no puede olvidarse de las tradicionales listas, donde Buzzfeed.com ha sido sin duda la web pionera en el ámbito internacional. Fundado en 2006, este cibermedio supo entender rápidamente la viralidad de algunas historias basadas en el DIY (*Do It Yourself*) y los contenidos amables. Sobre todo si se contaban con píldoras en

¹⁸ malditahemerotec.wordpress.com

forma de listas. Sin embargo ahora, casi diez años más tarde, basta un rápido repaso a BuzzFeed para darse cuenta de que esta compañía de medios es mucho más, en términos de innovación, que una página con listas de artículos sobre gatos –que siempre ha sido su tradicional y tópica crítica-. BuzzFeed entiende las lógicas de la viralidad y puede aplicarlas en el momento que quiera a historias más serias.

La influencia de elementos como los *timelines* -líneas de tiempo- o de relatos contruidos a partir de la agregación de mensajes de terceros -como los que permite Storify- son solo algunas de las tendencias que se vislumbran en el escenario de nuevos medios. Lo que nos ha enseñado la innovación de los últimos años es que el foco debe seguir siendo el contenido, al que se le pueden aplicar nuevas aristas como es el de la interacción de la audiencia. Al respecto y gracias al auge del periodismo de datos, hemos tenido en los últimos tiempos muchos ejemplos de productos informativos especialmente concebidos para adquirir una nueva dimensión cuando el público interactúa con los contenidos.

En las últimas elecciones autonómicas catalanas (27 de septiembre de 2015), muchos cibermedios dieron lo mejor de sí mismos para ofrecer un seguimiento multimedia en directo con la evolución del escrutinio y del reparto de escaños. Uno de ellos era El Español, que con su especial multimedia¹⁹ sobre los resultados de las elecciones ofrecía no solo realizar la consulta habitual sobre cada municipio, sino también que ésta se pudiera hacer a través de un mapa interactivo de términos municipales. En este mapa el usuario podía saltar de los resultados de un término a los de limítrofes con solo un clic.

5. Algunos consejos finales

Las narrativas de la agregación –seleccionando y editando mensajes de terceros-, de relaciones –visualizando contactos entre nodos inexplorados hasta ese momento- o de la viralidad –organizando y explicando aquello que se convierte en viral- son solo algunas de las posibilidades que se presentan para experimentar en la narración de una historia. No todo empieza en el periodismo de datos ni éste termina siempre en un mapa interactivo. El uso combinado de diferentes narrativas permitirá que cada parte de la historia sea entendida en su forma más nativa para la Web. El desafío del periodista es que sepa identificar qué narrativa le está perdiendo cada una de esas partes.

¹⁹ <http://resultados27s.elespanol.com/>

A partir de las consideraciones vistas en el repaso panorámico que se ha realizado en este capítulo, se ofrecen a modo de conclusión los siguientes consejos, asumiendo desde el inicio que la innovación no puede ser tarea concreta de algunos periodistas del medio, sino una parte de la filosofía de éste, que impregne a toda la Redacción:

1. El panorama de medios tiende a autorregularse y, como si de un ecosistema se tratase (Fidler, 1998), las desapariciones de un medio grande (Soitu, Público en papel...) propician la aparición de otros medios más pequeños y adaptados al nuevo entorno. Estos medios suelen ser a la fuerza más ágiles en la toma de decisiones y en el desarrollo de contenidos, así como en la detección de tendencias de consumo.
2. La innovación también puede y debe ser, como en el ejemplo del artículo de Casciari o la oferta global de infoLibre, una convergencia de acciones tradicionales y de productos vinculados a un mismo contenido. Es más importante el diseño de una personalidad distintiva como cibermedio que el desarrollo de una tecnología concreta. Lo primero ayuda a especializarse en contenidos, mientras que la especialización en tecnologías es una tarea a largo plazo para la que no suele tener tiempo una Redacción –a pesar del auge de la creación de laboratorios de medios-.
3. Del mismo modo, medios como Vox o el desaparecido Soitu nos enseñan que innovar en contenido nunca es *simplemente* innovar en contenido, implica el compromiso de experimentar con nuevos lenguajes y adoptar otras rutinas en la producción. Es difícil diseñar un cibermedio con nuevas agendas a partir de las mismas rutinas de producción que los medios tradicionales.

Bibliografía

Cobo, S. (2015). “Alejandro Laso (El Confidencial): Estamos preparados para alcanzar el liderazgo”, Silviacobo.com, 11 de marzo, en <http://silviacobo.com/alejandro-laso-elconfidencial-estamos-preparados-para-alcanzar-el-liderazgo>

Fidler, R. (1998). *Mediamorfosis: comprender los nuevos medios*. Ed. Granica.

Hernanz, M. (2015). “4 ideas para entender a los nuevos medios y ofrecer contenido útil”, RTVE.es, 21 de septiembre, en <http://www.rtve.es/rtve/20150921/4-ideas-clave-para-entender-nuevos-publicos-ofrecerles-contenido-util/1223800.shtml>

Rusiñol, P. (2014). “Dos años sin Público”, eldiario.es, 23 de febrero, en http://www.eldiario.es/zonacritica/anos-Publico_6_232086797.html

Yuste, B. y Cabrera, M. (2014). *Emprender en periodismo*. Barcelona: Editorial UOC.

Procesos de innovación en el periodismo radiofónico: los casos de Carne Cruda y El Extrarradio

José A. García Avilés, Universidad Miguel Hernández de Elche

1. Innovación del periodismo radiofónico en la Sociedad Red

Este capítulo analiza los procesos de innovación en el entorno del periodismo radiofónico en nuestro país. Para ello, se exploran dos iniciativas: Carne Cruda y El Extrarradio. En el ecosistema mediático de la Sociedad Red, la implantación de internet ha transformado los canales de distribución, los contenidos y formatos, así como los modelos de negocio y la interacción con la audiencia (García Avilés, 2015). La cultura social que promueve la Red prioriza formas de intercambio directas, colaborativas, personalizadas e interactivas. En este contexto, surgen medios radiofónicos con dimensiones reducidas y presupuestos modestos, que buscan innovar en cuanto al modo de contar historias, distribuir contenidos, generar ingresos y lograr la participación de los oyentes (De Lara et al., 2015).

Ante la crisis de los medios de masas, se plantea el desarrollo de iniciativas basadas en el servicio y la relación directa con sus audiencias (Jarvis, 2015). La ruptura entre la producción y la distribución, tanto profesional como amateur, está generando un cambio de modelo productivo en el sector, acelerado por la migración digital de las emisoras clásicas hacia el consumo móvil y el podcasting, lo que "canibaliza" la estructura de ingresos tradicional (Ranaivoson, Farchy y Gansemer, 2013). El problema es que la cadena de valor emergente en internet aún no se ha consolidado como una fuente sólida de ingresos para las empresas.

Todo proceso de innovación, entendida como la capacidad para asumir los cambios y detectar un problema o necesidad, encontrar una solución original y desarrollarla exitosamente, culmina con la emergencia de un producto o servicio nuevo en un mercado concreto, de forma que trastoca los procesos hasta entonces habituales (Christensen, 1997). La novedad, siempre que genere una mejora, constituye el ingrediente esencial de la innovación (Castañer y Campos, 2002), pero también debe ser desarrollada y comercializada con éxito.

La innovación en el ámbito periodístico no tiene por qué limitarse a un producto, tecnología o contenido, sino que puede basarse en una nueva combinación de ideas, procesos o recursos previamente existentes (Storsul y Krumsvik, 2013). La innovación periodística también se halla ligada a la implantación de proyectos que integren a los profesionales con los recursos disponibles, al servicio de los procesos de producción. En aquellos medios que han introducido estrategias innovadoras para elaborar productos multiplataforma y mejorar la calidad de los contenidos, se constata una comunicación eficaz desde la dirección, así como una renovación gradual de los procesos productivos (Westlund y Krumsvik, 2014).

En los últimos años han surgido medios que buscan la rentabilidad mediante propuestas a priori innovadoras (Anderson, Shirky y Bell, 2012). Por su parte, los medios consolidados desarrollan estrategias para afrontar los cambios disruptivos en la industria (BBC, 2015). Innovar, por tanto, resulta necesario en un mercado cada vez más competitivo y versátil con la continua irrupción de múltiples factores.

La radiofonía móvil ha mutado a una etapa de convergencia “técnico-comunicativa”, donde el acceso a los contenidos online está al alcance de cualquier *smartphone* (Videla-Rodríguez y Piñeiro-Otero, 2013). Las emisoras convencionales también cuentan con sus propias aplicaciones (apps) permiten el acceso a la emisión en directo o a los *podcast* de los espacios emitidos -para su descarga al terminal móvil- o ser escuchados por *streaming*: Cadena SER, Los 40, M80, Cadena Dial, Onda Cero, EuropaFM, Cope, Cadena 100, RNE y Radio 3, son ejemplos de ello. También surgen diferentes emisoras que emiten en la red, tales como TuneIn Radio, Radio FM!, Radio.es, Live365 Radio, World FM Radio e Internet radio. Estas aplicaciones gratuitas, se financian mediante la publicidad (Videla-Rodríguez y Piñeiro-Otero, 2012).

La radio online está experimentando un crecimiento notable. El 14 de mayo de 1997 comenzó sus emisiones la primera radio comercial diseñada específicamente para internet: Radiocable. El periodista Fernando Berlín lanzó el primer medio español que apostó por el modelo de radio a la carta, permitiendo a los usuarios escuchar fragmentos de sus espacios, sin necesidad de reproducir el programa al completo. Cada mañana Berlín presenta el espacio La Cafetera. Radiocable cosechó el Premio Ondas, el Premio del Club Internacional de Prensa y el de “Nuevos Lenguajes”. En la actualidad. La

emisora colabora con The Washington Post, la BBC, SER y eldiario.es, y ha trasladado a las redes sociales parte de sus contenidos.

También surgen nichos de especialización radiofónica en la Red. Un ejemplo es Gladys Palmera, la radio online especializada en música caribeña y latina, que desde 2010 emite exclusivamente por internet, tras una década simultaneando emisiones en FM y en la Red. Otro caso es Babyradio, la primera radio online destinada a un target entre los 0 y los 10 años. Con el eslogan “todo un mundo por descubrir”, Babyradio emite programación infantil accesible las 24 horas. Su pretensión es llegar a los niños sin descuidar a los padres y la oferta educativa a las familias.

2. Carne Cruda, la “república independiente de la radio”

Carne Cruda puede considerarse como uno de los paradigmas de la nueva radio en España. En 2009, el programa dirigido y presentado por Javier Gallego comenzó sus emisiones en Radio 3 (RNE). Se trataba de un espacio vanguardista y desenfadado, donde el conductor utilizaba su talento e ironía para diseccionar la actualidad, abordando temas de política, sociedad y cultura con un toque mordaz. “Carne Cruda no es un programa radical, pero en él tienen voz personas que no suelen aparecer en los medios y que ofrecen otra visión de la realidad. Más crítica, pero es que los tiempos son críticos, y merecen esa visión más aguda”, señala Javier Gallego (2015).

El espacio se emitió en Radio 3 de lunes a viernes, de 14.00 a 15.00 horas, hasta agosto de 2012, cuando se produjo el despido de Gallego y el cese del espacio, tras la llegada del Partido Popular al poder. En noviembre de 2012, recibió el Premio Ondas al Mejor programa de Radio. En la gala de entrega, Gallego agradeció haber logrado un galardón de prestigio en la profesión, a pesar de estar “en paro y desahuciado”.

En enero de 2013, Carne Cruda 2.0. dio el salto a la emisión *online* alojado en la web de Cadena SER. Sin embargo, tras emitir en directo dos días a la semana de 16 a 17 horas y estar disponible en la radio a la carta, echó el cierre apenas un año y medio después. En su despedida en el último programa del 9 de julio de 2014, Gallego manifestó que ya no compartían objetivos con la emisora de Prisa. Reconocía haber trabajado con libertad, apoyado en una cláusula contractual que garantizaba la independencia editorial de su programa. Desvinculado de la SER, Gallego lanzó un mensaje enigmático a través de sus

redes sociales: “¡Carne Cruda 2.0 ha muerto, viva carnecruda.es, la república independiente de la radio! ¡Os esperamos allí!”.

En su nueva etapa, el 1 de octubre de 2014 Carne Cruda empezó a emitir en *streaming* desde su propia web, sustentada por el apoyo económico de sus oyentes, convertidos en productores. Javier Gallego se estableció por cuenta propia, tras sus experiencias en la radio pública y la privada, mediante un sistema de suscripción y de *crowdfunding* como fuente de financiación:

Necesitamos 40.000 euros para hacer un programa semanal de 2 horas durante 10 meses (de octubre a julio), 70.000 para hacer 2 programas semanales, 105.000 para hacer 3, 140.000 para hacer 4 y 180.000 para hacer programa de lunes a viernes²⁰.

Apyados por eldiario.es, y con altavoces como Mongolia y La Marea, el primer día de *crowdfunding* alcanzaron más de 27.000 euros, el 67% de la cantidad requerida para elaborar un programa semanal²¹. En junio de 2015, la cantidad aportada por los suscriptores de Carne Cruda había rebasado los 89.000€ en su primera temporada, distribuidos entre más de 2.000 colaboradores, según la web carnecruda.es. El programa desarrolla sinergias de promoción y cobertura con eldiario.es. Según datos de la propia emisora, en la actualidad superan las 300.000 descargas mensuales. Sus programas ocupan las primeras posiciones de descarga en Ivox e Itunes; se pueden escuchar en diferido y también en directo a través de la web.

La expansión de Carne Cruda también aprovecha el alcance de las redes sociales, con una presencia activa en Facebook, Twitter e Instagram, autorizando su reproducción a cuantas emisoras lo solicitan. En la actualidad, comparte sus producciones con diez emisoras de FM y cinco radios online. Sus programas se estructuran mediante cuatro grandes áreas temáticas (no secciones), que ellos denominan “disecciones”, compuestas de actualidad, cultura, humor y tecnología:

Actualidad: integra espacios como “La entrevista”, “Mesa de redacción”, “La letra pequeña”, “Cuerpo a tierra” y “El Extrarradio”.

Cultura: basada en cuatro tipos de programas: “Bienvenidos en club”, “Hablemos en serie”, “El planazo”, “La isla de los malditos”.

²⁰ Cfr. http://www.carnecruda.es/hazte_productor

²¹ Cfr. http://www.eldiario.es/redaccion/Carne-Cruda-consigue-euros-solo_6_301729855.html

Humor: con una variedad de producciones.

Tecnología: reflejada en el espacio “Hoja de router”.

Según Gallego, la radio online equivale a “la radio puerta a puerta, como el vendedor que ofrece su producto”. Apuestan por el podcast, de modo que cada programa se trocea en fragmentos pequeños para que pueda compartirse en las redes sociales, a través de audios de corta duración, y tratar de que esos contenidos se vuelvan virales. Gallego (en Gándara, 2012) explica así su aproximación al medio radiofónico:

La radio es un medio muy cercano, muy sencillo y muy artesano que se puede hacer con una facilidad asombrosa y en la que estás muy en contacto con lo que haces y con tu propio discurso. En la radio la cercanía que siente el oyente también la siente el que hace radio, en definitiva no es más que lo que estamos haciendo ahora: una conversación con un micrófono por medio.

En el estilo de *Carne Cruda* no cabe el insulto ni la falta de respeto ni la agresión al honor, de acuerdo con Javier Gallego; se intenta hablar desde la ironía y con datos contrastados. Gallego (en Gándara, 2012) subraya que su manera de hacer radio no pretende contentar a todo el mundo, sino plantear determinados puntos de vista:

Tuve algunas experiencias en *Carne Cruda* y hubo reacciones virulentas por parte de algunos oyentes; sin embargo, en el equipo lo hablamos y nos pareció necesario. Creo que tanto periodistas como oyentes deberíamos empezar a dudar más de nosotros mismos. Nos cuesta oír lo que no queremos oír. Y a veces hay que ser crueles, porque eso es lo que al final hace que se muevan las cosas y que se produzca el diálogo, cuando se rompe la pared y de repente dos voces opuestas pueden llegar a entenderse. La información está totalmente polarizada, tenemos unos medios lanzando flechas a otros y defendiendo corrales políticos.

Gallego sostiene que la Cadena SER no deseaba que *Carne Cruda* diese el salto a las ondas tradicionales, como ellos pedían, aunque fuese en horarios minoritarios y a pesar de que en sus emisiones en internet fueron unos de los podcasts más descargados de la web de la emisora. “Tampoco quisieron que siguiéramos con nuestra tira satírica de actualidad en ‘Hora 25’, bastante incisiva, porque parece que esa línea ahora mismo no es compatible con la dirección que ha querido tomar la cadena” (Gallego, 2015). Subraya que llegó a un acuerdo amistoso entre ambas partes, lo que provocó que la salida fuera

poco traumática. Sin embargo, Gallego admite que en la Cadena SER tuvo plena libertad para trabajar “porque así lo exigimos al firmar nuestro contrato”, y nadie intentó modificar sus contenidos.

El caso de Carne Cruda demuestra cómo la fidelidad de los oyentes hace posible la continuidad del proyecto. Se trata de la primera radio online en España sustentada exclusivamente por sus oyentes. En palabras de Javier Gallego, “la comunidad que habíamos creado manteniéndonos fieles a una línea editorial se convirtieron en aquellos altavoces que nos permitían difundir lo que estábamos haciendo. Oyentes que se quedaron huérfanos cuando perdieron el programa en la radio convencional decidieron adoptar el programa y ya se sabe que los padres adoptivos tienen que pagar la crianza de sus hijos” (Carne Cruda, 2015).

La campaña de captación de fondos se llevó a cabo a través de la web y de las redes sociales (Facebook y Twitter), con el lema “Hazte productor de tu programa favorito”. Inicialmente plantearon lo que costaba hacer un programa durante una temporada de diez meses. Pero el *crowdfunding* no se cerró y siguieron llegando aportaciones. El oyente que dona una cantidad se convierte en productor de Carne Cruda. A cambio de su contribución, recibe un diploma o una camiseta. No se trata de una recompensa, sino de intentar que los oyentes se comprometan con la emisora. Los ingresos mediante el *crowdfunding* se destinan a un equipo de cuatro personas: dos redactores, un responsable de redes sociales y el director. Además, contratan a un técnico a tiempo parcial y alquilan un estudio donde realizan el programa. También han llegado a acuerdos de publicidad con la empresa Ivox, que regaló una app del programa.

El proyecto debe su éxito a varios factores. Por un lado, la emisora se ha mantenido fiel a una línea editorial que defiende un periodismo comprometido y social. Como explican en su web, Carne Cruda plantea la necesidad de que “se oigan voces alternativas al discurso dominante y escuchar otras propuestas que no suenan en la radio convencional. Para que podamos seguir haciendo radio y periodismo profesionalmente. Para escuchar la radio que quieres oír, no la que quieren que oigas. Para que otros y otras también la escuchen”. Han sabido crear una amplia comunidad en torno a la marca “Carne Cruda”. En este sentido, han desarrollado diversas formas de exclusividad para

que los oyentes-productores se sientan parte del proyecto, a través de regalos o del acceso *premium* a ciertos contenidos.

3. El Extrarradio, “periodismo cocinado a fuego lento”

El Extrarradio es un medio nativo digital codirigido por las periodistas Olga Ruiz y María Jesús Espinosa, que genera contenidos culturales a través de la entrevista en profundidad, la crónica, el reportaje y el documental sonoro. “Intentamos hacer una radio artesana, entendida como una radio de autor dirigida a esa inmensa minoría que sabemos sí existe”, señala Ruiz. Apuestan por el *slow journalism* de largo recorrido, que les diferencia de otros medios centrados en la actualidad y la inmediatez²².

El proyecto nació en septiembre de 2012, cuando ambas periodistas fueron despedidas de la emisora de Cope Barcelona. “Dejemos de quejarnos y pensemos qué podemos hacer cada uno de nosotros para mejorar nuestro oficio”, es la actitud que les motivó a emprender. Ambas fundadoras apostaron por talento joven y por contenidos diferenciados: “El Extrarradio es como ese equipo de fútbol de 2ªB que llega a la final de la Copa del Rey y la gana. Luego decimos que vamos a ganar la Liga. Con un periodismo cultural relacionado con la calidad y el prestigio; un periodismo que nace desde la periferia sin ánimo de competencia pero con voluntad de rigor” (El Extrarradio, 2015).

Según Olga Ruiz, decidieron llamarse El Extrarradio porque “venimos de las afueras y somos las afueras que además ejercemos el periodismo desde el medio que está más apartado del centro: la radio. Y lo hacemos por Internet. Es decir, somos la periferia de la periferia de la periferia” (El Extrarradio, 2015). Tras una campaña de *crowdfunding* de 40 días, con la que recaudaron los fondos necesarios, el Extrarradio vio la luz.

Los programas del Extrarradio, en formato de cápsulas radiofónicas, pueden escucharse en diferido a través de la página web de la emisora, así como en las diferentes plataformas de distribución de podcasts. Por eso, El Extrarradio no es una emisora al uso, “sino una gran cadena de programas que vienen empaquetados en podcast”

²² Para un excelente estudio sobre El Extrarradio, véase el Trabajo Fin de Grado de Roberto Prada González, “Innovación en la radio online en España: el caso de estudio de El Extrarradio”, Grado de Periodismo, Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas de Elche, Universidad Miguel Hernández, junio 2015.

(Zurmeta, 2013). El Extrarradio es “radio hecha *podcast*”, con énfasis en la elaboración concienzuda de los contenidos y en eliminar las imperfecciones del directo.

El equipo actual lo integran diez profesionales que apuestan por un medio independiente, comprometido y original, dispuesto a arriesgar en sus contenidos y en la forma de abordarlos. En la temporada 2015/16, El Extrarradio introdujo un cambio de imagen, rediseñando su web y logotipo. Contaban con estos 14 espacios:

- Cuando éramos periodistas: entrevistas a destacados profesionales.
- El año que vivimos peligrosamente: reportajes sobre política e internacional.
- El látigo de Joyce: dedicado a la literatura.
- El Submarino: programa de radio-ficción.
- Esto no es Kansas: todo lo relacionado con el cine.
- La Buena Gente: se hace eco de distintas iniciativas solidarias.
- La Japonesa: espacio de humor.
- Los temáticos del Extrarradio: “un paisaje sonoro neorrealista que acompañe a los protagonistas” de grandes historias.
- Mísero Palace: cabaret radiofónico del colectivo "Prostíbulo poético".
- Péinate que viene gente a casa: entrevistas en profundidad.
- Radiarte: música y arte.
- Relatando: microrrelatos leídos por actores.
- Soy tú: espacio de contenido social, para meterse en la piel de otros.
- Suenan en la periferia: reportajes sobre la música de las afueras.

La fórmula de El Extrarradio consiste en “periodismo cocinado a fuego lento”. Elaboran cada uno de sus contenidos sin prisas, dotándolos de personalidad propia y recuperando la pasión y el cuidado por el paisaje sonoro hasta crear un lenguaje propio que se ha convertido en su principal seña de identidad y en una apuesta firme por innovar y experimentar. La cultura constituye una parte esencial de su programación a través de géneros como la entrevista en profundidad, el reportaje, el documental y la crónica. En las redes sociales, El Extrarradio apuesta sobre todo por Twitter y Facebook. En Twitter usan una estrategia de conversación con sus seguidores, que a veces se traduce en ideas para temas o propuestas sobre nuevos enfoques de algunos programas.

Su estructura organizativa es sencilla: carecen de una redacción central y cada periodista trabaja desde su casa; los equipos técnicos son sufragados por El Extrarradio. María Jesús Espinosa se encarga de la edición de las piezas de audio. Y aunque la toma de decisiones pasa por directora y subdirectora, otros dos periodistas, Carlos Moreira y Carmen Ruiz, también editan los contenidos. Los documentales, entrevistas y reportajes son atemporales, sin estrecha ligazón con la actualidad. De este modo, no se imponen una fecha prefijada para publicar las piezas; dejan margen para conseguir a las voces más autorizadas en cada caso. La duración de las piezas ha ido variando con la experiencia. En un principio se producían espacios de 15 minutos. Después comprobaron que profundizar en las historias exigía más tiempo y alargaron la duración media, hasta alcanzar en ocasiones los 30 minutos.

En su corta trayectoria han cosechado importantes reconocimientos. En 2013 recibieron el Premio Ondas a la Innovación Radiofónica y en 2014, el Premio Luis Arribas Castro a la Innovación Radiofónica de la Academia de las Artes y las Ciencias de la Radio en Cataluña. En este sentido, Ruiz considera que la innovación de El Extrarradio está relacionada con la forma de concebir los elementos que dan vida a la radio y el modo de ensamblarlos: mezclar el sonido con la palabra, introducir los efectos sonoros, crear atmósfera con el ambiente y respetar los silencios, para darles protagonismo.

Ambas responsables del medio afirman que no existe una única manera de ser periodista: “cada vez que comenzamos el proceso de un nuevo contenido para El Extrarradio, nos gusta pensar en la manera en que lo hacía Camba: el lector para él fue siempre un igual, un confidente y un amigo al que convenía respetar y mimar, al que jamás se le debía ocultar nada” (El Extrarradio, 2015).

En consecuencia, El Extrarradio combina tradición e innovación, con prácticas profesionales asentadas y elaborados recursos creativos. Las fundadoras, Ruiz y Espinosa, intentan rescatar lo mejor de la radio convencional y aportar valor añadido. Su apuesta se centra en cuatro pilares básicos de la narrativa radiofónica: el cuidado del sonido, las entrevistas en profundidad, los reportajes de largo recorrido y una cuidada postproducción. Se trata de un periodismo que innova con formatos y estilos que rompen con el tratamiento de la radio convencional.

4. Conclusiones: claves de la innovación radiofónica

En buena medida, ambos casos revelan que la innovación en el sector radiofónico se halla ligada a la implantación de proyectos que integren las personas y los recursos al servicio de los procesos de producción, y no al revés. El problema no reside en la cantidad de tecnología, sino en la calidad de la gestión; por tanto, parece erróneo dar por supuesto que los contenidos radiofónicos mejorarán con las nuevas tecnologías, aunque, por supuesto, su uso resulte esencial. En cambio, obtienen frutos evidentes aquellos medios que apuestan por fórmulas innovadoras para mejorar la calidad de los contenidos, aportar valor diferenciador y conseguir conectar con sus audiencias.

La innovación surge, principalmente, en los márgenes de la industria periodística, en iniciativas como Carne Cruda o El Extrarradio. Como corrobora el Ranking de Innovación Periodística en España 2014, se trata de iniciativas con capacidad para adaptarse y reestructurar sus flujos de trabajo, con el objetivo de ofrecer productos o servicios innovadores (De Lara et al, 2015). Estos medios apuestan por un perfil profesional multidisciplinar, que “ha de saber editar, crear, innovar, idear temas, diseñar, producir con el ordenador y el smartphone y vender su producto en redes sociales” (Prada, 2015; 82). Y se requiere dominar el medio: “es preciso conocer y haber trabajado un género antes de deconstruirlo y renovarlo” (Prada, 2015; 76).

La fórmula de Carne Cruda, alternativa a la radio convencional, ha logrado sobrevivir mediante procedimientos de financiación colectiva como el *crowdfunding*, y gracias a la inquebrantable fidelidad de sus seguidores. Aquí estriba la principal razón del éxito de esta radio: su estrecha conexión con una base de oyentes fieles, que se identifican con los contenidos y se sienten involucrados con el proyecto. Por supuesto, hay que poner en valor el trabajo de su artífice, Javier Gallego, que ha logrado un periodismo comprometido que no encuentra cabida en las emisoras convencionales.

La iniciativa de las fundadoras de El Extrarradio, Olga Fuertes y María Jesús Espinosa, también aporta aire fresco a los contenidos radiofónicos. Los programas emitidos en podcasting innovan tanto en sus temáticas como en sus aspectos formales y creativos, con una narrativa sonora renovada en sus planteamientos y ejecución. Con una estructura productiva mínima, el equipo de El Extrarradio aprovecha al máximo sus recursos y el talento periodístico.

Ambas iniciativas demuestran que la innovación en contenidos, formatos y enfoques, permite sostener proyectos viables y plantear proyectos periodísticos que atraiga a la audiencia. No se trata de grandes medios con redacciones enormes y recursos abundantes, sino de iniciativas con equipos reducidos, presupuestos adelgazados y fórmulas de negocio basadas en el apoyo de sus seguidores o en vías alternativas de ingresos. Su viabilidad dependerá de la aceptación que consigan y de su capacidad para adaptarse y continuar innovando en el futuro.

Bibliografía

- Anderson, C. W., Bell, E., y Shirky, C. (2012) *Post-industrial Journalism: Adapting to the Present: a Report*. Columbia Journalism School. Disponible en: <http://towcenter.org/research/post-industrial-journalism/>
- BBC (2015). Future of News Report. Available at: http://newsimg.bbc.co.uk/1/shared/bsp/hi/pdfs/28_01_15futureofnews.pdf
- Bruns, A. (2014). "Media Innovations, User Innovations, Societal Innovations". *The Journal of Media Innovations*, 1(1), 13-27.
- Carne Cruda (2015). XVI Congreso de Periodismo Digital de Huesca. Presentación de Javier Gallego "Crudo". 20 de marzo 2015. Disponible en: https://www.youtube.com/watch?v=RrKilw_LBG8
- Castañer, X. y Campos, L. (2002). "The determinants of artistic innovation: Bringing in the role of organizations". *Journal of Cultural Economics*, 26 (1), 29-52.
- Christensen, C. (1997). *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Boston: Harvard Business School Press.
- De Lara, A.; Arias, F.; Carvajal, M. y García-Avilés, J. A. (2015). "Ranking de Innovación Periodística 2014. Selección y análisis de 25 iniciativas españolas". *El Profesional de la información*, 24 (3), 235-245.
- El Extrarradio (2015). "El periodismo despeinado bebe del grifo", 11 de abril, I Congreso de Periodismo Cultural. Disponible en <http://www.elextrarradio.com/congreso-periodismo-cultural/>
- Gallego, J. (2015). Entrevista de Juan Luis Gallego. "Los grandes medios cierran filas en torno al poder". 4 marzo 2015. Disponible en <http://blogs.publico.es/numeros-rojos/2015/03/04/javier-gallego-crudo-los-grandes-medios-cierran-filas-en-torno-al-poder/>
- Gándara, Y. (2012). "Javier Gallego: "El periodismo no tiene que ser el cuarto poder, sino el contrapoder". Disponible en <http://www.jotdown.es/2012/10/javier-gallego-el-periodismo-no-tiene-que-ser-el-cuarto-poder-tiene-que-ser-el-contrapoder/>
- García-Avilés, J. A. (2015). *Comunicar en la Sociedad Red. Teorías, modelos y prácticas*. Barcelona: Ed. Universitat Oberta de Catalunya.

Jarvis, J. (2015) *El fin de los medios de comunicación de masas. ¿Cómo serán las noticias del futuro?* Barcelona: Gestión 2000.

Prada González, R. (2015) "Innovación en la radio online en España: el caso de estudio de El Extrarradio", TFG Grado de Periodismo, Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas de Elche, Universidad Miguel Hernández, junio de 2015.

Ranaivoson, H., Farchy, J., y Gansemer, M. (2013). "Differentiated strategies for digital innovation on television: Traditional channels vs. new entrants". *Observatorio (OBS*)*, 7 (4). Disponible en: <http://www.obs.obercom.pt/index.php/obs/article/viewFile/659/638>

Storsul, T. & Krumsvik, A. H. (2013). What is Media Innovation? En T. Storsul & A. H. Krumsvik (Eds.), *Media Innovations. A Multidisciplinary Study of Change*. Gothenburg: Nordicom, 13-26.

Videla-Rodríguez, J. J. y Piñeiro-Otero, T. (2012). "AAPs de radio. Movilidad para un medio radiofónico sin límites". *Prisma.com*, 17, 1-7. Disponible en <http://revistas.ua.pt/index.php/prismacom/article/viewFile/2020/pdf>

Videla-Rodríguez, J. J. y Piñeiro-Otero, T. (2013). "La radio móvil en España. Tendencias actuales en las apps para dispositivos móviles". *Palabra Clave*, 16 (1), 129-153.

Westlund, O. y Krumsvik, A. H. (2014). "Perceptions of Intra-Organizational Collaboration and Media Workers' Interests in Media Innovations". *The Journal of Media Innovations*, 1(2), 52-74.

Zurmeta, O. (2013). Entrevista a Olga Ruiz, "El Extrarradio". 18 de noviembre. Disponible en <http://gorkazurmeta.blogspot.com.es/2013/11/entrevista-olga-ruiz-el-extrarradio-i.html>

La rendición de los editores de medios digitales

James Breiner, Universidad de Navarra

1. Introducción

Hay tantos desafíos que afrontan los editores de medios digitales en esta época de cambio rapidísimo que es difícil diferenciarlos. Pero todos tienen que ver con la migración de los usuarios y los anunciantes hacia las redes sociales y los dispositivos móviles. En el proceso, los editores han perdido paulatina y progresivamente su relación con la audiencia y los anunciantes. Y este año han ido un paso más allá en el conceder de sus contenidos a las redes sociales como Facebook en un formato que se llama “contenido distribuido”, o *distributed content* en inglés (Benton, 2015, 1). Este es el último de una oleada de acontecimientos tecnológicos y comerciales que han cambiado las reglas del juego en la relación fatídica entre editores y las plataformas tecnológicas, entre las que incluimos los buscadores y las redes sociales. En este artículo, vamos a explorar los más significativos de los desafíos, las tácticas de los editores para mantener algún poder en la lucha por publicidad y usuarios, y cuáles son los caminos más prometedores para que los editores logren sostenibilidad.

El peso de los gigantes tecnológicos frente a los medios informativos es evidente en todos los países del mundo desarrollado, incluso en España. El 42% de los usuarios españoles acceden a las noticias por buscadores y 35% por redes sociales (Reuters Institute, 2015). En Estados Unidos, Facebook reparte el 43% del tráfico a sitios de noticias y búsquedas en Google entrega el 38% (Ingram, 2015, 1).

Los editores y los reguladores en Europa han intentado controlar las depredaciones de Google. En España, se aprobó un impuesto en servicios como Google News, que dominaba la distribución de noticias digitales. Sin embargo, Google decidió en diciembre de 2014 de retirar ese portal para evitar pagar el impuesto. A pesar de eso, el resultado es que Google News, aun con una presencia limitada, todavía atrajo a un 15% de los usuarios de noticias encuestados (Reuters Institute, 2015).

Más sigilosa que el monopolio de Google en búsquedas ha sido la tendencia creciente en los medios de depender de las redes sociales para ganar visibilidad para sus artículos, especialmente en Twitter y Facebook. La tendencia aceleró en 2012 (Wagner, 2013) cuando Facebook apostó por las plataformas móviles. El resultado es Google y Facebook controlan el 72% de la publicidad móvil al nivel global (eMarketer, 2015, 1). Muy significado este oligopolio, dado que, de acuerdo con eMarketer, la mitad del dinero invertido en anuncios este año estará destinada a dispositivos móviles, un total de US\$29.000 millones (eMarketer, 2015, 2).

2. Cómo medir una audiencia móvil

Otra consecuencia de esta migración de los usuarios y los anunciantes a los móviles es que es más difícil para los medios de definir cuántos usuarios tienen, cuáles son sus características demográficas y cuáles son sus tendencias de comprar varios productos y servicios (Breiner, 2015, 1). Hay dos razones principales. Primero, una persona que utiliza múltiples dispositivos podría parecerse a múltiples personas a los sistemas que miden el tráfico y comportamiento de los usuarios. Es cada vez más común que una persona en un solo día acceda a Internet desde varios dispositivos, por ejemplo su smartphone en el paseo a la oficina, un ordenador en escritorio o un laptop en el trabajo y una tableta en casa (Pew, 2015). Segundo, en los dispositivos móviles, la gente pasa mucho tiempo no en los navegadores donde se aplican las “cookies” que rastrean los hábitos de navegar de los usuarios -los sitios visitados, los productos buscados, los libros y las películas comprados, su ubicación etc.- sino en las aplicaciones, principalmente de redes sociales, fuera de los navegadores. Entonces, los sistemas de medición pierden la pista de los usuarios.

Las métricas son importantes para los anunciantes, que las utilizan para determinar cuánto pagarán para que sus mensajes aparezcan en una publicación digital. Los anunciantes quieren dirigir anuncios personalizados a cada usuario según sus gustos y hábitos. Las marcas pagan más para presentar su mensaje a las personas acomodadas, los tomadores de decisiones con alto poder adquisitivo, o gente que ha demostrado interés en el producto o servicio que ofrecen. Pero ni los editores ni los anunciantes confían en las métricas existentes. Un análisis en el International Business Times

captura la esencia de lo que ha aparecido en la prensa especializada:

"...El único consenso que existe respecto a las mediciones de audiencias online es que ninguna de las grandes firmas –ya sea comScore, Nielsen, Quantcast o Google– lo hace particularmente bien" (Zara, 2014).

Los directivos de los medios creen que estos servicios de medición subestiman la cantidad de usuarios únicos. Por otro lado, los anunciantes se desesperan porque no están seguros de cuántas personas en su mercado meta ven sus anuncios. Un caso concreto de la discrepancia es WeblogsSL de España. En una entrevista (Breiner, 2015, 2), Julio Alonso, fundador y CEO, dijo que el grupo de publicaciones registraba un total de 13 millones de usuarios únicos mensuales a través del servicio de ComScore mientras que en sus métricas internas, WeblogsSL contaba 20 millones más usuarios mensuales desde móviles. Al momento de negociar las tarifas por la publicidad, esta diferencia tiene un significado importante para ambos lados de la ecuación publicitaria.

Las mediciones de la audiencia pueden figurar también en la valoración de publicaciones digitales. Zach Kaplan, vicepresidente de la firma de capital privado General Atlantic, que ha invertido US\$46,5 millones en el editor digital Vox.com, dijo a la revista *Fortune* que no estaba preocupado de que comScore haya contabilizado la mitad del tráfico de lo que reportó el propio Vox. Él confió su inversión millonaria en las cifras internas de Vox (Primack, 2014).

Como ya mencionamos, más de la mitad del gasto publicitario en medios digitales se dirige a los móviles. Por lo tanto, el impacto en las decisiones de los que compran la publicidad para sus clientes (los *media buyers*) es enorme. Idealmente, los que compran publicidad quieren hacer un seguimiento del efecto de sus mensajes en varios puntos del proceso de venta cuando los clientes potenciales, hacen el siguiente:

- muestran interés (al hacer clic en el anuncio)
- muestran una necesidad (a través de las búsquedas)
- piden recomendaciones (en una red social)
- buscan productos o servicios (en un buscador o en una red social),
- buscan un proveedor cercano (una recomendación social basada en la ubicación)
- ejecutan una compra offline con tarjeta de crédito
- comentan online su satisfacción o decepción (en las redes sociales).

Esta información de seguimiento puede decirle a un anunciante en cuál etapa del proceso de vender (*sales cycle*) la inversión de su dinero causó el mayor impacto. Pero con la tecnología actual es difícil hacer el seguimiento del comportamiento del cliente a través del ciclo completo. Una encuesta global de los *marketers* -los encargados de montar campañas de publicidad y relaciones públicas- mostró que solo el 5% “disponen de una perfecta integración de todos los canales que usan los clientes, lo que les permite explotar oportunidades” (eMarketer 2015, 2). En otras palabras, los compradores de publicidad digital no saben con ciencia cierta si se derrochan sus presupuestos en actividades ineficaces.

Un nuevo servicio de Facebook para anunciantes, Atlas Solutions, promete resolver ese problema al hacer el seguimiento de un usuario particular a través de múltiples dispositivos (si el usuario utiliza el servicio de Facebook en todos esos dispositivos) hasta su compra de un producto por tarjeta de crédito. Los clientes de Atlas comparten a Facebook su historial de clientes que usan tarjeta para que cruce con los datos en línea y relacionar las ventas realizadas con particulares campañas en línea. Es posible rastrear los usuarios solamente porque tantos acceden el servicio con su mismo Facebook ID en múltiples dispositivos.

Los editores no tienen ningún servicio comparable. Están a la merced de Facebook y los otros gigantes tecnológicos con sus batallones de programadores. Los editores nunca han desarrollado una tecnología competitiva porque la tecnología no es su fortaleza. El resultado es que estos gigantes se han adueñado de gran parte de la comunidad y de los anunciantes de los editores (Breiner, 2015, 3).

3. El fin del monopolio

Una historia podría ayudar a ilustrar cómo los medios informativos han llegado a la situación precaria en la que se encuentran hoy día. Esta historia comienza en otra época de los medios de comunicación, hace 15 años, cuando yo era editor del *Baltimore Business Journal*, un semanario económico. Solía decir a los anunciantes con toda seguridad que ningún otro medio en esa área metropolitana de 2,5 millones de personas en Estados Unidos tendría la capacidad de duplicar nuestra audiencia, compuesta por

CEOs, empresarios y tomadores de decisiones con alto poder adquisitivo.

Pero me equivocaba. El primero en socavarnos fue Yahoo Finance. A través de la información que recogía sobre los usuarios, sus hábitos, sus gustos, su edad, su salario, su patrimonio neto etc., Yahoo podía crear una base de datos de ejecutivos en Baltimore aún más grande que nuestro listado de suscriptores. Aun peor, ellos tenían información más detallada que nuestra base de datos, que contenía solo lo básico –nombre, dirección, teléfono, empresa u organización y cargo. En esos días antes de Internet, hacíamos encuestas de nuestros suscriptores cada dos años -¡solo cada dos años!- pero las respuestas eran anónimas y no se conectaban al listado de suscriptores.

Hace cinco años, la información que Yahoo Finance poseía le permitía vender la publicidad digital a un precio mucho más bajo que el periódico. Mediante los sistemas de publicidad personalizada (*targeted advertising*), Yahoo podía repartir anuncios más relevantes a los usuarios que el periódico ofrecía. Algunos anunciantes abandonaban el periódico por el precio. A ellos no les importaba el contexto en el que aparecían sus anuncios. Es decir, en vez de mostrar sus mensajes en el sitio de Baltimore Business Journal rodeados por las noticias de la economía local, Yahoo los mostraba en el sitio de una revista de viajes, o golf, o moda, o (horror) chicas en bikinis. Esos clientes estaban comprando ojos -páginas vistas- no una relación con un medio de comunicación, sus contenidos de calidad y sus usuarios.

4. Una relación rota

Eso fue el comienzo de la desconexión de los medios desde los anunciantes. Un grupo de intermediarios como Yahoo, Google y, más tarde, Facebook y otras redes sociales, estaban introduciéndose en la relación y rompiendo la relación editor-anunciante. Esos intermediarios -realmente plataformas tecnológicas más que medios de comunicación- se hacían dueños de la relación con los anunciantes (Breiner, 2015, 3).

Eso ocurrió en parte porque los medios informativos habían entregado sus usuarios a estas plataformas para aumentar la difusión de sus contenidos. Se podía decir que Google estaba robando la atención de los usuarios de los medios mediante la publicación de los titulares y algunos párrafos de las notas y cosechando la publicidad, pero a la vez los medios habían pactado con el diablo con entusiasmo en el uso de las técnicas de

optimización en los buscadores para atraer a más lectores. Con el crecimiento de las redes sociales como Facebook, con su audiencia de más de mil millones alrededor del mundo, y Twitter, con sus cientos de millones de cuentas, los medios seguían los usuarios a esas plataformas en búsqueda de atención y difusión. Pero los medios no recibían los ingresos de la publicidad en las redes. Su esperanza era de convertir estos consumidores casuales, que veían sus contenidos en las redes, en sus propios usuarios. Esa esperanza era despistada, equivocada, demasiado optimista. Por cierto, un pacto con el diablo.

Para 2013, cuando asesoraba la empresa matriz de Baltimore Business Journal sobre cómo lanzar un medio digital para empresarios hispanos en Estados Unidos, el enfoque de los encargados del mercadeo y la distribución se centraba en aprovechar Twitter, Facebook y LinkedIn (la red de gente profesional para compartir los CV y experiencias) para extender su alcance y fortalecer la marca. Realmente, estaban aceptando que debían confiar el mercadeo de su producto a terceros que no estaban recompensándoles por ese contenido.

5. Cómo los medios responden al desafío

Frente a este desafío, algunos de los nuevos medios digitales han adoptado una serie de estrategias para sobrevivir. Dos ejemplos son Mic.com de Estados Unidos y Elmeme.me de Argentina. Mic.com, un sitio de noticias enfocado en la generación del milenio y que tiene 19 millones de lectores al mes, está intentando construir lealtad entre sus visitantes ocasionales (Breiner, 2015, 4).

Michael McCutcheon, director de contenido de marca de Mic, brindó el siguiente consejo a los medios: “Si lo que buscas es un crecimiento grande y rápido, Facebook es la plataforma en la que tienes que centrarte. Una vez que tengas una audiencia leal, entonces ahí será un buen momento para recurrir a otros canales”, dijo en una entrevista vía Skype. (Desde que concedió esa entrevista, se ha salido de Mic).

Uno de los canales que emplea Mic para construir lealtad es un boletín diario por correo electrónico. Los usuarios que se suscriben al boletín están eligiendo a Mic como su fuente de noticias. Incluso si solo el 10% de esa audiencia abre el boletín, McCutcheon dijo, estarían interactuando directamente con el contenido del medio, en su propio

jardín vallado, lo que resulta atractivo para los anunciantes que buscan vincular su marca con la audiencia de Mic, comentó McCutcheon.

6. Aplicaciones para generar lealtad

Mic también ha desarrollado una aplicación, Miccheck para iOS, para usuarios de dispositivos móviles con el objetivo de convertir al visitante casual que llega a través de alguna red social en un usuario leal. El usuario de la aplicación, explicó McCutcheon, accede directamente al contenido de Mic, en ese jardín vallado. Los usuarios de aplicaciones de noticias tienden a revisar sus dispositivos móviles varias veces al día, lo que también es atractivo para los anunciantes.

“Nos fijamos cada vez más en el número de visitantes asiduos como medida de cómo estamos construyendo una marca con lealtad”, dijo McCutcheon. “Estamos averiguando qué tan probable es que un artículo en particular convierta a un nuevo lector en un visitante asiduo”.

Desde el punto de vista del anunciante, la regla de oro del tráfico web es la visita directa que llega a un sitio desde aplicaciones, boletines o a través de la escritura de su URL en el navegador.

7. Nuevas métricas de atención

Aunque los medios todavía dan importancia a la medición de usuarios únicos y a las páginas vistas (en parte porque la mayoría de los anunciantes todavía usan estas métricas para tomar sus decisiones de inversión), existen nuevas mediciones que están ganando popularidad. La llamada “web de atención” (*attention web*) mide cómo los usuarios activos se interesan por un determinado contenido a través de la medición del desplazamiento del mouse, de lo que comparten, de los comentarios, del tiempo que pasan en la página, de los “likes” o de la calificación de temas como “favoritos” (Ingram, 2014). Estas métricas de atención están siendo impulsadas por la compañía de medición web Chartbeat, y McCutcheon cree que se generalizarán aún más en los próximos años.

Manejar estas métricas es el objetivo de Elmeme.me, un sitio argentino de noticias especializado en cultura popular y entretenimiento. Elmeme sufrió una severa caída de

su tráfico en enero de 2014, cuando Facebook cambió su fórmula (algoritmo) para recomendar contenidos a sus usuarios. Lo que los fundadores aprendieron de esa experiencia es que necesitaban buscar nuevas tácticas para acercarse a su audiencia y hacerla más fiel (Breiner, 2015, 4).

8. Involucrándose con los usuarios

Tanto McCutcheon como yo fuimos asesores de los fundadores de Elmeme, Santiago Sarceda y Mercedes Reina, y de otros emprendedores latinoamericanos durante la Media Factory News Accelerator de Buenos Aires (Breiner, 2014, 1).

Sarceda dijo que el contratiempo con Facebook les hizo tomar conciencia de la importancia de conseguir que los lectores regresaran al sitio una y otra vez. Por eso decidieron que la mejor manera de lograrlo era conversar con los usuarios, pedirles su opinión, responder a sus comentarios y animarlos a que hagan sus contribuciones. "La clave es compartir contenidos que interesen a los lectores y con los que puedan interactuar", dijo Sarceda. En febrero de 2015, el 53% de su tráfico provino de las redes sociales, con Facebook representando el 90% de esta porción y Twitter el 8%. En tanto, los motores de búsqueda produjeron el 33% del tráfico.

Elmeme sobrevivió a la crisis de Facebook y ha prosperado. Después de recibir US\$75.000 de capital inicial en la Media Factory, este medio ha completado su segunda ronda de inversiones. Desde abril a junio de 2015, su tráfico total alcanzó 2 millones de visitantes únicos mensuales, la mitad proveniente de dispositivos móviles (Nguyen, 2015). Últimamente Elmeme ha alentado a sus usuarios a registrarse en el sitio y contribuir con artículos. Unas 7.000 personas se han inscrito. Aproximadamente dos de cada 10 artículos producidos diariamente para el sitio son escritos por usuarios.

Elmeme publica una guía de estilo de noticias para colaboradores, que contiene instrucciones sobre cómo elegir los temas noticiosos, cómo investigarlos, escribirlos y verificar la información. El equipo editorial revisa y verifica los artículos antes de publicarlos. Sarceda pretende desarrollar esta idea y ofrecer cursos de periodismo e incrementar el porcentaje de contenido generado por los usuarios. Con la segunda ronda de inversiones esperan contratar a un editor de noticias que produzca contenido para la

edición mexicana del sitio. México tiene una población tres veces mayor que la de Argentina y una clase media grande, que representa un mercado atractivo.

Sarceda y Reina también han desarrollado un negocio en la producción de contenidos para marcas, un negocio creciente en los medios digitales que se llama contenido patrocinado o *sponsored content* (Breiner, 2014, 2). Muchas agencias de relaciones públicas y de publicidad necesitan producir artículos para los sitios y blogs de sus clientes, y ambos emprendedores creen que cuentan con la experiencia y los contactos necesarios para proveer aquellos contenidos.

9. Contenido distribuido: ¿la última rendición?

La última respuesta de los medios informativos a los gigantes tecnológicos –el llamado contenido distribuido- parece una rendición a algunos observadores (Benton, 2015, 1). Parece que los medios están admitiendo que su rol en el ecosistema de los medios digitales es inferior a lo de las plataformas tecnológicas.

El contenido distribuido se refiere a la práctica en la que los medios entregan a las plataformas sus contenidos sin un enlace a sus propios sitios. Así, un usuario de una app de, por ejemplo, Facebook, puede acceder un artículo de New York Times sin salir de la app, que elimina la molestia de esperar desde 5 a 10 segundos para que el artículo se cargue en su smartphone, una eternidad en el mundo móvil (Musil, 2015).

Facebook se llama su servicio “Instant Articles” (artículos al instante). Los ingenieros de Facebook habían advertido que muchos usuarios móviles, en vez de esperar que cargue un artículo recomendado en la aplicación, estaban abandonando el enlace. Por eso, la red social desarrolló Instant Articles y ofreció como incentivo a algunos medios de comunicación una cuota de los ingresos publicitarios generados por los contenidos en la plataforma. Unos 10 están probando el servicio, entre ellos New York Times, BBC News, Guardian, BuzzFeed y National Geographic. La ventaja para los editores es que, por primera vez, Facebook está compartiendo ingresos de la publicidad que los artículos generan. La desventaja es que los medios pierden el contacto de los usuarios con su propio sitio web. Crea una grieta entre el medio y sus usuarios, que disfrutaban de los artículos en el jardín vallado de Facebook.

Además de Facebook, otros gigantes han desarrollado versiones similares: Snapchat tiene 15 medios como socios en su producto Discover, Apple tiene su News, mientras que Google y Twitter tienen planes para algo similar. De hecho, los medios informativos están convirtiéndose en servicios de sindicación. Han llegado a ser meros proveedores de contenidos en vez de faros que iluminen al público (Breiner, 2015, 5).

Joshua Benton, director del Nieman Lab de Harvard University, opina que el conjunto de tendencias en las que los gigantes como Facebook y Google están quitando poder económico de los medios podría resultar en una gran pérdida de inversión y cobertura en las comunidades locales – es decir, las ciudades, provincias y hasta países (Benton, 2015, 2). Mathew Ingram, de Fortune, se preocupa de que los editores vayan a cambiar la identidad de su marca por algunos ingresos publicitarios, un trato que les sirva a corto plazo pero vaya a perjudicarlos a largo plazo (Ingram, 2015, 2). Refiriéndose a Instant Articles, escribió: “El riesgo es que el resultado será que [Instant Articles] ayude más a Facebook, y que eventualmente Facebook –una empresa lucrativa que no ha mostrado ninguna evidencia de que realmente entienda o aprecie ‘el periodismo’ *per se*- vaya a convertirse en la fuente de noticias para millones de usuarios en lugar de las publicaciones que producen contenidos”.

Es imposible predecir cómo esta relación fatídica entre los editores y las plataformas tecnológicas llegue a evolucionar. Nuevos inventos, tácticas y estrategias emergen casi diariamente. Hace poco, Apple publicó una nueva versión del sistema operativo para sus móviles que incluye un bloqueador de anuncios (Benton, 2015, 3). Dado la importancia de la publicidad en los móviles –insisto, más de la mitad del mercado global- este producto podría poner en apuros los medios digitales que apenas están sobreviviendo. Estamos en camino, rumbo a un nuevo periodismo digital adecuado para las comunidades democráticas donde vivimos. Las crisis gemelas de una recesión financiera y el colapso del modelo de negocio de los medios tradicionales han ocultado, al menos por el momento, cuáles podrían ser los senderos más prometedores. Todo está en flujo. Va a ser un viaje espantoso y emocionante, no apto para los tímidos.

Bibliografía

Benton, Joshua (2015, 1). A wave of distributed content is coming. Will publishers sink or swim? *Nieman Lab*. Disponible en: <http://www.niemanlab.org/2015/03/a-wave-of-distributed-content-is-coming-will-publishers-sink-or-swim/>

Benton, Joshua (2015, 2). As giant platforms rise, local news is getting crushed. *Nieman Lab*. Disponible en: <http://www.niemanlab.org/2015/09/as-giant-platforms-rise-local-news-is-getting-crushed/>

Benton, Joshua (2015, 3). A blow for mobile advertising: The next version of Safari will let users block ads on iPhones and iPads. *Nieman Lab*. Disponible en: <http://www.niemanlab.org/2015/06/a-blow-for-mobile-advertising-the-next-version-of-safari-will-let-users-block-ads-on-iphones-and-ipads/>

Breiner, James (2014, 1). Buenos Aires: tierra de oportunidad para medios digitales. *Periodismo Emprendedor en Iberoamérica*. Disponible en: <http://newsleaders.blogspot.com.es/2014/06/buenos-aires-tierra-de-oportunidades.html>

Breiner, James (2014, 2). Emprendedores digitales se vuelcan hacia móviles y redes sociales. *Periodismo Emprendedor en Iberoamérica*. Disponible en: <http://newsleaders.blogspot.mx/2014/03/emprendedores-digitales-se-vuelcan.html>

Breiner, James (2015, 1). Las métricas de dispositivos móviles son defectuosas para los medios y para sus anunciantes. *Periodismo Emprendedor en Iberoamérica*. Disponible en: <http://newsleaders.blogspot.com.es/2015/07/las-metricas-de-dispositivos-moviles.html>

Breiner, James (2015, 2). Navegando la transición del PC a los móviles. *Periodismo Emprendedor en Iberoamérica*. Disponible en: <http://newsleaders.blogspot.com.es/2015/06/navegando-la-transicion-del-pc-los.html>

Breiner, James (2015, 3). Cómo Google y Facebook monopolizan tráfico, publicidad. *Periodismo Emprendedor en Iberoamérica*. Disponible en: <http://newsleaders.blogspot.com.es/2015/08/como-facebook-y-google-monopolizan.html>

Breiner, James (2015, 4). Cómo los sitios de noticias obtienen una audiencia fiel. *Periodismo Emprendedor en Iberoamérica*. Disponible en: <http://newsleaders.blogspot.com.es/2015/08/como-los-sitios-de-noticias-obtienen-una.html>

Breiner, James (2015, 5). News thrives on smartphones but publishers don't. *News Entrepreneurs*. Disponible en: <http://newsentrepreneurs.blogspot.mx/2015/09/news-thrives-on-smartphones-but.html>

eMarketer (2015, 1). Microsoft to surpass Yahoo in global digital market share this year. Disponible en: <http://www.emarketer.com/Article/Microsoft-Surpass-Yahoo-Global-Digital-Ad-Market-Share-This-Year/1011012> 1

eMarketer (2015, 2). When will mobile marketers move beyond basic measurement? Disponible en: <http://www.emarketer.com/Article/Will-Mobile-Marketers-Move-Beyond-Basic-Measurement/1012600?ecid=NL1001>

Ingram, Mathew (2014). Charbeat gets certified to measure attention, tries to move advertising away from clicks and page views. *Gigaom*. Disponible en: <https://gigaom.com/2014/09/29/chartbeat-gets-certified-to-measure-attention-tries-to-move-advertising-away-from-clicks-and-pageviews/>

Ingram, Mathew (2015, 1). Facebook has taken over from Google as a traffic source for news. *Fortune*. Disponible en: <http://fortune.com/2015/08/18/facebook-google/>

Ingram, Mathew (2015, 2). Is Facebook a partner or a competitor for media companies? Yes. *Fortune*. Disponible en: <http://fortune.com/2015/05/13/facebook-new-york-times-instant/>

Musil, Steven. Facebook launches Instant Articles, touting faster mobile load times. *Cnet*. Disponible en: <http://www.cnet.com/news/facebook-launches-instant-articles-touting-faster-mobile-load-times/>

Nguyen, Ashley (2015). How El Meme built an online community – and is making money doing it. *IJNet*. Disponible en: <https://ijnet.org/en/blog/how-el-meme-built-online-community-%E2%80%94-and-making-money-doing-it>

Pew Research Center (2015). The State of the News Media 2015. Disponible en: <http://www.journalism.org/2015/04/29/digital-news-audience-fact-sheet/>

Primack, Dan (2014). General Atlantic: Vox is disrupting more than just media. *Fortune*. Disponible en: <http://fortune.com/2014/12/01/general-atlantic-vox-is-disrupting-more-than-just-media/>

Reuters Institute for the Study of Journalism (2015). *Digital News Report 2015*. Disponible en: <http://www.digitalnewsreport.es/2015/itinerarios/>

Wagner, Kurt (2013). Inside Facebook's mobile strategy. *Mashable*. Disponible en: <http://mashable.com/2013/09/20/facebook-mobile-strategy/#zlcaOE6boak>

Zara, Christopher (2014). Is ComScore Accurate? Online audience measurement challenges revealed in Vox media deal. *International Business Times*. Disponible en: <http://www.ibtimes.com/comscore-accurate-online-audience-measurement-challenges-revealed-vox-media-deal-1742852>

#PeriodismoDeDatos. La innovación en las imágenes de Twitter

Félix Arias Robles, Universidad Miguel Hernández

1. Introducción

El periodismo de datos se ha convertido en una de las principales vías de innovación. Mediante la búsqueda, la extracción, la limpieza, el análisis y la visualización de información, esta especialización permite abordar con profundidad y de forma atractiva asuntos de interés. Sin embargo, un proceso tan largo, costoso y provechoso sólo adquiere verdadero sentido si consigue cierto nivel de difusión. Muchos medios exhiben sus visualizaciones en sus portadas durante un tiempo o crean secciones especiales. Pero con eso ya no basta.

El creciente acceso a la información a través de las redes sociales obliga a los medios a distribuir de forma eficiente sus productos. En Twitter, los elementos audiovisuales siguen adquiriendo relevancia. Y estos recursos, además de fotografías o vídeos convencionales, pueden contener cifras, infografías o mapas. El periodismo de datos, por lo tanto, tiene la oportunidad de aprovechar el magnetismo, la inmediatez y la viralidad de las imágenes de la red de microblogging para extender su alcance y su impacto.

Este capítulo constituye un primer acercamiento a esta tendencia a partir de las cuentas de Twitter de los medios españoles más innovadores. Mediante la observación de casi 300 imágenes con datos, se analiza el tipo de visualización, la viralidad, la hipertextualidad y el formato para acercarse a esta innovación en las redes del #PeriodismoDeDatos.

2. Datos visuales y sociales

2.1. Mucho más que gráficos

El periodismo de datos asienta sus raíces en cuatro tendencias acuñadas a finales del pasado siglo: el periodismo de precisión, el *computer assisted reporting* (CAR) (Hill, 1999: 26), el periodismo de bases de datos (Gordon, 2007) y el periodismo informático

(Hamilton y Turner, 2010: 151). Estas denominaciones tienen al menos tres elementos en común: la investigación periodística, el manejo de datos cuantificables y la visualización en tablas, gráficos o mapas.

Desde hace casi una década, autores como Gordon (2007) tenían muy clara la importancia de los datos -“a driving force in online journalism”-, porque proporcionan una fuente inagotable, provechosa, fácil de almacenar y tratar y constantemente presente en la web. Este autor incluso avanzaba algunas de las fases del proceso de publicación de estos contenidos -búsqueda, exploración, visualización y *storytelling*-, a las que habría que añadir la extracción, la limpieza y el análisis (Arias, 2014).

En cualquier caso, en su evolución más reciente, el periodismo de datos adquiere un mayor cariz social que sus predecesores (Gray, Chambers y Bounegru, 2012) al nutrirse de otros fenómenos como la transparencia, el código abierto o el *big data*. Estas asociaciones han otorgado un notable impulso a esta tendencia, pero también obligan a realizar un mayor esfuerzo para diferenciar los trabajos con verdadero valor de aquellos que tan sólo tratan de aprovechar esta corriente (Zafra Díaz, 2013).

Cuando se aplica correctamente, el periodismo de datos proporciona múltiples ventajas. Blejman (2011: 75-76) considera que fomenta una nueva forma de transparencia en la profesión que mejora la calidad de los medios, aumenta el tiempo de permanencia del usuario y dificulta cuestiones como el plagio. Según este autor, esta especialidad promoverá la creación de numerosos “micronichos” especializados, por lo que los medios tendrán que olvidar que el artículo constituye el centro de su producción.

Sánchez Bonvehí y Ribera (2014: 312) consideran que el periodismo de datos devuelve el protagonismo ancestral a lo visual y permite profundizar a través de la simplificación formal, sin por ello vulgarizar los datos. Valero, Català y Marín (2014) añaden que pueden mejorar las descripciones y la introducción de contexto. Y el European Journalism Centre (EJC, 2010: 6-15), desde hace años, lo califica como una alternativa a la escritura tradicional y una “avenida al futuro”.

El elemento más visible del periodismo de datos es la infografía. Este neologismo, adaptado del inglés *infographics* a partir la fusión de los vocablos *information* y *graphics* (De Pablos, 1998), hace referencia al formato o técnica (Arias y García Avilés, 2012: 419-420) donde se combinan, sin yuxtaponerse, códigos icónicos y verbales (Colle, 2004).

Tras la evolución de los gráficos estáticos a los interactivos, el gran salto de este fenómeno se produjo cuando los medios desarrollaron sus proyectos de visualización.

Encabezada por el New York Times, esta redefinición asumió tres principios clave: los datos, sometidos a tratamiento estadístico e infográfico, resultan atractivos sin necesidad de artificios; la visualización de información no constituye un objeto decorativo, sino que funciona como una herramienta de análisis que mejora la comprensión de los hechos; y la incorporación de herramientas interactivas impulsa un cambio de paradigma en la personalización de la visualización de información (Cairo, 2008: 16).

La distinción entre lo que en inglés se denomina *infographics* y la *information visualization* no siempre resulta evidente. En teoría, la primera se basa en la presentación y la segunda, en la exploración (Cairo, 2013: 10-11). En este nuevo paradigma, en lugar de interpretar los datos, el periodista puede limitarse a diseñar las herramientas que el lector emplea para desvelar su propia narrativa (Cairo, 2008: 68).

Pero el periodismo de datos, además de visualizaciones, debe introducir contexto y, sobre todo, historias (Yamkovenko, 2013). Porque, en el fondo, se trata de la apuesta por el buen desempeño de una faceta de la profesión: “El periodismo de datos no deja de ser periodismo puro. Su apellido ni lo limita ni lo desvaloriza, solo muestra el hincapié en una forma de desempeñar la labor informativa” (Zorraquín, 2013: 214).

2.2. Cifras distribuidas

Las aplicaciones periodísticas de Twitter cada vez parecen más amplias y evidentes. La red de microblogging permite establecer contacto, buscar fuentes (González y Zorraquín, 2012: 72-73), seguir eventos en directo, intercambiar opiniones (Caldevilla, 2009: 121), contactar con la audiencia (Greer y Ferguson, 2011: 154) y, por supuesto, difundir contenidos (Hermida, 2010: 301; Messner, Linke y Eford, 2011: 20).

Twitter se puede considerar como algo más que una red social. En cierto modo, ha creado una nueva forma de canalizar e interconectar la información (De Choudhury, Counts y Czerwinski, 2011: 1) e incluso de organizar, en algunos casos, a la ciudadanía

(García, 2011). Gran parte de su éxito radica en su simplicidad, su rapidez y su capacidad para enlazar textos, redes y espacios personales (Gutiérrez Rubí, 2011: 18).

En este entramado, los elementos audiovisuales cada vez resultan más importantes. Se considera que los tuits con imágenes generan el doble de retuits que los que solo contienen texto (Stadd, 2014). En cierto modo, esta tendencia está relacionada con el auge del denominado “meme electrónico”. Aunque el término “meme” ya se había aplicado a la biología y a los estudios socioculturales (Gómez Alonso, 2009: 89), ahora hace referencia a los mensajes que consiguen captar con más éxito la atención del usuario y se contagian entre las redes (Rodríguez, 2013).

Un gráfico o un mapa difícilmente se convertirá en un meme. Sin embargo, su inclusión en un tuit probablemente favorecerá su difusión. Sobre todo, ahora que Twitter ofrece nuevas posibilidades de distribución como la reproducción automática de *gifs* animados (Polese, 2014).

3. Metodología

Con el fin de observar la innovación en la difusión del periodismo de datos a través de Twitter, se centró el foco en los medios incluidos en el primer Ranking de Innovación Periodística (De Lara et al., 2015: 236). De este modo, se tuvieron que descartar los principales medios de las distintas matrices empresariales, aunque algunos como El País o El Mundo están apostando por esta tendencia con cuentas específicas. Y tampoco se analizaron nuevos proyectos como El Español, a pesar de que se está convirtiendo en uno de los principales exponentes en esta especialidad.

Tras analizar la actividad en Twitter de los 25 medios que componen este ranking, se decidió estudiar sólo los casos cuyas cuentas –principales o especializadas– contenían una considerable presencia de imágenes con datos o visualizaciones. De este modo, no se tuvieron en cuenta aquellos proyectos activos e innovadores en Twitter, como El Diario o el RTVE Lab, que de momento apuestan más por los vídeos o las fotografías más convencionales.

Finalmente, se seleccionó una muestra de seis medios: Civio (@civio), El Confidencial (@ECLaboratorio), Vizzuality (@Vizzuality), Porcentual (@Porcentuales), Qué hacen los

diputados (@que_hacen) y Politikon (@politikon_es). En todos ellos, se extrajeron todos los tuits que contuviesen algún material audiovisual, contenido en el apartado “fotos y medios” de Twitter, y con algún dato numérico o gráfico. Con el fin de obtener una muestra con cierto volumen y validez -aunque no estadísticamente representativa ni extrapolable-, se analizaron todos los contenidos publicados entre el 1 de julio y el 31 de agosto. En total, se recogieron 278 mensajes.

Una vez seleccionados, se estudiaron uno a uno en función de las siguientes variables:

- El tipo de visualización, con estas categorías: tabla, mapa, barras, columnas, líneas, tarta, áreas, burbujas, dispersión, representación pictorial y treemap.
- La viralidad, medida por el número de retuits y de favoritos.
- La hipertextualidad, mediante la presencia o no de enlaces para ampliar contenidos.
- Y el formato, con la única distinción entre imágenes estáticas (jpg o png), dinámicas (vídeo o gif) y galería (más de una imagen).

4. Resultados

A continuación se representan y explican los detalles de los hallazgos obtenidos al analizar el número de tuits con datos en imágenes, el tipo de visualización, la viralidad, la hipertextualidad y el formato de estos elementos audiovisuales.

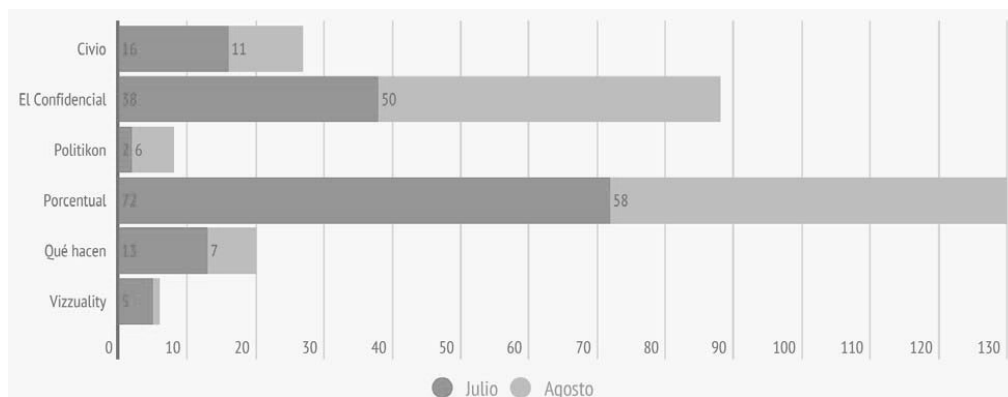


Figura 1: Tuits con datos en imágenes publicados por cada medio | Fuente: elaboración propia (infogr.am)

En esta primera figura, se observa cómo Porcentual (con 130 tuits) y El Confidencial (83) constituyen los medios que más imágenes con datos emplean en sus cuentas de Twitter. En un segundo nivel, se encuentran la Fundación Civio (27) y Qué hacen los diputados (20), mientras que Politikon (8) y Vizzuality (7) registran las cifras más modestas. Casi todos los medios publicaron más tuits de este tipo en julio, pero El Confidencial y Politikon se mostraron más fecundos en agosto.

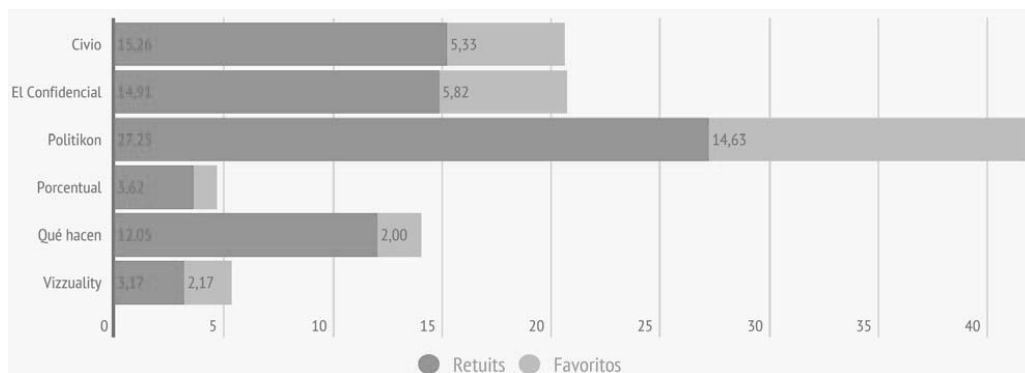


Figura 2: Viralidad de los tuits de cada medio | Fuente: elaboración propia (info.gr.am)

La Figura 2, donde se representa la relación entre los mensajes publicados y las dos principales interacciones de Twitter, refleja la disparidad en el éxito de los medios estudiados. Con mucha diferencia, Politikon obtiene mejores resultados que el resto en el índice de retuits y favoritos (27,25 y 14,63 respectivamente). A cierta distancia, con datos muy similares, se sitúan Civio (15,26 y 5,33) y El Confidencial (14,91 y 5,82). Un poco por detrás, se encuentran los tuits de Qué hacen los diputados (12,05 y 2,00), mientras que Vizzuality (3,17 y 2,17) y Porcentual (3,62 y 1,05) obtienen aquí los peores registros.

Los datos de este último caso contrastan con el número de tuits con gráficos reflejado en la Figura 1. Y lo mismo, pero a la inversa, sucede con el caso de Politikon, donde los escasos tuits con imágenes con datos obtienen una notable repercusión. La cantidad y la viralidad, en estos casos, por lo tanto, no siempre están relacionadas.

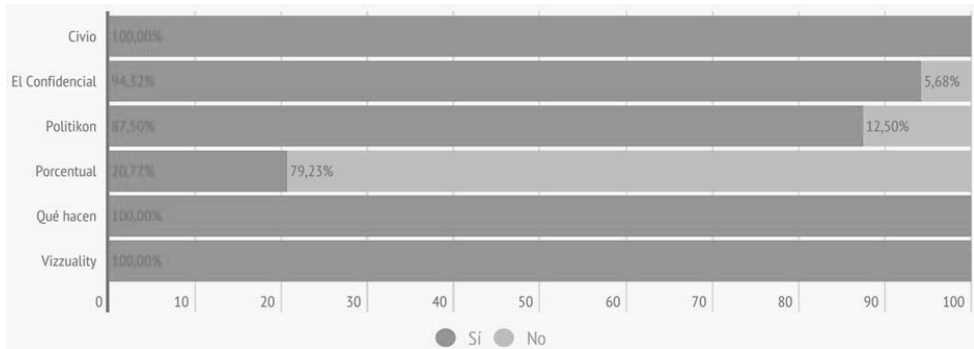


Figura 3: Hipertextualidad los tuits de cada medio | Fuente: elaboración propia (infogr.am)

La Figura 3 muestra cómo gran parte de los tuits estudiados contienen algún enlace. La hipertextualidad, por lo tanto, se encuentra presente en el uso de las imágenes de Twitter para la difusión del periodismo de datos. Sobre todo, en la Fundación Civio, Qué Hacen los diputados y Vizzuality, donde estos mensajes suponen el 100%, pero también en El Confidencial (94,32%) y Politikon (87,50%). En Porcentual, en cambio, esta tendencia se invierte: los tuits con hipervínculos apenas suponen el 22,77%.

Aunque habría que profundizar en la correlación de los resultados, si se compara este dato con el de la Figura 2, al menos en este caso, se podría deducir que la ausencia de enlaces perjudica la viralidad de la información compartida.

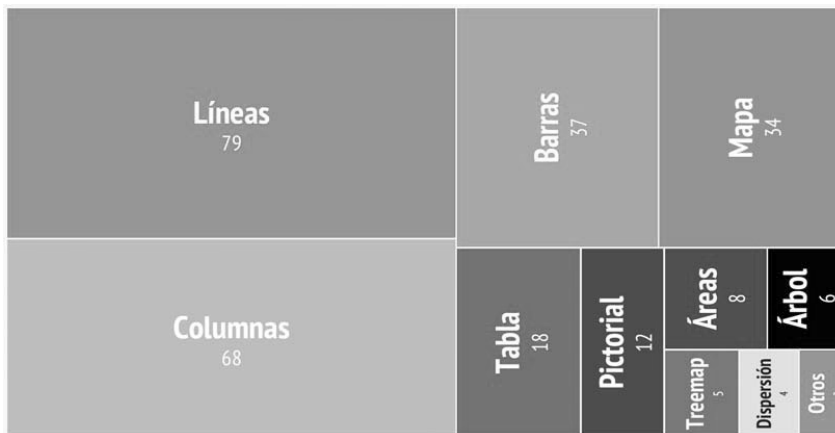


Figura 4: Tipos de visualizaciones publicadas por el conjunto de medios | Fuente: elaboración propia (infogr.am)

La Figura 4 refleja que los gráficos de líneas (79, un 28,21%), columnas (68, un 24,29%) barras (37, un 13,21%) y mapas (34, un 12,14%) conforman los tipos de visualizaciones más comunes para difundir el periodismo de datos en Twitter. Las representaciones que expresan evoluciones temporales, que comparan cantidades o que sitúan datos constituyen, por lo tanto, las más habituales en esta red social.

Las tablas (18, un 6,43%), en teoría la visualización más sencilla, y los pictoriales (12, un 4,29%), en teoría los más complejos, también ocupan un lugar relevante en esta tendencia. Las gráficas de dispersión (4, un 1,43%), los treemap (5, un 1,79%) o los árboles conceptuales (6, un 2,14%), en cambio, presentan un volumen más reducido.

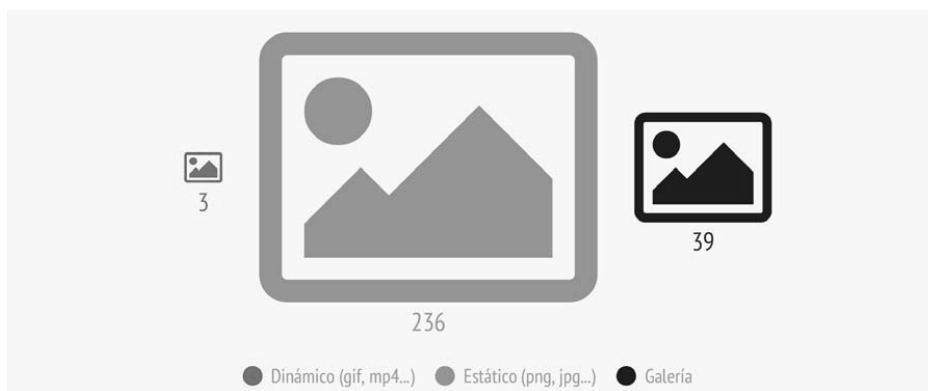


Figura 5: Formato de los tuits de cada medio | Fuente: elaboración propia (infogr.am)

Por último, la Figura 5 constata que la gran mayoría de los tuits con elementos gráficos para difundir sus productos de periodismo de datos emplean imágenes estáticas (236, un 84,89% del total). Las galerías (39, un 14,03%) también tienen cierto peso, pero las imágenes en movimiento apenas se utilizan (3, un 1,08%).

Esto muestra que, al menos hasta el momento, los medios todavía no están aprovechando una de las principales innovaciones que proporciona Twitter para la difusión de sus productos más elaborados. Sólo El Confidencial, donde se publican todos los casos registrados, emplea los *gifs* o vídeos para introducir gráficos en movimiento.

5. Conclusiones

El análisis realizado indica que el uso de imágenes con visualizaciones de datos en Twitter se ha convertido en un recurso con cierta presencia en los medios estudiados, pero todavía con un considerable margen de evolución.

Entre los casos concretos estudiados, destaca la frecuencia de uso de este recurso por parte de Porcentual y El Confidencial, dos medios con una marcada agenda económica. Por el contrario, los medios que mejor índice de viralidad registran en estos tuits son Politikon, la Fundación Civio y El Confidencial. Esto refleja que la cantidad y el efecto de este recurso no siempre están relacionados.

En términos generales, se observa que los tipos de visualizaciones más comunes para difundir el periodismo de datos en Twitter son los gráficos de líneas, las columnas, las barras y los mapas. Se constata también que la gran mayoría de los tuits estudiados contienen algún enlace. Y finalmente, hay que resaltar que, por ahora, los medios todavía apenas están publicando imágenes dinámicas en la red de microblogging, de manera que desaprovechan una de las últimas innovaciones para la distribución de sus trabajos de periodismo de datos.

Bibliografía

Arias Robles, F. (2014). Recursos esenciales para el periodista de datos (1). La búsqueda de información. *MIP UMH*. Recuperado de: http://mip.umh.es/blog/2014/04/08/recursos_datos/

Arias Robles, F. y García Avilés, J. A. (2012). Géneros ciberperiodísticos e infografía. Nuevos formatos y viejas confusiones. En *El oficio del periodismo: nuevos desafíos. XVIII Congreso Internacional De La Sociedad Española De Periodística (SEP)*.

Blejman, M. (2011). @HacksHackersBA: Reiniciando el concepto de noticia. En Irigaray, F.; Ceballos, D. y Manna, M. (eds.). *4º Foro Internacional de Periodismo Digital | Periodismo Digital: Convergencia, redes y móviles*, 63-76.

Cairo, A. (2008). *Infografía 2.0: Visualización interactiva de información en prensa*. Madrid: Alamut.

Cairo, A. (2013). *The Functional Art: An Introduction to Information Graphics and Visualization*. London: New Riders.

Caldevilla Domínguez, D. (2009). La sociedad digital que crea redes. El nuevo uso de Internet: La web 2.0. En *I Congreso Internacional Sociedad Digital*.

Colle, R. (2004). Infografía: tipologías. *Revista Latina de Comunicación Social*, 57. <http://www.ull.es/publicaciones/latina/colle2004/20040557colle.htm>

De Choudhury, M.; Counts, S y Czerwinski, M. (2011). Identifying relevant social media content: leveraging information diversity and user cognition. En *22nd ACM conference on Hypertext and hypermedia* 161-170. Recuperado de: <http://msr-waypoint.com/pubs/157026/p161-dechoudhury.pdf>

De Lara González, A.; Arias Robles, F.; Carvajal Prieto, M. y García Avilés, J. A. (2015). Ranking de Innovación Periodística 2014. Selección y análisis de 25 iniciativas españolas. *El Profesional de la información*, 24 (3), 235-245.

De Pablos Coello, J. M. (1998). Siempre ha habido infografía. *Revista Latina de Comunicación Social*, 5. Recuperado de: <http://www.ull.es/publicaciones/latina/a/88deP.s.htm>

EJC (2010). Data-driven journalism: What is there to learn? EJC. Recuperado de: http://mediapusher.eu/datadrivenjournalism/pdf/ddj_paper_final.pdf

Gómez Alonso, R. (2009). La era del contagio. La transfiguración de la estética audiovisual. En *I Congreso Internacional Sociedad Digital*.

González Tosat, C. y Zorraquín Catalán, J. J. (2012). Twitter como complemento en las distintas fases de la labor periodística. *Índice*, 70. Recuperado de: <http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/3108-4547/Libroelectronico2012.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAJ56TQJRTWSMTNPEA&Expires=1433593507&Signature=6TSrP0L%2Bxm%2FxyXk%2BHujmJUkcRpg%3D&response-content-disposition=inline#page=70>

Gordon, Rich (2007). Data as journalism, journalism as data. *Readership Institute*. Recuperado de: <http://www.readership.org/blog2/2007/11/data-as-journalism-journalism-as-data.html>

Gray, J.; Chambers, L. y Bounegru, L. (2012). *The data journalism handbook*. New York: O'Reilly Media. Recuperado de: <http://datajournalismhandbook.org/1.0/en/>

Greer, C. F y Ferguson, D. A. (2011). Following Local Television News Personalities on Twitter: A Uses and Gratifications Approach to Social Networking. *Electronic News*, 5 (3), 145-157. doi: <http://doi.org/10.1177/1931243111420405>

Gutiérrez Rubí, A. (2011). Del storytelling al microblogging. *GutiérrezRubí*. Recuperado de: <http://www.gutierrez-rubi.es/2011/02/23/del-storytelling-al-microblogging/>

Hamilton, J. y Turner, F. (2010). Reflexiones sobre la construcción automatizada de la información: responsabilidad mediante algoritmos. *Infoamérica: Iberoamerican*

- Communication Review*, 2, 149-164. Recuperado de: http://www.infoamerica.org/icr/n02/hamilton_turner.pdf
- Hill, P. (1999). Newsmen on the net. *British Journalism Review*, 10 (4), 26-31. Recuperado de: http://www.bjr.org.uk/data/1999/no4_hill
- Messner, M.; Linke, M y Eford, A. (2011). Shoveling tweets: An analysis of the microblogging engagement of traditional news organizations. En *12th International Symposium for Online Journalism, Austin*. Recuperado de: <https://online.journalism.utexas.edu/2011/papers/Messner2011.pdf>
- Polese, L. (2014). GIFs animados en Twitter: 8 usos de marketing. *Socialbro*. Recuperado de: <http://es.socialbro.com/gifs-animados-en-twitter-usos-de-marketing/>
- Rodríguez, D. (2013). *Memecracia: Los virales que nos gobiernan*. Bardelona: Planeta.
- Sánchez Bonvehí, Clàudia y Ribera, Mireia (2014). Visualización de la información en la democratización de los datos propuestas desde el periodismo y la narratividad. *El profesional de la información*, 23 (3), 311-318. doi: <http://dx.doi.org/10.3145/epi.v23i3.32304>
- Stadd, (2014). Tweets With Photos Drive Much Higher Engagement Across All Metrics [research]. *Adweek*. Recuperado de <http://www.adweek.com/socialtimes/tweets-with-photos/495601>
- Valero Sancho, J. L. y Català Domínguez, J. y Marín Ochoa, B. E. (2014). Aproximación a una taxonomía de la visualización de datos. *Revista Latina de Comunicación Social*, 69, 486-507. doi: 10.4185/RLCS-2014-1021
- Yamkovenko, S. (2013). Five Tips for Journalists Doing Data Visualization. *Quill*, 30-34. Recuperado de: <http://www.stephanieyamkovenko.com/pdf/dataviz1.pdf>
- Zafra Díaz, J. M. (2013). ¿Cómo puede cambiar el panorama mediático con una ley de transparencia? El futuro de la profesión periodística. *Telos: Cuadernos de comunicación e innovación*, 94, 81-83. Recuperado de: <http://telos.fundaciontelefonica.com/url-direct/pdf-generator?tipoContenido=articuloTelos&idContenido=2013021317590001&idioma=es>
- Zorraquín Catalán, J. (2013). El periodismo de datos periodismo de hoy, periodismo de siempre, en Sabés Turmo, F. y Verón Lassa, J. J. (coords.). *Comunicación y la red: nuevas formas de periodismo*, 208-217.

Organizarse para innovar en las redacciones

Alicia de Lara González, Universidad Miguel Hernández

1. Introducción

El presente capítulo se presenta como un trabajo seminal que tiene como objetivo elaborar un decálogo de rutinas organizativas que favorezcan la innovación en las redacciones periodísticas. El trabajo toma como punto de partida las iniciativas del Ranking de Innovación Periodística 2014 (De Lara et al, 2015), elaborado por la Universidad Miguel Hernández de Elche. En esta ocasión, el estudio analiza los resultados del ranking, centrándose en el apartado de la organización y complementa el análisis con entrevistas en profundidad a responsables de dos de las iniciativas que encabezan el listado: *Fundación Civio*²³ y *eldiario.es*²⁴. En futuros estudios se llevarán a cabo más entrevistas a los responsables de los otros tres medios que encabezan el listado: *Acuerdo*, *El Confidencial* y la revista *Vis-à-Vis*.

Podemos decir que se trata de una investigación complementaria al Ranking, que profundiza en cuestiones relacionadas con la organización del trabajo y con la incorporación de herramientas tecnológicas que contribuyen a mejorar las rutinas productivas. En cuestiones relacionadas, por ejemplo, con la ubicación física de las redacciones e, incluso, con la disposición de los espacios, con la gestión de los equipos y el trabajo interdisciplinar, entre otros aspectos. Todo ello, con el objetivo de profundizar en un terreno poco abordado por la literatura académica y que corrobora la idea de que el concepto de innovación periodística va más allá del producto o servicio.

En su trabajo sobre innovación periodística, Deuze (2008: 6) aplica el concepto de “media logic”, que alude a las específicas formas y procesos organizativos que presentan las empresas que trabajan con la información. El autor subraya la especificidad propia

²³ Entrevista realizada por el periodista José María Valero, graduado por la Universidad Miguel Hernández de Elche (UMH), 2015.

²⁴ Entrevista realizada por José Luis González Esteban, profesor de Periodismo en la UMH, que forma parte de su artículo (2014). La transformación del ecosistema mediático español: Mediterránea de Comunicación, vol. 5 (2).

de estas organizaciones porque considera al periodismo una profesión que tiene sus propias formas de afrontar las presiones sociales, económicas y tecnológicas. Según se aprecia en los medios que han introducido estrategias innovadoras, la innovación conlleva también la renovación de los procesos productivos (Westlund y Krumsvik, 2014) y una organización, mediante proyectos que integren las personas y los recursos al servicio de los procesos de producción (García-Avilés, 2012).

Desafortunadamente, los cambios más significativos en las redacciones tradicionales en cuanto a organización en los últimos años han tenido que ver, principalmente, con la reducción de personal y el descenso del presupuesto y los recursos. La necesidad de innovar en la organización de las redacciones radica en la creencia de que los caminos que han funcionado bien para los tiempos exclusivos de las rotativas y el papel necesitan actualizarse, en un contexto en el que todo pasa por la web.

Sin embargo, resulta conveniente que, en primer lugar, dejemos claro que el término organización, como el de innovación, es capaz de aplicarse a diferentes ángulos y que no solo se centra en el reparto de tareas y en las rutinas de trabajo. Abarca también aspectos relacionados con cómo se gestiona la dirección de los proyectos y con la necesidad de crear grupos heterogéneos para ganar en creatividad. De manera que todas las áreas que participan en la organización parecen caminar, ya sea de forma directa o indirecta, hacia un objetivo común: innovar para aumentar la calidad y la productividad.

Por ello, si se desea profundizar en innovación organizativa, conviene ampliar el rango de análisis y aplicar el concepto al mayor número de aspectos: analizar los cambios que se han producido en cuanto a los lugares y entornos; los posibles avances en relación a la proximidad con las audiencias y las nuevas rutinas de cooperación, ya se trate entre departamentos del propio medio o incluso entre personal de iniciativas periodísticas distintas que trabajan juntas en determinados proyectos (De Lara et al, 2015). Incluso, como señala Steen (2009: 826), conviene tener en cuenta factores como la capacidad de liderazgo de los periodistas, algo que, a juicio del autor, resulta decisivo en el éxito de los procesos de innovación.

Es decir, por una parte, hemos intentado tener en cuenta el concepto de organización desde su sentido más amplio, pero, por otra parte, se ha restringido a tres áreas concretas: recursos humanos, gestión de equipos y a rutinas productivas, con el objetivo

de no solapar el análisis con las otras tres áreas en las que se profundiza en el Ranking: producto/servicio; comercialización y distribución/producción.

2. Aproximación al estado de la cuestión

Las nuevas tecnologías de la información y la comunicación han obligado al periodista tradicional a una forma diametralmente distinta de hacer periodismo, como señalan López y Mellado (2006). Contar con una buena idea de negocio y el factor económico solo son dos de los elementos necesarios para dar con la clave del éxito, pero hay otros factores que juegan un papel esencial: estructuras organizacionales adecuadas; líderes con visión de futuro y la clasificación, la selección adecuada del equipo o el establecimiento claro de los objetivos.

Los artículos académicos que abordan en profundidad el concepto de la innovación aplicado a la organización de las redacciones son escasos, más si cabe en el caso español. La literatura más interesante en este sentido proviene del mundo anglosajón. Carl Sessions Stepp en la página web de la *American Journalism Research* habla de nuevos puestos de trabajo, estructuras y procesos que han transformado la forma en la que reporteros y editores operan en el día a día. El autor plantea una serie de tendencias extraídas a través de entrevistas con escritores, editores y consultores estadounidenses:

- Simplificar las cadenas de mando para acelerar las decisiones y reducir la resistencia al cambio.
- Trabajar en equipo y organizar los grupos de trabajo por temas o responsabilidades de cobertura.
- Fomentar la organización horizontal y reemplazar el enfoque “hágalo porque yo lo digo”, por las decisiones tomadas en equipo.
- Salas de redacción sin muros, donde los miembros ya no funcionan para las secciones particulares y hay mayor flexibilidad.
- Reorganización de redacciones de manera que se fomente el trabajo conjunto entre los perfiles técnicos y los redactores, para que ambos estén más involucrados en el desarrollo de la interfaz.

Respecto a la configuración de equipos heterogéneos, Cox y Blake (1999) señalaban hace ya más de 15 años, en los resultados de su estudio sobre gestión de recursos humanos, que los equipos heterogéneos eran más creativos que los homogéneos (Cox y Blake, 1991). Es decir, que el aprendizaje viene generado por las interacciones que se crean entre miembros con perfiles diferentes dentro de un mismo equipo (Reagans and Zuckerman, 2001).

En este sentido, Jeffrey A. Mello (2015) señala en su libro sobre estrategia en los recursos humanos que el mayor impulsor de una estrategia de diversidad es el aprovechamiento de las habilidades creativas, culturales y comunicativas de una variedad de empleados y utilizar esos conocimientos para mejorar las políticas de la empresa, productos y experiencias de los clientes. Una idea que corrobora Valero (2015), en su estudio sobre tendencias innovadoras en EEUU: “La incorporación de desarrolladores, programadores y diseñadores en las redacciones, o en su defecto, la contratación de periodistas que tengan un alto nivel de conocimiento en estas materias es una tendencia innovadora especialmente relevante”.

Valero (2015) también apunta cambios en las rutinas de trabajo, en las que los periodistas son capaces de elaborar todo tipo de información, ya que poseen los conocimientos tecnológicos necesarios. Respecto a las direcciones, el autor señala que la innovación se convierte en algo prioritario, lo que lleva a que se creen cargos específicos con el objetivo de promoverla. En otros medios se sustituyen las reuniones de redacción por la utilización de listas de noticias digitalizadas que jerarquizan las informaciones. El autor también menciona aplicaciones que ayudan a gestionar las plantillas (como es el caso de Slack), una herramienta que innova en la forma en la que los trabajadores se comunican e interactúan entre ellos.

Por su parte, Micó et al. (2013) destaca la autonomía de las redacciones online frente a las del medio matriz, porque, a su juicio, permiten innovar en la producción informativa, en la organización del trabajo, en los formatos narrativos y en las aplicaciones. Y respecto a cómo han cambiado las rutinas productivas ante el protagonismo de la red, Iglesias y González (2012), en su estudio del medio nativo digital *VilaWeb*, profundizan en la organización del propio espacio físico de la redacción y describen una estructura

que favorece el intercambio de información entre los redactores, la dirección y los técnicos, algo que, a su juicio, favorece el trabajo colaborativo en la redacción.

3. Resultados

A continuación se detallan, en primer lugar, las tres innovaciones relacionadas con el área de la organización que se detallan en el Ranking de Innovación Periodística 2014. En segundo lugar, se expone un extracto de las entrevistas mantenidas con los responsables de dos de los medios más innovadores, poniendo el foco en aquellos aspectos que están relacionados con la organización.

3.1. Innovaciones en la organización: Ranking de Innovación Periodística 2014

A continuación se presentan las principales tres iniciativas del Ranking directa o indirectamente relacionadas con el área de la organización, detectadas en los 25 proyectos que se encuentran a la cabeza de la innovación en España en el año 2014. Se presentan en primer lugar los retos que pretendían resolver para, a continuación, explicar las iniciativas que les permiten hacerlo.

- Uno de los retos principales que se plantea es la optimización de los costes de la estructura empresarial. Por ello, uno de los medios del Ranking, concretamente la emisora online *El Extrarradio*, ubica su estudio, el lugar físico de emisión, en el domicilio particular de una de las impulsoras del proyecto, incluso después del éxito de la iniciativa.
- Publicar contenido de calidad a través de una gran estructura de redactores especializados es otro reto en relación a la capacidad de generar contenido. Esta fórmula escapa a la redacción tradicional al integrar a la comunidad de referencia en el proceso periodístico, a través de redes de colaboradores que participan en al creación de contenidos. Esta opción es la que ha adoptado la revista de divulgación científica *Naukas*.
- La autosuficiencia económica y la libertad editorial se convierten en una meta para los medios innovadores, para lo cual es necesario conseguir un respaldo financiero independiente. Esto se traduce, en algunas de las iniciativas del

Ranking, en la búsqueda de fórmulas empresariales poco convencionales, como ocurre en el caso de *La Marea*, que se adopta la fórmula de una cooperativa como modelo de negocio.

3.2. Entrevistas sobre innovación en la organización

3.2.1. Entrevista a Eva Belmonte, responsable de proyectos *Fundación Civio*

Para Civio, innovar en periodismo es apostar por las técnicas o profesionales que hasta ahora no eran habituales en una redacción, como informáticos o estadísticos, con el objetivo de que el trabajo en equipo permita mostrar la información de la forma lo más sencilla posible, aprovechando toda la tecnología que esté a su alcance.

Utiliza siempre software libre y una parte de sus proyectos está creada desde cero por el propio equipo. “Al crear el software desde el principio con piezas que vas cogiendo de otros proyectos, siempre puedes aprender y reciclar”, señala la responsable. De esta manera, *Civio* se convierte en un laboratorio de innovación en sí: “Cada vez que hacemos un proyecto nuevo partimos de cero, apostamos por cosas distintas y vamos cambiándolo todo”, explica Eva Belmonte.

Se definen como una empresa propia de Silicon Valley. Cada uno tiene el horario que considera oportuno, algo fundamentado en la confianza existente entre empleador y empleado. No hay un horario definido, excepto cuando hay una reunión o algo concreto. De hecho, algunos de los trabajadores se encuentran fuera de la redacción. En ese sentido cuentan, con una organización flexible que responde a las necesidades de cada trabajo particular, en lugar de seguir una jornada laboral establecida. Asimismo la organización es horizontal. Se debate absolutamente todo y todos los miembros del equipo tienen el mismo peso en el debate.

Las colaboraciones y re-publicaciones de sus artículos son claves en la difusión. Además, cuentan con acuerdos con los medios más innovadores, como *El Confidencial*, *eldiario.es*, *El Español* o *La Marea*, que pueden republicar lo que quieran siempre y cuando se lo comuniquen.

“Hemos aprendido mucho de las fundaciones y asociaciones similares americanas e inglesas”, señala Belmonte y añade que *Civio* tiene sus referentes en *MySociety* de Reino

Unido y en *ProPublica*, de Estados Unidos. “Aprendemos mucho y seguimos lo que hacen estos medios vanguardistas”, apunta y añade: “En este mundo en el que se reutilizan los trabajos, algunos proyectos nuestros son adaptaciones de proyectos ingleses. Si hay algo que está hecho y bien hecho, ¿para qué cambiarlo?”, subraya la responsable.

3.2.2. Entrevista a Juanlu Sánchez, subdirector de eldiario.es

El cofundador del medio destaca la importancia que tienen en su iniciativa los sistemas y las nuevas tecnologías, piezas clave para fomentar la innovación. En concreto, herramientas o software utilizado en la distribución y coordinación del trabajo.

Sobre la confección y organización de la redacción, el subdirector Juanlu Sánchez explica que se diseñó pensando en lograr una confluencia entre periodistas veteranos y jóvenes, algo que a juicio de Sánchez, aporta una riqueza muy importante a cualquier equipo. Pese a tener una estructura redaccional que pudiera denominarse como clásica, la organización del trabajo de la redacción tiene más que ver con rutinas de una radio que de un periódico. Los responsables de la redacción de eldiario.es, fundamentalmente Juanlu Sánchez e Iñigo Saénz de Ugarte, trabajan con la previsión de los programas, pensando en la producción de los temas del día siguiente, pero a la vez preparando contenidos para publicar con urgencia, a modo de los boletines informativos del medio radiofónico.

Respecto a las colaboraciones que han ido surgiendo a lo largo de la vida del medio, Juanlu Sánchez señala que han aumentado progresivamente. Se han asociado a proyectos como *Carne Cruda* o la herramienta de denuncia ciudadana *Filtrala*. También colaboran con otros blogs de ésta índole que, entre otras cosas, permiten aumentar el tráfico en uno y otro sentido. Más allá del ámbito político destacan otros acuerdos con otros medios nativos digitales especializados como *Jot Down* en el ámbito de la cultura o la revista *Alternativas Económicas*.

El núcleo o tronco principal es la redacción de Madrid, pero además han ido surgiendo ramas en Cataluña, País Vasco, Andalucía, Comunidad Valenciana, Castilla-La Mancha, Asturias, Canarias, Navarra, Extremadura y Murcia. Cada redacción periférica es una empresa autónoma que se organiza empresarialmente de la manera que cree conveniente. Sus ingresos y gastos van al margen de las cuentas generales de *eldiario.es*.

Son cooperativas, fundaciones, asociaciones o empresas independientes. Algunos de estos proyectos han sentado bases importantes y son considerados dentro la empresa como redacciones asociadas, como es el caso de *Catalunya Plural*, *Diario Norte* o *Canarias Ahora*. La principal ventaja de esta estructura es que *eldiario.es* selecciona las franquicias en relación a los valores fundamentalmente periodísticos y de regeneración social, tal y como explica el subdirector.

4. Claves del estudio

La bibliografía consultada, las propias iniciativas reflejadas en el Ranking de Innovación Periodística y las reflexiones extraídas de las dos entrevistas a los responsables de *Civio* y *eldiario.es* nos permiten elaborar un borrador de aquellos aspectos que se deben tener en cuenta para profundizar en las innovaciones periodísticas en el terreno de la organización. Las 10 cuestiones concretas sobre las que se debe incidir se reflejan a continuación:

- Jornadas de trabajo: horarios flexibles que no requieren la estricta presencia del trabajador en la redacción.
- Rutinas productivas: organización del trabajo por objetivos y coberturas.
- Perfiles laborales: equipos de trabajo multidisciplinares en donde se fomente la creatividad. Complementariedad de perfiles en la que confluyen periodistas veteranos y jóvenes.
- Filosofía empresarial/investigación de tendencias: seguir de cerca los referentes de la innovación que destacan en el panorama nacional e internacional.
- Tecnología para todo, incluso para organizar el trabajo.
- Disposición de los espacios: la ubicación de las redacciones se hace en relación a las audiencias y la disposición de los espacios de trabajo favorece el intercambio de opiniones.
- Colaboraciones: apuesta por la colaboración con otras iniciativas periodísticas de filosofía afín y con colaboradores especializados.

- Autonomía: nuevas fórmulas empresariales que flexibilicen las decisiones y permitan la cooperación económica y el respaldo financiero
- Transparencia: apertura en la difusión de contenidos y transparencia en lo que a gestión del propio proyecto se refiere.
- Horizontalidad en la toma de decisiones: flexibilizar las cadenas de mando.

Bibliografía

Björn A. Peters (1999): *Managing Diversity in Intergovernmental Organisations*. VS Research. Germany.

De-Lara-González, A.; Árias-Robles, F.; Carvajal-Prieto, M. y García-Avilés, J. A. (2015): "Ranking de innovación periodística 2014 en España. Selección y análisis de 25 iniciativa". *El Profesional de la Información*. vol. 24, núm. 3. Disponible en: <http://www.elprofesionaldelainformacion.com/contenidos/2015/may/03.html>, fecha de consulta: junio de 2015

Deuze, M. (2008): "Understanding Journalism as Newswork: How It Changes, and How It Remains the Same". *Westminster Papers in Communication and Culture*, 5(2): 4-23, http://www.westminster.ac.uk/_data/assets/pdf_file/0006/20022/002WPCC-Vol5-No2-Mark_Deuze.pdf Fecha de consulta: 3 de enero de 2015

García-Avilés, J. A. (2012): "Innovation management in crossmedia production: Leading change in the newsroom". En Ibrus, I. & Scolari, C. A. (Eds.) *Crossmedia Innovations. Texts, Markets, Institutions*. Frankfurt: Peter Lang, 259-276.

González-Esteban, J. L. (2014). La transformación del ecosistema mediático español. *Mediterránea de Comunicación*, vol. 5(2). <http://mediterranea-comunicacion.org/>

Iglesias García, M.; González Díaz, C. (2012). "Análisis de la calidad de la web del ciberdiario VilaWeb". *Hipertext.net*, 10, <http://www.upf.edu/hipertextnet/numero-10/vilaweb-analisis-calidad-web-ciberdiario.html> Fecha de consulta: septiembre 2015

Jeffrey A. Mello (2010): *Strategic Human Resource Management*, 3ª Ed. Thomson/South-Western. Manson, Ohio.

López Hidalgo, A; Mellado Ruíz, C. (2006): "Periodistas atrapados en la Red: rutinas de trabajo y situación laboral". *Estudios sobre el Mensaje Periodístico*, Vol. 12. <http://revistas.ucm.es/index.php/ESMP/article/view/ESMP0606110161A/12298> Fecha de consulta: septiembre 2015.

Larrondo Ureta, A. (2004): "El reportaje se reinventa en la red: estructura del reportaje hipertextual". *Revista Latina de Comunicación Social*, n. 57. Disponible en: www.ull/publicaciones/latina/200435/larrondo.htm Fecha de consulta: (06/10/04).

Micó, J. L.; Masip, P.; Domingo, D. (2013): "To wish impossible things. Convergence as a process of diffusion of innovations in an actor-network". *International Communication Gazette*, 75(1), 118-137.

Reagans, R; Zuckerman, E. y McEvily, B. (2001): *How to Make the Team: Social Networks vs. Demography as Criteria for Designing Effective Teams*. Disponible en: <http://web.mit.edu/ewzucker/www/HTMT.pdf> Fecha de consulta: agosto de 2015

Sessions Stepp, C. (2014): "Why Many Journalists Make Poor Newsroom Leaders (And Ways to Make Them Better)". Página web: *American Journalism Research*. Disponible en: <http://ajr.org/author/carlsessionsstepp/> Fecha de consulta: septiembre 2015.

Steen Steensen (2009): "What's stopping them? Towards a grounded theory of innovation in online journalism". *Journalism Studies*, 10, 6, 821-836.

Valero, J. M. (2015): *Tendencias de la innovación mediática en Estados Unidos*. Trabajo de Fin de Grado de Periodismo, tutorizado por el profesor Miguel Carvajal. Universidad Miguel Hernández de Elche.

Westlund, O. y Krumsvik, A. H. (2014): "Perceptions of Intra-Organizational Collaboration and Media Workers Interests in Media Innovations". *The Journal of Media Innovations* 1.2 (2014): 52-75

La Documentación, apuesta y marca para revitalizar el periodismo local (del *low cost* al *slow journalism*)

Antonio Juan Sánchez Díez, Universidad Miguel Hernández

1. Contextualización para una realidad

La apuesta decidida por la cercanía en la información ha sido insistente desde el principio de los años 90 del siglo XX, con especial atención por parte de las empresas a productos periodísticos en papel que intentaban, de esta manera, demostrar su casi obsesiva preocupación por los lectores y su evidente distancia en el recorrido informativo con la radio, la televisión y, más tarde, con Internet, siempre en el ámbito local. Una cercanía que implicaba, ahora ya no tanto, una preocupación por la distancia física a nivel informativo y también, incluso, emocional por parte de los trabajadores de la comunicación. Estar muy cerca del lector, de sus preocupaciones e inquietudes, de sus críticas, de las injusticias cotidianas y de todo aquello que implicaba colocar a los ciudadanos como protagonistas de la información.

En este trayecto ha costado interpretar Internet, que desde el primer atisbo de realidad aportaba mejoras que debían ser bien atendidas y, entre ellas, quizás una de las más sobresalientes era la disminución de la distancia entre quien emitía la noticia y quien la recibía. También con Internet ha cambiado notablemente la manera de producir la información que pone de manifiesto que los productos periodísticos online más que considerarse un peligro lo que han provocado es un cambio de modelo... que en algunos casos ha tardado en asimilarse e, incluso, todavía no se ha logrado hacerlo del todo.

El periodista Borja Ventura (2009: 37) se preguntaba en su ponencia “Periodismo de proximidad”, en el marco de las IV Jornadas Internacionales de Periodismo de la UMH²⁵,

²⁵ El Área de Periodismo de la Universidad Miguel Hernández (UMH) de Elche viene organizando desde 2006 unas jornadas anuales de estudio e investigación relacionadas con la teoría y práctica del periodismo que potencian el acercamiento a la innovación en los “mass media” y que analizan y reflexionan sobre proyectos consolidados y relacionados con la comunicación en diferentes soportes.

si la desaparición de la prensa significaría la muerte de la información local. Su respuesta fue que no, que había “webs que son no sólo locales, sino hiperlocales. Además de blogs promovidos por ayuntamientos y entidades públicas”. Existir, sin embargo, no es cumplir en su totalidad con el espíritu con el que se pusieron en marcha los primeros productos periodísticos, allá por el siglo XVII, de la mano de las gacetas, y una lucha constante que fue creciendo con el paso del tiempo y que ajustaba sus coordenadas al rigor y a la libertad de expresión.

El enfermo sigue muy enfermo y es hora de que la realidad respire un poco de optimismo. Han sido muchos los intentos por sacar al periodismo local y a sus trabajadores de una, cada vez más, acomodada situación cargada de excusas y de falta de profesionalidad... con mayúsculas, incluso, en muchas ocasiones que se repiten en el día a día. De igual manera, con la llegada de Internet los defectos se han agudizado ya que es mucho más sencillo que antes capturar información, aunque, como resalta Sánchez Soler (2009: 192), se realice sin llegar a contrastar los datos obtenidos y sin preocuparse por la fuente originaria o sin llegar a saber cuál es y de dónde procede todo lo localizado. Además, 30 años de actividad profesional me han convertido en testigo de excepción del crecimiento del periodismo más cercano que también ha dejado en evidencia otras características que han descolorido el espíritu inicial que iba unido al tratamiento de la información y sus buenas razones para la existencia. Así, en mayor o menor medida, conviven con el periodismo contemporáneo y la lucha por la innovación, el trabajo diario basado en notas y comunicados, ruedas de prensa y el popular “copiar y pegar” que, además, en muchas de las ocasiones, se realiza a partir de fuentes ajenas que carecen de ninguna comprobación. ¿Esto es periodismo? Súmenle artículos de opinión de responsables de redacción basados en refritos de lo publicado en los últimos días, realizados desde la comodidad y la ausencia de nuevos datos, y añadan también la mezcla cotidiana entre periodismo y publicidad, lo que hace muy complicado distinguir uno y otra con facilidad. De esta manera, las noticias y contenidos de los productos periodísticos dedicados a la información local se muestran, prácticamente, calcados en todos ellos. ¿Dónde está la diferenciación, dónde el gesto que los distinga de la competencia, dónde la marca que caracteriza el producto? Algo, pues, muy distinto a lo que recuerda Concha Edo (2009: 98 y 99) destacando que “las mejores noticias surgen de la nada” y añadiendo que “las noticias buenas, exclusivas y fuera de programa se

consiguen adoptando una actitud receptiva hacia las fuentes y hacia los temas que no son convencionales, fijando la mirada en las distintas parcelas de la vida porque están llenas de noticias en potencia. A todo ello se añade, también, un matiz diferenciador para reconocer que “el esquema tradicional fuente-periodista-lector se ve alterado ahora por las facilidades de publicar que ofrece la posibilidad de que cualquier persona o entidad pueda contar con una página web” (2009: 102), un blog, un espacio cotidiano en algunas de las populares redes sociales... lo que provoca un cambio de sentido en el conducto de comunicación acostumbrado, puesto que “dar a conocer de inmediato determinada información en un ámbito internacional tiene un coste muy bajo, muchos que hasta ahora se consideraban fuentes deciden pasar a ser informadores directos rompiendo ese equilibrio tradicional entre lectores, periodistas y fuentes”, según Concha Edo.

La situación es tan complicada que, a los condicionantes propios de la estación actual en la que vive el periodismo local, en plena crisis potencial de contenidos y de despido de profesionales sin otra razón que el ajuste económico de las empresas, se refleja en el recorrido cotidiano la amenaza, también, que implica la cercanía, con obstáculos constantes e incluso miedo de los profesionales por meterse en problemas... si hablamos de fuentes de información. En el quehacer diario los periodistas trazan una línea de confianza que debe ser cada vez más fuerte con sus fuentes de información, y tanto la protección de las mismas como la salvaguarda de la información están directamente relacionadas con la credibilidad del trabajo periodístico. “Además, cuando la fuente de información está demasiado próxima, el periodista se vuelve presa fácil para la intoxicación informativa” (Izquierdo Labella, 2010: 110). La documentación en estas circunstancias se convierte en un elemento imprescindible como agente diferenciador para un texto, en cualquiera de los géneros en los que se refleje... y, junto a ello, también de manera esencial, hay que permitir que la aportación diferenciadora a nivel de información se convierta en un rasgo del estilo periodístico y de la marca personal dentro del mundo de la comunicación. Buscar algo diferente, para no publicar, no mostrar, lo de siempre... en pocas o en muchas líneas, en un texto escueto o en uno muy largo, en el formato de siempre o en soportes de futuro inmediato... donde se cuenta una historia verdadera, contrastada, interesante y narrada lo mejor posible... y luego todo lo demás, desde documentos de vídeo o audio o fotografías que ayuden a contextualizar la

información. Pero ante todo, sobre todo, que el producto, que el trabajo periodístico, se haya basado en lo que se dice, en lo que se cuenta y en cómo se escribe.

2. Presente y futuro inmediato de la calidad periodística

La situación del periodismo local en la actualidad ha modificado sustancialmente no sólo el producto final, en muchos casos poco consistente como tal, sino también el perfil de los profesionales, jornada tras jornada. Los planteamientos de la realidad ha logrado, de la mano de la revolución tecnológica, multiplicar la eficiencia de los trabajadores de la comunicación y ha abaratado considerablemente la producción de noticias a través de diferentes canales; y junto a ello se han multiplicado los profesionales, lo que ha posibilitado un mercado muy competitivo, becarios por doquier y salarios mínimos a cambio de horarios que parecen no tener fin. Con todos estos ingredientes se le ha dado consistencia a un periodismo de bajo coste (*low cost*), popular en la etapa más reciente en el mundo empresarial y que también ha llegado a los medios de comunicación... asumiendo la pérdida de calidad. “El término de periodismo de bajo coste se refiere a la realización de productos informativos de escasa calidad mediante la aplicación de nuevas tecnologías y la contratación de jóvenes profesionales con salarios ínfimos, así como a la utilización intensiva de becarios no remunerados” (Izquierdo Labella, 2010: 140). En principio, parecía que el nuevo planteamiento sólo tenía cabida para los numerosos medios surgidos en Internet que, fundamentalmente, se dedican a la edición de teletipos y comunicados... pero que, desgraciadamente, y aunque no lo quieran reconocer, también ha afectado, y mucho, a los medios locales... “y cuya principal y casi exclusiva dedicación es, junto a la edición de teletipos, la reproducción de las notas de prensa que les facilitan el o los ayuntamientos así como otras instituciones oficiales”. La situación es grave porque al extenderse a los medios locales tradicionales ha traído consigo la reducción drástica de las plantillas (en cantidad y calidad de los profesionales) y, desde luego, también el seguimiento vital, cada vez mayor, a las agendas que pretenden imponer las administraciones públicas. Además, con un riesgo añadido porque, como reconoce el propio Luis Izquierdo Labella en su estudio, se trata de “redacciones donde se enseña a los becarios que prácticamente todo se puede hacer sin levantarse de la silla, que toda la información está disponible en Internet y que la

información fluye por sí misma, por lo que su única misión como profesionales es ordenarla y estructurarla. Medios –se añade– en donde los periodistas han perdido el origen mismo que persigue la búsqueda de la información, la creación de fuentes confidenciales o el control elemental del ejercicio político”.

Verdades como puños, realidades que deberían sonrojar y que tendrían que evitarse. Y en este panorama, ¿quién instruye hoy en día en conceptos como la credibilidad o el tratamiento de las fuentes? “La falta de un periodismo atractivo, que conecte con los problemas cotidianos de la sociedad, que sea capaz de reflejar los sentimientos, las aspiraciones de la gente lleva al desinterés por la prensa” (Vilamor: 1997, 35).

Y así surge la documentación como invitada imprescindible para aportar credibilidad y razón de ser al trabajo periodístico con coordenadas locales. “Qué duda cabe que el periodismo normal, el del día a día, debería ser siempre un periodismo perfectamente contrastado, siempre verificado. En la práctica diaria, sin embargo, no siempre sucede así. Es habitual, tal y como denuncian numerosos periodistas y estudiosos de los medios de comunicación, que se publiquen informaciones sin estar perfectamente verificadas y comprobadas” (Caminos Marcet, 2010: 37).

La realidad del momento actual hace que, junto a la apuesta decidida por fomentar el uso de la documentación en el día a día periodístico, aparezca también, desde hace sólo unos años, el proyecto decidido por un producto periodístico en el que prima, por encima de todo, la información que se plantea desde un punto de vista reposado y dónde los grandes protagonistas son las historias largas, extensas y bien acomodadas con especial cuidado y profundidad, cargadas de datos, que se miran desde distintas perspectivas y que incluyen profundos análisis. Además, estas historias crecen y van tomando cuerpo sin estar pendientes de la aceleración constante que tanto caracteriza a los medios digitales, ni de la velocidad contemporánea que se olvida de contextualizar los textos y las noticias porque el reloj no para de correr y no “hay” tiempo de confirmar los aspectos y coordenadas de la información. Rob Orchard, fiel defensor del denominado *slow journalism* o periodismo lento (Fanjul: 2015, 76-77), aboga por recuperar el periodismo reposado, el buen periodismo del que hablaba (en pasado, presente y futuro) Kapuscinski (2003) y que tan difícil es localizar hoy en día... si se es honesto con la profesión y con los profesionales de los medios.

Orchard (con recorrido profesional en la crítica gastronómica y en la edición de *Time Out*), creador (junto a Marcus Webb) en 2011 de la revista *Delayed Gratification* (Gratificación Retardada), se ha preocupado con insistencia en demostrar que la esencia del periodismo se ha agrietado, ennegrecido, porque muchas de las cosas que se esperaba que llegaran con los nuevos horizontes tecnológicos en los medios de comunicación están amenazando aspectos vitales como la precisión informativa, la imparcialidad, la contextualización de los textos o la profundidad de los mismos.

El *slow journalism* puede verse como una revolución en los momentos actuales, donde el mapa de realidades vuelve a incidir en la velocidad, en la preocupación por ser los primeros en editar la noticia sin nada más, en la falta de fondo en las historias y, lo que es más peligroso, en la ausencia, en muchas ocasiones, de toda la verdad informativa, y según justifican algunos profesionales... ¡por falta de tiempo! El nuevo planteamiento periodístico hereda mucho de los trabajos, análisis y virtudes que exhibieron en sus proyectos y filosofías de trabajo nombres propios que, desde principios del siglo XX, han venido reivindicando, en la teoría y en la práctica, un trabajo periodístico donde se busque la excelencia en la comunicación diaria, desde la humildad pero, también, desde la fidelidad a unos planteamientos que, ahora, en estos momentos, parece que sólo quieren recuperar todos aquellos que se incluyen bajo el paraguas del *slow journalism*. Así lo vienen demandando las filosofías de vida de Robert W. Desmond (desde 1933), padre de la documentación periodística, el escritor y también periodista Azorín (1943) o los comunicadores internacionales que crearon escuela con las identidades de Ben Bradlee (2000) y Tim Radford (2011). Todos, como reconoce el propio Rob Orchard, son sinónimo de buen periodismo, como “el *slow journalism*, en oposición al que se hace rápido y mal”.

Pero hay más, porque esta nueva manera de entender la realidad (caminando por el lado lento, como dice el lema de la revista española *Yorokobu*²⁶) con la que afrontar las noticias que llenan el presente también tratan de reivindicar el uso del soporte papel, “cuando todo el mundo decía que estaba muerto”, para narrar historias largas, ya que “los hipervínculos distraen”, según el propio Orchard. Buena maquetación, con innovación en el diseño y una reivindicación constante de los periodistas son

²⁶ Otras revistas en la misma línea y filosofía de vida periodística son, por ejemplo, *The New Yorker* (EE. UU.), *XXI* (Francia) y *Jot Down Magazine* y *Estado Mental* (España).

necesarios... que hay que huir de las notas de prensa y del espacio infinito que genera una web. La documentación, en este periodismo de profundidad, lucha por convertirse en una marca y caminar en dirección contraria a la que ha tomado la industria de la información en la actualidad.

Estos planteamientos, que vienen existiendo prácticamente desde principios del siglo XX, quieren provocar una lectura más bien sosegada de los temas, de los reportajes, de las opiniones y reflexiones... e incluso de las imágenes de calidad que aportan no sólo un valor informativo, sino también una aportación estética añadida. Y todo eso frente al caos particular nacido en el siglo XXI, a la sombra de las nuevas tecnologías en la información, donde la cantidad sustituye a la cantidad y donde, de igual forma, el dictado de los gabinetes de prensa y el de las agencias al han ocupado el espacio que venía dedicándose al criterio propio y personal de las redacciones.

3. Transformación de los profesionales

Los periodistas en este tratamiento local llegan marcados por el perfil del trabajador orquesta, es decir, periodistas multitarea y multiplataforma que generan una carrera por la inmediatez que está demostrando que es insuficiente para hacer interesante y atractiva la información... repitiendo errores de más de un siglo atrás cuando la agencia de noticias del norteamericano Davison Dalziel quiso competir con los grandes nombres de la empresa periodística internacional (Havas, Reuters y Wolff) a base de dar primero la información sin confirmar su contenido. La historia reciente ha dejado pruebas de que no vale todo.

Ahora, comunicación y sociedad conviven en un tiempo en el que todo tiene fecha de caducidad... y el periodismo no ha podido evitar el contagio y pagar un peaje excesivo. "Culpa nuestra, de los periodistas, que siempre encontramos en la falta (permanente) de medios o en la acumulación de trabajo, la excusa perfecta para dejar pasar, para olvidar, para no profundizar, cuando lo que hay que hacer, lo que deberíamos hacer es lo contrario. Lo que hacía Ryszard Kapuscinski, pararse, escuchar, conocer, recordar, anotar. Y todo con un objetivo, contar una historia con personajes particulares, capaces de expresar, a través de sus vidas, sus decisiones, sus miedos, la situación general. Lo mejor de Kapuscinski es su humanidad, porque ahí están sus fuentes, entre la gente, no

en organismos abstractos, sino en personas como él que son testigos de las cosas que pasan” (Vico: 2009, 46-47). Y la solución que también pasa por la profunda apuesta por el (buen) uso de la documentación, la aparición de nuevas bases de datos y productos-proyectos periodísticos en Internet, y la contextualización y adecuado recorrido histórico de los temas locales, para recuperar el periodismo que importa, el más cercano, lleno de noticias que realmente interesan a los lectores.

4. La importancia vital: documentar sin excusas

Información y documentación, una mezcla cuya correcta utilización es un factor determinante del buen quehacer profesional. “Documentar algo o documentarse implica dar u obtener información contenida en documentos para probar o transmitir algo” (Giménez Toledo: 2004, 15). Y era antes y debe ser ahora... y siempre, en los soportes clásicos o en los nuevos que posibilitan la innovación y el mapa popular de Internet... para encontrar respuestas que ayuden a localizar la información que se busca o a distinguir la información buena de la mala (inapropiada) en un contexto profesional. “Trabajar con información veraz, fiable, consistente y actualizada se transforma en una exigencia ineludible en cualquier profesión, aunque en el campo de la Comunicación adquiere una relevancia notable en tanto en cuanto el público destinatario de los mensajes es amplio y, por tanto, el comunicador debe sentirse responsable de aquello que cuenta. Además en la actividad periodística el factor tiempo es crítico: se trabaja contrarreloj, se persiguen las primicias y se intenta informar antes que el resto de los medios, lo que en ningún caso debe implicar una falta de comprobación y contrastación de las informaciones” (Giménez Toledo: 2004, 48). Y todo ello, porque para un periodista el principio básico y fundamental es “buscar la verdad y contarla” (Cruz Ruiz: 2010, 73).

Las líneas de trabajo son claras y lo que buscan es favorecer el aumento de la calidad de la información y, sobre todo, diferenciarla, convertirla en la marca del autor (periodista), más incluso que del medio para el que colabora o trabaja. “No se irá al medio donde escribe ese periodista sino a su sitio personal que es la autoridad moral que realmente le interesa. La marca sigue teniendo valor pero el concepto de marca es el que cambia. No va a ser tan importante la del medio como la del generador de información” (Collado:

2012, 16)... Lo que repercute directamente en el otro lado del producto periodístico, el receptor, ya que, en la actualidad, “los periodistas se están convirtiendo en los gestores de su propia marca personal y por tanto comienza a darse una audiencia más ligada no solo al medio sino también al periodista de forma personal” (Noguera: 2012, 32).

5. A modo de conclusión

El valor de la proximidad es incuestionable, como factor básico y permanente del periodismo porque está en el mismo origen del propio periodismo. Además, la mayoría de los diarios en el mundo son, en mayor o menor medida, locales... y esa estructura, esa línea local, se ha mantenido unida al periodismo hasta este siglo XXI. La aparición de Internet y de los cibermedios ha mantenido, incluso, ese mismo planteamiento, si bien, se ha modificado levemente el concepto ante las coordenadas más globales en las que se mueve el periodismo moderno. Así, “la aparición de los cibermedios en la última década del siglo XX, además de contribuir a la ampliación de la oferta informativa de proximidad y a establecer vías de participación ciudadana, ha abierto nuevos horizontes para el periodismo local. La difusión mundial de los cibermedios ha supuesto no sólo la ruptura de una barrera en la difusión y en la distribución de los productos, sino que nos ha obligado a revisar nuestras reflexiones sobre lo que debemos entender por local en una sociedad donde la comunicación, además de la tendencia a lo local también muestra otra simultánea tendencia a lo mundial. Ahora lo local sigue siendo lo próximo, pero hay nuevos campos de relación del lugar con su entorno que debemos de tener en cuenta a la hora de medir los ítems de cercanía de un acontecimiento” (López: 2010, 213).

Es periodismo de futuro, independientemente del soporte en el que crezca y se distribuya, es periodismo para escribir con L mayúscula, con L de local. Y a esa línea de trabajo, como destaca el Grupo de Investigación de la Comunicación de la Comunidad Valenciana²⁷, hay que unir un dominio de la Red; o lo que es lo mismo, una apuesta por el ciberperiodismo local de calidad. En todos estos medios alternativos, convertidos en un nuevo modelo de comunicación en la red, han llegado con fuerza ante “la pérdida de

²⁷ El GICOV (<http://gicov.umh.es>) es un grupo formado por investigadores del Área de Periodismo de la UMH especializados en distintos campos de la comunicación con el objetivo de realizar estudios e investigaciones sobre el mercado de la comunicación local en la Comunidad Valenciana. El estado de la comunicación en Elche y en las comarcas del Alto y Medio Vinalopó (Alicante), o el Ranking de Innovación Periodística 2014, son algunos de los trabajos de investigación ya publicados por el GICOV.

credibilidad de los grandes medios y el desarrollo de técnicas comunicación innovadoras en el entorno de Internet. A todo ellos les une la firme convicción de tener algo que aportar y de que los medios tradicionales no satisfacen el derecho de la información y la libertad de expresión” (García Avilés: 2010, 152).

Lo que es más evidente es que la importancia de lo local permanece y han sido muchos y destacados autores los que le han dedicado espacio y reflexión para aunar esfuerzos en el mismo camino. “Para los periodistas que trabajamos en la gran periferia es muy importante entender que debemos buscar lo universal en cualquier tema, aquello que revela el mundo entero en una gota de agua. Porque una gota de agua contiene el mundo, pero hay que saber encontrar el mundo en una gota de agua” (Kapuscinski, citado por González: 2009, 9).

Esta crisis en la que está inmersa la Sociedad de la Comunicación que, como decía Javier Moreno (Cruz Ruiz: 2010, 13), “zarandea a los periódicos, como a tantas otras cosas, y reclama con urgencia respuestas y soluciones” muestra también una defensa a ultranza de los principios básicos del periodismo para que pueda existir como tal, sin que se pierda la esencia con la que apareció por primera vez. Seguramente tiene las horas contadas, o tal vez esté condenado a su desaparición o lo liquide alguno, o una combinación de todos ellos, de los factores que conviven en la actualidad en las coordenadas reales de los medios de comunicación: “...las nuevas tecnologías, Internet, la crisis económica, los problemas de las empresas periodísticas, la desestructuración de las sociedades en este inicio de siglo, la televisión digital, la superficialidad, los teléfonos móviles, la ubicuidad de las pantallas, las supuestas deficiencias y falta de curiosidad de las nuevas hornadas de periodistas, el desapego creciente de los lectores o el simple paso del tiempo y su consiguiente desgaste”.

Innovación y documentación, una combinación que resultará infalible para hacer del periodismo un mensaje que llegue a todo tipo de ciudadanos y que no deje a nadie indiferente, y donde será relevante, contrastado y veraz, donde no importe el soporte, donde también se potencien los datos para ganar rigor en el recorrido y donde sólo verán la luz los mejores relatos, con una marca incuestionable y un estilo inconfundible.

Bibliografía

- Azorín (1943): *Tabla de Periodismo*. Madrid: Gaceta de la Prensa Española.
- Bradlee, B. (2000): *La vida de un periodista*. Madrid: Aguilar.
- Caminos Marcet, J. M. (2010): "Investigar para sacar a la luz hechos ocultos", en *La especialización en el periodismo. Formarse para informar* (Coord. I. Camacho Markina). Zamora: Comunicación Social.
- Collado, L. (2012): "El acceso a la información: una transformación en marcha", en *Periodismo mutante. Nuevos perfiles para medios en transformación* (Eds. A. De Lara, J. A. García Avilés, S. Martínez y F. Navarro). Murcia: Diego Marín.
- Cruz Ruiz, J. (2010): *¿Periodismo? Vale la pena vivir para este oficio*. Barcelona: Random House Mondadori.
- Desmond, R. W. (1933): *Newspaper Reference Methods*. Minneapolis: The University of Minnesota Press.
- Edo Bolos, C. (2009): *Periodismo informativo. El impacto de Internet en la noticia, las fuentes y los géneros*. Sevilla: Comunicación Social.
- Fanjul, S. C. (2015): "¿Leería una noticia antigua?". *Buenavida* (www.buenavida.com). Revista del Bienestar (número 15). Madrid: El País.
- García Avilés, J. A. (2010). "Ciberperiodismo y medios sociales: hacia un periodismo cívico", en *Información y resolución de conflictos* (Eds. J. A. García Avilés, I. González Mesa y M. Jurado Martín). Murcia: Diego Marín.
- Giménez Toledo, E. (2004): *Manual de Documentación para comunicadores*. Pamplona: EUNSA.
- González, J. L. (2009): "En pos de la excelencia periodística en el ámbito local", en *El estado de la comunicación en Elche* (Coord. J. L. González). Elche: GICOV.
- Izquierdo Labella, L. (2010): *Manual de periodismo local*. Madrid: Fragua.
- Kapuscinski, R. (2003): *Los cinco sentidos del periodista (estar, ver, oír, compartir, pensar)*. México: Fondo de Cultura Económica.
- López, X. (2010): "La información más cercana", en VV AA, *La especialización en el periodismo. Formarse para informar* (Coord. I. Camacho Markina). Zamora: Comunicación Social Ediciones y Publicaciones.
- Noguera, J. M. (2012): "La innovación en el periodismo desde los medios sociales", en AA VV, *Periodismo mutante. Nuevos perfiles para medios en transformación* (Eds. A. De Lara, J. A. García Avilés, S. Martínez Mahugo y F. Navarro). GICOV. Murcia: Diego Marín.
- Radford, T. (2011): "A manifesto for the simple scribe - my 25 commandments for journalists". The Guardian, Londres., <http://www.theguardian.com/science/blog/2011/jan/19/manifesto-simple-scribe-commandments-journalists>. (Consultado el 15/08/2015).

R. Vilamor, J. (1997): *El nuevo periodismo para el nuevo milenio*. Madrid: Olalla.

Sánchez Soler, M. (2009): "La relación y el tratamiento de las fuentes. El problema de la proximidad". *Reinventar los medios locales* (Eds. I. González Mesa, J. L. González y M. Carvajal). Murcia: Diego Marín.

Ventura, B. (2009): "Periodismo de proximidad". *Reinventar los medios locales* (Eds. I. González Mesa, J. L. González y M. Carvajal). Murcia: Diego Marín.

Vico, A. (2009): "Apuntes periodísticos sobre El Imperio", en Cuaderno de Comunicación Ryszard Kapuscinski. GICOV. Murcia: Diego Marín.

Economía del periodismo: modelos de negocio en la era de las plataformas

Miguel Carvajal Prieto, Universidad Miguel Hernández

1. Introducción

La economía del periodismo es un tema de conversación recurrente en los foros profesionales. Hace veinte años preocupaban más otras cuestiones, pero el cambio de paradigma industrial experimentado durante la última década ha sido tan profundo que hoy contemplamos un panorama con nuevos protagonistas y urgencias antes insospechadas. La innovación *disruptiva* en un escenario de convergencia digital ha provocado la caída de los grandes monopolios de la comunicación del siglo XX, pero también ha generado nuevos gigantes tecnológicos.

Los datos económicos negativos, la precariedad laboral y los cierres de medios son la punta del iceberg del agotamiento de los *legacy media*²⁸. El modelo de negocio de aquellas viejas empresas –no del periodismo– parece obsoleto. Las soluciones planteadas para mantener la rentabilidad tampoco despejan las dudas, cuando no empeoran el producto. Al mismo tiempo emergen y se consolidan nuevos proyectos periodísticos que generan optimismo en el sector. Los periodistas comprenden que su trabajo contribuye a una opinión pública informada, pero que también es una profesión con la que deben ganarse la vida, y hay que financiarla. El declive del modelo de prensa industrial les obliga a asumir más obligaciones, de ahí el auge del periodismo emprendedor (Manfredi, 2015), y, por tanto, más riesgos que antes, y eso incluye la responsabilidad económica y empresarial.

Algunos autores (Anderson et al., 2012) han bautizado este tiempo de transición como el *periodismo post-industrial*, porque la industria que antes *se encargaba* del periodismo se

²⁸ Así llaman los anglosajones a los medios de comunicación tradicionales. Los informes del primer cuatrimestre del año 2015 han sido malos para las unidades de negocio vinculadas al papel: ha bajado la inversión publicitaria o la circulación de Tribune, E. W. Scripps, New York Times, McClatchy, Gannett, Postmedia y News Corporation.

ha desmantelado: los empresarios se han ido, los accionistas invierten en otros negocios o viven de las ganancias, y sus medios, especialmente los impresos, sufren o desaparecen. Los informes pronostican que la revolución tecnológica y los hábitos de consumo terminarán con lo que queda del viejo modelo industrial (publicidad y atención), por eso urge inventar nuevos modelos o integrarse en las industrias ya existentes. La emancipación del viejo sistema exige pensar más en *economía del periodismo* que en *empresa informativa*, para identificar soluciones que sostengan la actividad en un nuevo paradigma tecnológico donde quizá las empresas tradicionales no tengan cabida. Además, el periodismo es demasiado importante como para dejarlo en manos de los medios de comunicación²⁹.

Sin embargo, si el problema en origen era de la empresa periodística, ahora también lo es del periodismo por delegación. A esta actividad fundamental para la salud democrática e intelectual de una sociedad se le plantean tres escenarios, cada uno con sus propias condiciones e hipotecas. El primero consiste en encontrar abrigo en el entramado industrial y tecnológico de los nuevos gigantes de la industria (Google, Facebook, Apple, Amazon), que no tienen por qué estar interesados en la actividad informativa, pero que pueden convertirse a la larga en empresas editoras, como antaño hicieron Rupert Murdoch, Silvio Berlusconi o Jesús de Polanco. En segundo lugar se plantea un escenario de dependencia pública, mediante subsidio de las instituciones o de la filantropía individual o colectiva, como ocurre con una gran variedad de proyectos periodísticos en Estados Unidos. Pero la existencia de multimillonarios comprometidos, fundaciones o estados dispuestos a subvencionar no puede esconder el problema principal: la solvencia del modelo.

El tercer escenario exige buscar un modelo de negocio sostenible, no necesariamente lucrativo, que permita financiar esta actividad y los recursos pertinentes para desarrollarla en el medio plazo. Es el escenario en el que nacen nuevos proyectos y se afanan por consolidar su nicho los medios nativos digitales y aquellos tradicionales que intentan una reconversión traumática, muchas veces a costa de la *optimización* de costes y pocas mediante la innovación (De Lara et al., 2015).

²⁹ Tuit de Toni Piqué en julio de 2015.

Fuente: <https://twitter.com/ampique/status/618688565829087233>.

El objetivo de este capítulo, por tanto, es abordar las posibilidades de quienes se plantean crear o entender nuevos modelos de negocio para el periodismo. Este texto podrá interesar a periodistas –quien trabaja en una redacción, como *freelance* o en una *startup*– y a gestores que comprenden que esta actividad necesita ser viable. Para lograrlo, primero se analizarán los rasgos del nuevo paradigma tecnológico e industrial dominado por las plataformas, después se discurrirá sobre su impacto en la economía del periodismo y por último, tras catalogar los elementos clave del modelo de negocio, se termina con una propuesta de nuevos modelos.

2. La era de las plataformas

En su último libro, Jeff Jarvis señala que la tecnología ha transformado la industria periodística, sus relaciones, formatos y modelos de negocio, pero también ha generado muchas oportunidades para mejorar, ampliar, re-imaginar y sostener el periodismo (2014). Como consecuencia de la convergencia tecnológica e industrial, el terreno de juego donde se desarrolla la actividad mediática y periodística lo controlan ahora grandes plataformas que compiten entre sí por una posición dominante.

La digitalización de la información ha cambiado el rol que desempeñan los proveedores de tecnología: antes estaban en el origen o en fases intermedias de la cadena de valor, ahora ellos *son* la cadena de valor. La tecnología deja de ser una mera herramienta de producción o distribución para convertirse en la plataforma donde ocurre *la fiesta*, pues facilita la prestación de servicio y la creación (colaborativa) del producto o del contenido (Cardoso y Moreno, 2015).

El concepto de plataforma es heredero del canal, pero elevado a la enésima potencia. Muchas compañías compiten ahora en esa categoría, pero hay cuatro que influyen de manera especial en la actividad mediática y periodística. Apple es el campeón de la tecnología móvil, conoce de forma precisa el patrón de consumo del usuario y ha diseñado un sistema ideal para que terceros provean de aplicaciones su universo. De este modo, se asegura que el usuario tenga una variedad de servicios y productos dentro de su arquitectura. Un solo aleteo en su sistema operativo provoca huracanes en proveedores de aplicaciones, música o entretenimiento. Su última versión, por ejemplo,

introduce la posibilidad de instalar un bloqueador de anuncios en el navegador, algo drástico para la industria mediática.

La posición dominante en la toma de decisiones es típica en la economía de una plataforma tipo red social. Millones de usuarios delegan en Facebook su vida privada, se relacionan, comparten sus gustos, compras y opiniones. Esta plataforma necesita que los usuarios inviertan tiempo en su espacio, alimenten la red y escalen el valor de los millones de datos que configuran su gran oráculo *big data* con el que segmentan de forma precisa la publicidad, entre otros negocios de servicios *business to business*.

Google es el mejor ejemplo de plataforma, tanto que parece casi el paradigma de Internet, a pesar de Tim Berners Lee. Ha desarrollado una estrategia de colonización del mercado mediante la oferta de múltiples servicios a partir del algoritmo revolucionario de su buscador y, sobre todo, de una cuenta de correo electrónico gratuita. Controla las búsquedas realizadas en internet y es un canal imprescindible para llegar al usuario final, tanto para comerciantes y publicistas, como para instituciones, medios e individuos. Google es la empresa más importante del mundo en publicidad programática, en su portfolio tiene el mercado virtual donde se subastan los espacios publicitarios que previamente han sido registrados y segmentados a partir de la información de los individuos que Google posee.

Amazon es la plataforma de comercio electrónico más importante del mundo (con Alibaba). Ha sabido aprovechar su *know how* para diversificarse como proveedor de servicios de software en la nube. También es una empresa de *SaaS (Software as a Service)* para medios, comercios electrónicos, universidades, instituciones. Dispone de un amplio portfolio de productos tecnológicos y de *big data*, tan competitivo como Google y Facebook. Además, también cuenta con un soporte físico, el Kindle³⁰. Su fundador, Jeff Bezos, compró el Washington Post en 2013.

Estas corporaciones necesitan consolidar su posición dominante, por eso adquieren o compran otras plataformas de éxito: Twitch (Amazon), Instagram y Whatsapp (Facebook), Youtube (Google), Tumblr (Yahoo) y compiten con Snapchat, Twitter (Periscope), Vine. En el nuevo paradigma digital, las plataformas que consiguen agregar

³⁰ Según los últimos datos, la tendencia de consumo en Estados Unidos indican que la plataforma para leer dominante puede que sea el móvil (phablet), pues se reducen las ventas de iPad y Kindle.

la oferta y la demanda tienen en su mano un oligopolio tecnológico, como antaño lo tuvieron los conglomerados mediáticos (Time Warner, News Corporation o Bertelsmann). Ocurre de modo similar con plataformas de otros sectores: Netflix y Hulu en los contenidos audiovisuales, Airbnb en el sector del alquiler de viviendas, Kickstarter en el del crowdfunding, Uber en la gestión de conductores y clientes, Snapchat en la integración de usuarios en busca de entretenimiento y anunciantes en busca de audiencias (Thompson, 2015).

¿En qué se caracteriza el paradigma digital de estas plataformas? Según Cardoso y Moreno, su tecnología facilita la generación de metadatos, la interactividad y la flexibilidad del consumo y la creación, la convergencia de contenidos y permite un alcance global (Cardoso y Moreno, 2015). Ese es el sustrato en el que ahora se desarrolla la actividad mediática.

Los metadatos (datos sobre los propios datos) se registran automáticamente, enriquecen el conocimiento del usuario y mejoran la gestión de la información. Por eso el *big data* es crucial en la comercialización publicitaria. Cada vez más negocios se fundamentan en el conocimiento de meta información para ofrecer nuevos productos (agregación, curación, filtración) o para responder ante la acción de una manera precisa y en tiempo real (publicidad programática). Las métricas de audiencia evalúan metadatos para determinar la estrategia de los medios y diseñar servicios y contenidos. El *design thinking* y la *usabilidad* son la superficie del cambio: antes, el cliente era el punto de llegada de una estrategia de segmentación, ahora es el punto de partida de una filosofía *user centric*.

Estas plataformas facilitan la interactividad ampliando los márgenes de actuación de *la gente antes llamada audiencia* (Rosen, 2006) sobre qué, cuándo, cómo y dónde consume³¹. El usuario/cliente ahora es el *produser* sobre el que pivota la economía de la participación y su mensaje se llama *user-generated-content*. Precisamente por la flexibilidad de estas tecnologías, el usuario puede copiar, distribuir, modificar, editar y manejar la información. Las plataformas facilitan el *mashup*, el remix de la información. Además, ese contenido generado se puede empaquetar y desempaquetar en diversos

³¹ En el viejo paradigma los medios gozaban de una posición dominante, eran los *gatekeepers*, y se erigían en la voz de la actualidad, en la portada del mundo, como simboliza la cabecera del New York Times: *All the news that fit to print!* El lector/cliente desempeñaba un papel pasivo en aquel sistema comunicativo, como mero receptor de mensajes.

productos, con nuevas capas de valor añadidas en una cultura que fagocita y recrea de forma constante. Las plataformas facilitan la convergencia de formatos y pantallas que impulsan el desarrollo de estrategias *crossmedia* y *transmedia*. Al mismo tiempo, el sustrato de estas plataformas es de alcance global, lo cual facilita la expansión de los proveedores y genera una cultura globalizada en la que compiten medios y periodistas.

3. La economía de los medios en el nuevo paradigma

La economía de los medios se caracteriza por disfrutar de economías de escala: el coste adicional por producir una unidad más del producto tiende a cero. Como la información digital es un bien inextinguible en el consumo, puede aumentar la distribución sin coste adicional. Además los medios juegan en un mercado de dos lados, la atención de la audiencia es a su vez un producto vendible a los anunciantes que pagan más o menos por el tamaño y las características de la audiencia. Cada vez es más difícil aglutinar grandes audiencias con intereses comunes que a su vez atraigan a marcas con ambición global, también es más complicado que un ciudadano pague por comprar un producto que encuentra gratis en cualquier ventana digital.

El mayor perjudicado por ese cambio de paradigma es el modelo unidireccional, indefinido y generalista que ofrecen algunos diarios. ¿Cuál es el valor de las noticias publicadas en un periódico local si proceden de agencias que ya las circularon previamente en las redes? Antes su valor, como saben los economistas, estaba en la escasez: no había otra portada, otro medio que las contara. Sin embargo, en el nuevo paradigma la abundancia informativa, la inmediatez en la cobertura y la facilidad de acceso complican el modelo tradicional. Lo que ofrecen no es exclusivo, llega más tarde y es más costoso. Por tanto, si no son capaces de atraer a la audiencia, no pueden “venderla”. Los medios periodísticos dependientes de la escala (grandes datos de audiencia) son cada vez más complicados de sostener en un escenario dominado por plataformas, salvo que ellos mismos sean *la plataforma*.

Además, las plataformas juegan con una ventaja crucial en el terreno publicitario: segmentan el target de forma perfecta gracias a la información de los perfiles³²,

³² En septiembre de 2015 Facebook informó de que a partir de ahora usará la información de los botones “me gusta” y “compartir” para vender publicidad más y mejor segmentada. Fuente: <http://www.technologyreview.com/news/541351/facebooks-like-buttons-will-soon-track-your-web-browsing-to-target-ads/>

mientras que los medios ofertan un conjunto de audiencia más o menos definida. Pero ellas también compiten en la economía de la atención porque buscan escala, necesitan que su red sea amplia y eso requiere que sus usuarios tengan productos y servicios atractivos. Para aumentar su valor como redes (en tiempo de uso y en escala), las plataformas buscan contenido, también información periodística, por eso la mayor parte de ellas ha iniciado durante 2014 y 2015 algún tipo de proyecto de asociación con medios. Instant Articles (Facebook), Apple News (Apple), Discover (Snapchat) son algunas de las *ventanas* que ponen a disposición de los editores para que publiquen su contenido y comercialicen sus historias. Garantizan un porcentaje o el total de los ingresos publicitarios y aseguran la distribución del contenido en un espacio privilegiado, rápido, sin la torpeza publicitaria, pensado para el lector. Algunos analistas advierten que esta es una invitación al suicidio asistido para los medios tradicionales, una estrategia de “adoptar, extender y extinguir” que acabará con lo poco que queda de ellos. Sea como fuere, los medios crean un stock necesario para que las redes tengan valor. Además, ellas compiten entre sí por una posición dominante y ninguna posición de liderazgo dura siempre, como enseña la innovación disruptiva (Christensen, 1997).

Por tanto, la tecnología de las plataformas condiciona algunos aspectos clave de las economías de los medios: a) su capacidad para escalar la audiencia; b) su habilidad para encontrar el segmento correcto; c) su eficacia para comercializar publicitariamente la atención; d) su capacidad para ofrecer servicios de agregación o curación de contenido; e) su posibilidad de posicionarse en las propias redes sociales.

4. Modelos de negocio para el periodismo

El cambio de paradigma tecnológico ha provocado una eclosión de estudios sobre los modelos de negocio, tanto en periodismo como en otras disciplinas. El boom de la economía digital y la aparición de negocios disruptivos despierta el interés de los académicos por entender cómo son esos nuevos proyectos empresariales. La heterogeneidad y la novedad del concepto provocan cierta confusión terminológica, pues a menudo se usa indistintamente modelo de negocio, estrategia, concepto de negocio, modelo de ingresos y modelo económico (Morris, 2010).

Zott et all. (2011) constatan tras una completa revisión bibliográfica que existen decenas de definiciones procedentes de campos diversos. Goza de cierto consenso el concepto de modelo de negocio como forma en la que una empresa crea, distribuye y recoge valor. En la literatura de enfoque mediático, los estudios y las propuestas tipológicas han puesto el foco sobre todo en el apartado de los ingresos, tomando la parte por el todo, como indica Vara (2014). Además Rimscha (2015) advierte que la ciencia de los modelos de negocio debe ser tomada con precaución desde el campo de la comunicación, pues el enfoque en la rentabilidad ignora la complejidad y las consecuencias de la tarea informativa.

Antes de realizar la propuesta, conviene destacar tres cuestiones. Primera, hay múltiples alternativas de modelos negocio pues son múltiples las combinaciones posibles de los elementos que lo integran. Segunda, el modelo de negocio no es un constructo cerrado e inmóvil. De hecho, si algo caracteriza las startups es la búsqueda constante de un modelo de negocio sostenible, y pivotan o experimentan para conseguirlo. En tercer lugar, es necesario consensuar los elementos indispensables en un modelo de negocio.

Por esto motivo, es muy valiosa la aportación de Morris (2015), que ha identificado cuáles son los elementos fundamentales en el diseño de un modelo de negocio tras una amplia revisión de conceptos y tipologías en diversos campos científicos. Como resultado, el autor considera que un modelo de negocio debe integrarse por estos seis elementos: propuesta de valor, clientes, actividad clave, posicionamiento, modelo de ingresos y filosofía.

a) Propuesta de valor. Describe en qué consiste el valor creado por el negocio. Puede ser un producto o un servicio, estándar o personalizado, de gran alcance o enfocado, de elaboración propia o ajena, un servicio ofrecido internamente o subcontratado, distribuido directa o indirectamente, etc.

b) Clientes. Describe a quién se le realiza la propuesta de valor. Puede ser una organización o un individuo, o ambos, otro negocio o un cliente final, puede estar en una ciudad o en un mercado global, puede ser un cliente dentro de la cadena de valor, puede ser general o de nicho, múltiple o singular, puede desarrollarse mediante una transacción o por una relación.

c) *Actividad clave*. Describe la ventaja competitiva fundamental del negocio. Puede ser la forma de elaborar un producto o prestar un servicio, la manera de vender, su marketing, su capacidad de recoger y manejar información, su tecnología, su I+D, su creatividad, su talento intelectual, su capacidad financiera o su habilidad para negociar, su control de la cadena de distribución o el acceso a los recursos fundamentales del producto o servicio.

d) *Posicionamiento*. Describe cómo se posiciona ese negocio en el sector mediante la estrategia de marketing. Puede ser por una imagen de excelencia, de consistencia, de velocidad, por la percepción de calidad en el producto o el servicio, porque se posiciona como líder de innovación, como eficiente, como bajo en coste o por su carácter o por su buena relación con los clientes, su *engagement* o su capacidad de conectar emocionalmente como marca.

e) *Modelo de ingresos*. Describe cómo hace dinero y cómo gestiona los costes el negocio en cuestión. Define la estrategia de precios, si cuenta con fuentes de ingresos fijas, flexibles, si controla la operación, si juega en volumen o en margen o ambas.

f) *Filosofía*³³. Describe las ambiciones de los creadores del negocio en el tiempo, qué esperan de él. Puede ser un negocio de subsistencia con el que se plantean cumplir con su tarea para sobrevivir en el tiempo. Puede ser un negocio para obtener más ganancia por lo invertido. Un negocio en crecimiento, que requiere invertir mucho al principio para eventualmente generar una ganancia a los inversores. O puede ser un negocio especulativo, que se base en demostrar potencial de crecimiento para venderlo rápido y obtener grandes beneficios.

Si aplicamos estos elementos a la actividad periodística a vuela pluma, observamos la enorme variedad de *propuestas de valor* posibles (periodismo de datos, narrativas *transmedia*, información especializada, prestación de servicios financieros) y la multitud de segmentos de *clientes*, más allá del tradicional esquema de lectores y anunciantes. A su vez los distintos segmentos de clientes pueden subdividirse en múltiples nichos. Como en todo negocio, el periodismo puede optar por la escala o por el nicho.

En cuanto a la *actividad clave*, los negocios periodísticos se podrían diferenciar unos de otros, por ejemplo, en la forma de elaborar, distribuir o empaquetar la información, mediante el diseño y la usabilidad o a través de la gestión de comunidades. Unos

³³ Traducción libre de enfoque, tiempos y ambiciones del empresario.

destacan por ser buenos *agregadores* de información viral, otros por su acceso a las fuentes, por su capacidad para crear comunidad o por su rapidez en la cobertura. Aparte de la actividad, los negocios periodísticos optan por distintos *posicionamientos*: el prestigio de la cabecera, la fiabilidad, el estilo, el tirón de su fundador.

En cuanto a las vías de ingresos, los proyectos periodísticos cuentan con un menú conocido muy estudiado (Vara, 2014; Casero, 2010). A veces parece el apartado más relevante y en ocasiones suelen nombrarse los modelos de negocio a partir de las fuentes de ingresos. El paradigma digital además amplía las opciones y en un escenario muy competitivo se aconseja un modelo mixto o, como algunos indican, *promiscuo* en cuanto a la monetización.

1. Comercialización directa a través del usuario:

- a) Suscripción.
- b) Venta directa de ejemplares, ediciones o copias.
- c) Donación puntual o periódica.
- d) *Crowdfunding* fundacional o periódico.
- e) Cuota de asociación (clubs).
- f) Pago por artículos (micropagos), por descarga de aplicaciones (o por sus mejoras) o por compras dentro de una aplicación.

2. Comercialización publicitaria:

- a) Publicidad display: banners, faldones, cortinillas, interstitials, etc.
- b) Publicidad nativa: integrada en el espacio, el feed, del contenido editorial.
- c) *Branded content*: contenido asociado indirectamente al anunciante y elaborado por el editor.
- d) Publireportaje: contenido elaborado por el anunciante y publicado en el medio.
- e) Contenido patrocinado: contenido periodístico patrocinado por un anunciante.
- f) Anuncios contextuales (publicidad programática, comprada o subastada).
- g) Venta de leads: comercializar información de usuarios (e-mails) con terceros.

- h) Afiliación: cobro de una comisión por cerrar la venta de un producto o servicio.
- i) Anuncios en vídeo y en podcasts (display o contextual).
- j) Enlaces pagados: recomendaciones de enlaces externos.
- k) Ofertas de empleo.
- l) Compra grupal de cupones descuento.

3. Comercialización indirecta por productos o servicios secundarios:

- a) Prestación de servicios.
- b) Comercio electrónico ajeno al negocio principal.
- c) Gestión de eventos, espectáculos, etc.
- d) Formación, consultoría.
- e) Marketing de contenidos.

Como se ve, las vías de monetización de los proyectos periodísticos son amplias, además no se han recogido todas las casuísticas. Conviene señalar que no todas son compatibles y que el mix de ingresos debe guardar cierta lógica con el producto o el servicio. Algunos proyectos apoyados en la donación voluntaria, en una relación de confianza entre editor y lector, no casan bien con la comercialización publicitaria. Al mismo tiempo, el uso de los llamados *muros de pago* ofrece una alternativa estricta (*hard paywall*), mientras que otros facilitan un sistema poroso (*metered model* o *soft paywall*) basado en el número de páginas vistas, en el tiempo de acceso o en algoritmos dependientes del origen del usuario. Estas fuentes se emplean con el reto de monetizar sin castigar la generación de tráfico. En cuanto al crowdfunding como una llamada abierta en la web a la donación a cambio de alguna recompensa (Carvajal et al., 2012), su uso goza de popularidad pero en ocasiones se limita a un impulso fundacional.

En la comercialización publicitaria ahora se compite en un terreno de juego dominado por las plataformas tecnológicas, más eficientes en la segmentación. Si el consumo es cada vez más social y más móvil, las vías de ingresos publicitarias que menos se resienten ante la emergencia de los bloqueadores (*ad blockers*) son el *branded content* y la publicidad nativa no programática. Por eso, invertir en un equipo dedicado a crear

contenido patrocinado o contenido viral puede ser más eficaz que boicotear la experiencia del usuario con un *intersticial* o un banner.

En cualquier caso, la solución idónea debe contemplar un sistema de ingresos mixto y coherente, alineado con la estructura de costes y con la *filosofía* de dicho negocio periodístico. Por eso, algunos emplean un modelo de subsistencia, como eldiario.es, The Correspondent, El Extrarradio o The Spain Report, pues buscan la generación de ingresos necesaria para mantener la actividad en el tiempo. En el lado contrario contemplamos proyectos fundados para generar impacto mediático y ser vendidos para obtener ganancia aun sin solvencia alguna, como algunas startups para *millenials*.

Tras el análisis del contexto tecnológico, de su impacto en la economía de los medios y de los elementos de un modelo de negocio, realizamos una propuesta de modelos para el periodismo. Evidentemente, no pretende ser conclusiva, solo recoge tendencias y combina los rasgos del nuevo paradigma digital. Por supuesto, hay modelos ajenos a este paradigma que funcionan y se sostienen de manera tradicional o mediante una apuesta anti paradigma digital³⁴. A partir de ellas, pensamos que pueden generarse ideas de negocio valiosas o repensar algunas de las existentes. Una advertencia final: algunos de los ejemplos pueden encajar en diversas categorías porque proponen un mix y, como dijimos, no son modelos cerrados o incompatibles.

-Modelo de negocio periodístico tipo plataforma (platishers) Sea cual sea la propuesta de valor, la fortaleza de este modelo consiste en la agregación de una masa crítica de clientes y el diseño de una ingeniería tecnológica que facilite la distribución y la co-creación del contenido y la interactividad de la comunidad. Como dispondrá de información de perfiles, será más eficiente en la comercialización publicitaria. Por ejemplo: Medium, Hufftngton Post, Gawker, BuzzFeed, Snapchat, Reddit, Aj+. Algunos medios tradicionales buscan amoldarse en este concepto. Por supuesto, Facebook, Twitter o Instagram encajarían en este concepto aquí cuando integran equipos editoriales y ofrecen su portada del mundo elaborada mediante algoritmos.

-Modelo de negocio de periodismo distribuido nativo. La propuesta de valor se fundamenta en la generación de contenido (específico o general) en formatos *líquidos*, adaptables e integrados en el río social de cada plataforma, red y canal de distribución.

³⁴ Algunos medios impresos sin versión digital, como Mongolia.

El posicionamiento de la propuesta depende de su habilidad por interactuar con las comunidades nativas y responder tal y como requieren en cada plataforma. El talento por generar contenido viral abrirá la posibilidad de ofrecer servicios de agencia o de marketing de contenidos para terceros. Son medios nativos sin sitio web. Alimentan las redes sociales con contenido pensado para cada soporte y después ofrecen sus servicios a terceros. Por ejemplo: Reported.ly, NowThisNews.

-Modelos de negocio periodístico de curación. La propuesta de valor de este modelo se construye a partir de sobreabundancia de información y la consecuente necesidad de la audiencia de encontrar aquello importante y valioso para su comunidad de una manera rápida y distribuida. La programación y el uso de algoritmos que faciliten el proceso periodístico (*structured journalism*) son cruciales, aunque este modelo requiere de editores y periodistas con criterio que sinteticen y corrijan el resultado automatizado. El modelo ingresos usa el patrocinio de newsletters o secciones. Por ejemplo: Mediagazer, Techmeme, The Skimm, la newsletter de Quartz.

-Modelos de negocio periodístico de tipo viral. La actividad clave de este modelo es detectar tendencias y responder con velocidad para editar contenido fresco y *viralizable*. Su audiencia se caracteriza por una interactividad superficial. Exige programación sofisticada para usar métricas de tráfico y comportamiento del usuario, aparte también requiere del uso de fórmulas para posicionar adecuadamente el contenido en las plataformas y buscadores. Este modelo puede apoyarse en publicidad nativa porque compite en escala y tráfico con las plataformas dada su capacidad de generar atención. Por ejemplo: BuzzFeed, Verne, Hufftington Post, Upworthy, Mic.

-Modelo de negocio periodístico enfocado. La propuesta de valor de este modelo se fundamenta en el periodismo de agenda propia, con comunidad participativa. La actividad la desarrolla un equipo con un talento específico, con fuentes propias o dominio de la tecnología. La comercialización de este modelo varía según depende del tamaño: si compite en escala, contará con ingresos publicitarios, si compite en enfoque, contará con suscriptores o clientes de pago. La audiencia está formada por usuarios comprometidos o entusiasmados con la marca. Este modelo, como el siguiente, es compatible con el desarrollo de productos impresos de distintas periodicidades. Por ejemplo: elDiario.es, De Korrespondent, El Español, Jot Down, Mediapart, The Spain

Report, Alternativas Económicas, El Confidencial, La Marea. Este también es el modelo de algunos blogueros, tipo Andrew Sullivan o John Gruber.

-Modelo de negocio periodístico global. El proyecto se fundamenta en la capacidad para crear grandes stocks de contenido periodístico de todo tipo: enfocado, viral, agregado y distribuido. Procura combinar las herramientas y las habilidades de los otros modelos para finalmente competir en escala. Su propuesta de valor vende periodismo de calidad, original, exclusivo, relevante, pero también emplea técnicas de posicionamiento en buscadores y contenido basado en el *clickbait*. Su estructura de costes le obliga a generar múltiples ingresos vía publicidad (*display*, nativa, *branded content*, programática) y vía lectores. Para ser rentable apuesta por alcanzar un mercado global. Recurre al muro de pago poroso (*metered model*) para generar ingresos publicitarios por tráfico en combinación con pago por suscripción. Por ejemplo, The New York Times, Financial Times, The Economist, El País, El Mundo, Daily Mail.

En este capítulo hemos visto por tanto que la creación de contenido es una actividad valiosa, interesa e influye en la sociedad y también puede rentabilizarse. Para desarrollarla se requieren recursos económicos y humanos, dinero para cubrir gastos, y tiempo para recoger, analizar, escribir y editar la información de una manera atractiva, correcta y fiable. El periodismo cuesta dinero, pero crea valor. Es algo inimitable e inalcanzable para los algoritmos semánticos que filtran la información, aunque se diseñan códigos que automatizan, facilitan y amplían algunas tareas de recogida, filtrado y transmisión de la información. Hemos constatado que las plataformas tienen una posición dominante porque controlan el flujo de datos y desarrollan códigos que distribuyen sin coste la información obtenida por otros. Por último, hemos reivindicado la necesidad de re-pensar la economía del periodismo por el agotamiento del modelo tradicional. No debe escandalizar a nadie que se busquen alternativas económicas en un escenario que lo exige para ejercer la tarea periodística con independencia.

Bibliografía

Anderson, C. W.; Bell, E.; Shirky, C. (2012). Post-industrial Journalism: Adapting to the Present: a Report. Columbia University. Tow Digital Center of Journalism.

- Carvajal, M., García-Avilés, J. A., & González, J. L. (2012) "Crowdfunding and non-profit media: The emergence of new models for public interest journalism". *Journalism Practice*, 6(5-6), 638-647.
- Carvajal, M., Arias, F., Negro, S., Amoedo, A. (2015), "Aproximación metodológica al estudio de la innovación en periodismo", en *Obs* Observatorio*, Vol 9, No 3, 2015.
- Casero-Ripollés, A. (2010). "Prensa en internet: nuevos modelos de negocio en el escenario de la convergencia". *El profesional de la información*, 19(6), 595-601.
- Christensen, C. (1997). *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Boston, MA: Harvard Business School Press
- De Lara González, Alicia; Árias Robles, Félix; Carvajal Prieto, Miguel; García-Avilés, José Alberto (2015). Ranking de innovación periodística 2014 en España. Selección y análisis de 25 iniciativas. *El profesional de la información*, v. 24, n. 3, pp. 235-245.
- García-Avilés, J. A. (2012) "Roles of audience participation in multiplatform television: From fans and consumers, to collaborators and activists". *Participations. Journal of Audience and Reception Studies*, 9(2), 429-447.
- Cardoso, G. y Moreno, José (2015), "Technology Management and Business Models", en Ferrel, G. y Brown, C. (eds) (2015), *Managing Media Firms and Industries*, Springer.
- von Rimscha, M. Bjørn (2015), "Business Models of Media Industries: Describing and Promoting Commodification", en Ferrel, G. y Brown, C. (eds) (2015), *Managing Media Firms and Industries*, Springer.
- Jarvis, Jeff (2014). *Geeks Bearing Gifts: Imagining New Futures for News*, 234 pages, CUNY Journalism Press.
- Juan Luis Manfredi Sánchez (Coordinador) (2015): *Innovación y Periodismo: emprender en la Universidad*. Cuadernos Artesanos de Comunicación, 76. La Laguna (Tenerife): Latina.
- Morris, M., Schindehutte, J. (2005). "The entrepreneur's business model: toward a unified perspective", *Journal of Business Research* Volume 58, Issue 6, June 2005, págs. 726-735.
- Napoli, P.M. (2011). *Audience evolution: New technologies and the transformation of media audiences*. New York: Columbia University Press
- Rosen, Jay (2006). "The People Formerly Known as the Audience", en su blog *Pressthink*: http://archive.pressthink.org/2006/06/27/ppl_frmr.html
- Thompson, Ben (2015), "From products to platforms", en *Stratechery*. Web: <https://stratechery.com/2015/from-products-to-platforms/>
- Vara Miguel, A., Sanjurjo San Martín, E., Díaz-Espina, C. (2014). "Paid news vs free news evolution of the WSJ.com business model from a content perspective (2010-2012)", *Comunicación y sociedad* Vol. 27, Nº. 2, 2014, págs. 147-167.
- Westerlund, M., Rajala, R., & Leminen, S. (2011). *Insights into the dynamics of business models in the media industry*. Vantaa: Laurea University of Applied Sciences. (Laurea-ammattikorkeakoulun julkaisusarja. A.; No. 74).

Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2011). The business model. Recent developments and future research. *Journal of Management*, 37(4), 1019–1042.