

# Innovación en medios independientes digitales: casos en Brasil y España

(Innovation in digital independent media: cases in Brazil and Spain)

Capoano, Edson  
Universidade Presbiteriana Mackenzie  
Rua Piauí, 143, São Paulo, Brasil  
edson.capoano@mackenzie.br

Recep.: 31.07.2017

BIBLID [eISSN 1988-3935 (2017), 16; 73-90]

Acep.: 20.02.2018

---

*Este artículo analiza la Fundación Ciudadana Civio – Tecnología aplicada a la transparencia y la apertura de datos; y el proyecto El Datadista - Periodismo de datos, investigación y nuevas narrativas para salir del ruido. Se utiliza una metodología cualitativa del estudio de caso y un cuestionario semiestructurado a los periodistas de estos vehículos, de acuerdo con los conceptos de expertos del área, cuyo objetivo es responder a la siguiente pregunta: ¿dónde y cómo está la innovación en las empresas periodísticas analizadas? Se entiende que la mayor innovación está en la propuesta de valor y en la narrativa periodística, similar en ambas iniciativas.*

*Palabras clave: Periodismo. Innovación. Emprendimiento.*

*Artikulu honek Civio Citizen Foundation-ek aztertzen du: gardentasunari eta datuen irekitzeari aplikatutako teknologia; eta El Datadista proiektua - Datu kazetaritza, ikerketa eta zarata ateratzeko narrazio berriak. Kasuen kasu kualitatiboaren azterketa metodologikoa eta erdiestenatutako galdeketa bat erabiltzen dira ibilgailu horien kazetariarentzat, inguruko adituen kontzeptuen arabera. Helburua honako galderari erantzutea da: non eta nola berrikuntzak kazetaritza enpresetan? aztertu? Ulertzen da berrikuntzarik handiena balio proposizioan eta kazetaritza narrazioan, bi ekimenetan antzekoa dela.*

*Gako hitzak: Kazetaritza. Berrikuntza. Enpresa sorkuntzan.*

*Cet article analyse Civio Citizen Foundation - Technologie appliquée à la transparence et à l'ouverture des données; et le projet El Datadista - Journalisme de données, recherche et nouveaux récits pour sortir du bruit. Une méthodologie d'étude de cas qualitative et un questionnaire semi-structuré sont utilisés pour les journalistes de ces véhicules, conformément aux concepts d'experts du domaine, dont l'objectif est de répondre à la question suivante: où et comment innove-t-on dans les entreprises journalistiques? analysé? Il est entendu que la plus grande innovation est dans la proposition de valeur et dans le récit journalistique, similaire dans les deux initiatives.*

*Mots-clés : Journalisme. Innovation. L'esprit d'entreprise.*

## 1. INTRODUCCIÓN

La vida postmoderna, cuya práctica y vivencia cultural se combina con la ideología capitalista de consumo, hace del ciudadano un cliente apurado por soluciones políticas y por justicieros mediáticos, así como un cliente ávido por suplir sus carencias. El poder político se ve aún menos eficiente cuando los medios de comunicación no presentan los desafíos democráticos correctamente a los ciudadanos. Nuevas iniciativas en el periodismo muestran la transición de un formato de empresa centralizada y vertical a otro, horizontalizando y colectivizado. Los modelos de negocio de las empresas de comunicación se están desarrollando desde el formato tradicional que se centra en la producción de información, para conceptos creativos para los negocios y procesos innovadores en todos los puntos del Canvas. Para identificar este proceso de evolución en el periodismo, se eligió enfocar en las iniciativas llamadas nativas digitales para comprender sus sistemas de financiamiento para el periodismo. La justificación de tal recorte se da por la hipótesis de que emprendimientos periodísticos innovadores son en la mayoría nacidos en la web y requieren métodos de recaudación de capital también innovadores. Entre ellas, se recortó el corpus de la investigación para rankings de innovación, elaborados por centros de investigación y organizaciones periodísticas de credibilidad. Se definió que los rankings de emprendimientos informativos nativos digitales serían buenos recortes para un estudio comparativo entre Brasil y España.

En el exterior, el ranking seleccionado fuera el "Ranking de innovación periodística 2014 en España: Selección y análisis de 25 iniciativas". Se seleccionó porque sugiere que la innovación de los medios no convencionales indica factores innovadores para la industria tradicional: "innovación periodística en España tiene lugar en los márgenes de la industria de noticias tradicional y plantea proyectos periodísticos no convencionales que, en algunos casos, resultan en poco valor todavía Conocido entre los usuarios. (2014). En otras palabras, los medios nativos digitales están actualizando el modelo de negocios del periodismo español, y trayendo consigo nuevas formas de comprender financiamiento de emprendimientos. Y como estudio de caso de la lista, se abordó la ONG Civio periodismo ciudadano.

Para el estudio comparado, el ranking seleccionado en Brasil fue el "Mapa de la Pública del Periodismo Independiente" (2015), de la Agencia Pública. Fue seleccionado después de la identificación de innovación en las iniciativas. La diversidad de los 72 proyectos también fue un factor de elección. Y la institución del ranking para estudio de caso, la propia Agencia Pública y su estrategia de crowdfunding. Esta investigación comienza entonces con referenciales teóricos que justifican el proyecto de investigación "Industria Creativa", como los conceptos de emprendimiento e innovación, este último lo más importante para la elección del corpus de la investigación.

## 2. CONTEXTO DE LOS MÉDIOS EN ESPAÑA

Se considera 2007 como el último año de oro del periodismo tradicional de España, basado en ventas de banca y firma, en el apoyo estatal a los canales públicos de TV y radio y en grandes inversiones de la iniciativa privada en forma de anuncios en los medios en general. Según la Asociación de Editores de Periódicos españoles (AEDE), el beneficio de empresas periodísticas en el año fuera de 232.9 millones de euros. Al año siguiente, sin embargo, comenzaba a estallar la burbuja inmobiliaria española, y la crisis económica de EEUU que asolaba todo el planeta también llegaba al país. La misma AEDE publica que en 2008 el beneficio de las empresas periodísticas cayó 95%. En los seis años siguientes, la venta de espacio para los anuncios publicitarios decrecía el 67%. La bibliografía que interpreta el fenómeno en el país apunta como razones del derrocamiento del modelo periodístico industrial a la decadencia de los soportes tradicionales de transmisión de información y de promoción de anuncios, como el papel, las pantallas de las televisiones y los radios convencionales; La quiebra del modelo tradicional de distribución de periódicos y revistas, basado en los puntos físicos; Y los nuevos comportamientos del consumidor de noticias, cada vez más conectados, interesado en las propias comunidades en detrimento de la agenda setting y más ajeno al pago de información.

La disrupción tecnológica rompía el paradigma en que se basaban los negocios periodísticos. De hecho, según el informe de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), los costos de impresión y distribución de un periódico tradicional alcanzan el 52%. Por otro lado, los medios que se adapta a los cambios tendrían más posibilidades de existir. La digitalización del proceso informativo, por ejemplo, barateó enormemente la producción, distribución y consumo de noticias.

Inicialmente, las transformaciones en el modelo de negocio periodístico de España ocurrieron en los medios deportivos, con está ocupando cerca del 17% del entonces creciente mercado español de nuevos medios a finales de los años 2000 (PLATERO: 2015); El informe anual de la profesión periodística de España (GONZALEZ, 2015) ha asignado estos cambios a lo largo de los años. En 2011, relató el deterioro de las redacciones y del sistema informativo; En 2012, registró un cambio de paradigma en las empresas periodísticas españolas, al que GUTIERREZ (2013) clasifica como la "caída de los emprendimientos tradicionales y el nacimiento de nuevos negocios digitales". En 2013, el IAPP nota el crecimiento exponencial de proyectos periodísticos autónomos, llamados "emprendedores forzados".

Sólo en 2014, los órganos de análisis de prensa de España consideran que el sector como un todo habría vuelto a generar ganancias. Las grandes empresas habían insertado en sus procesos y productos características de emprendimiento y de innovación, mientras que nuevas empresas digitales de información emergían como emprendimientos que nacían con innovación en su diseño de negocios.

### 3. CONTEXTO DE LOS MÉDIOS EN BRASIL

En Brasil, lo que estimuló el crecimiento de iniciativas independientes digitales en periodismo es un monopolio de medios de comunicación. En Brasil, se contabilizaron 40 parlamentarios brasileños dueños de radios o TVs<sup>1</sup> hasta 2016, pese que de acuerdo con la Constitución Federal (art.54), esto sea prohibido. Además de esos diputados federales y senadores, un sinnúmero de alcaldes, gobernadores y concejales son propietarios de diarios o retransmisoras de TVs locales por el país, fenómeno nombrado “coronelismo electrónico”, herencia de la concentración de poder de los “coronéis”, liderazgos políticos históricos del campo brasileño<sup>2</sup>.

El escenario de colonización de la esfera pública se vuelve más agudo cuando se considera la concentración de medios de comunicación en Brasil. Es de conocimiento público que ocho familias detienen los conglomerados de comunicación que lideran el mercado brasileño, siendo más conocidos internacionalmente los Marinho, de Grupo Globo, y los Civita, del Grupo Abril<sup>3</sup>. Juntos, dichos grupos dominaban hasta el fin del siglo XX un más de 2/3% de los vehículos de comunicación brasileños, entre TVs abiertas y por cable, radio y publicaciones. De acuerdo con el proyecto “Los Dueños de los Media” (2008), los diez grupos que detienen mayor control de medios en Brasil son:

---

1. Según el levantamiento de la Empresa Brasil de Comunicación, "del 15 de marzo de 1985 a la promulgación de la Constitución el 5 de octubre de 1988, el presidente José Sarney autorizó 1.028 concesiones de radios y TVs. En febrero de 1988 quedaban menos del 30% de las frecuencias y canales técnicamente viables para nuevas concesiones. "(Empresa Brasil de Comunicación, online, disponible en <http://www.ebc.com.br/regulacaodamidia>, acceso en 10/7 / 2016).

2. El proyecto "Donos de los Medios", que cruzó informaciones de la Agencia Nacional de Telecomunicaciones (Anatel), entre los años 1987 y 2008, planteó que, hasta 2008, 271 políticos estaban vinculados, directa o indirectamente, en negocios con 324 empresas de comunicación. La investigación también atenta para el hecho de que el gobierno José Sarney (1985-1990) fue el campeón de otorgamientos de radio y TV, con 527 concesiones. La mayor parte de las concesiones fueron para parlamentarios que, según la encuesta, "posteriormente votaron por la aprobación del quinto año de su mandato. (2016, online)

3. En el escenario brasileño aparece la familia Marinho (Globo) en primer lugar, con 32 televisiones y 20 radios; Seguida por la familia Saad (Bandeirantes) con 12 televisores y 21 radios; Y Abravanel (SBT) con 10 televisores. En los mercados regionales el liderazgo es de los Sirotsky (RBS-Sur) con 20 TVs y 20 radios; Seguido por la familia Cámara (Centro-Oeste) con 8 TV y 13 radios; (Norte) con 5 televisores y 4 radios; Zahran (Mato Grosso) con 4 televisores y 2 radios; Finalizado con el grupo Jereissati (Nordeste) con 1 TV y 5 radios. En la lista presentada, sólo dos grupos no son afiliados de la Red Globo (Band y SBT). En la lista el autor añade las familias que dominan los medios impresos: Civita (grupo Abril); Mezquita (El Estado de São Paulo); Frias (Grupo Folha de S.Paulo); Martínez (red CNT) y Levy (Gazeta Mercantil). (2007: 444)

**Cuadro 1: Concentración de vehículos periodísticos en Brasil**

<b>Grupos</b>	<b>Sede</b>	<b>Nº de vehículos</b>
Grupo Abril	São Paulo, SP	74
Grupo Globo	Rio de Janeiro, RJ	69
Grupo RBS	Porto Alegre, RS	57
Grupo Bandeirantes de Comunicação	São Paulo, SP	47
Governo federal brasileiro (EBC)	Brasília, DF	46
Grupo Record	São Paulo, SP	27
Grupo Silvio Santos	São Paulo, SP	26
Grupo Jaime Câmara	Goiânia, GO	24
Sistema Mirante de Comunicação	São Luís, MA	22
Diários Associados	Brasília, DF	19
Organizações Rômulo Maiorana	Belém, PA	15

Fuente: Proyecto "Duenos de los Media".

La explosión del periodismo que propició la internet oxigenó un poco estos números en el siglo XXI en Brasil y en América Latina. Pese que dichos grupos se trasladaron a los medios digitales<sup>4</sup>, medios independientes se expandieron en cantidad y en variedad de temáticas en la web brasileña. En ellos, colectivos sociales, periodistas autónomos o comunidades organizadas presentan sus temas de interés, muchas veces bien distintos del discurso político o de las temáticas de la gran prensa.

---

4. Por ejemplo, el portal UOL, el más grande de Brasil, es del Grupo Folha da Manhã, de la familia Frias, propietaria de la Folha de S. Paulo, y mantiene el liderazgo de grupos tradicionales en nuevos medios.

## 4. REFERENCIAL TEÓRICO

### 4.1 Emprendimiento

El término emprendimiento viene del latín. Imprehendere significa "empresa laboriosa y difícil" o "poner en ejecución". A partir de la Revolución Industrial de los siglos XVII y XVIII se consolidó como la definición actual, "la práctica de conducir proyectos y emprendimientos". Las características de lo que es emprendimiento lo que es ser emprendedor son estudiadas desde entonces. Entre ellas, están la planificación, la innovación, el poder y la realización. Otras identidades encontradas en los emprendedores son la autoeficacia, los riesgos calculados, la planificación, la detección de oportunidades, la persistencia, la sociabilidad, la innovación y el liderazgo.

DRUCKER (1986) recuerda como emprendimiento transferir recursos económicos de un sector de productividad más bajo para un sector de mayor rendimiento; Y la habilidad de abrir su nuevo, pequeño y propio negocio. La concepción del emprendedor como agente de innovación se remonta a Schumpeter. Para él, se trata de una identidad en proceso. La acción emprendedora es una resistencia individual innovadora, en conflicto con la tradición institucional:

En la vida económica, se debe sin resolver todos los detalles de lo que debe hacerse. Aquí, el éxito depende de la intuición, de la capacidad de ver las cosas de una manera que posteriormente se constata ser verdadera, aunque en el momento no pueda ser comprobado, y de percibir el hecho esencial, dejando de lado el perfumador, No se puede demostrar los principios que guiaron la acción. (SCHUMPETER, 1961, página 49)

El emprendedor creará nuevos estándares de cumplimiento:

El emprendedor es aquel que realiza nuevas combinaciones de los medios productivos, capaces de propiciar desarrollo económico, que son: 1) introducción de un nuevo bien; 2) introducción de un nuevo método de producción 3) apertura de un nuevo mercado 4) conquista de una nueva fuente de oferta de materias primas o bienes semimanufacturados; 5) constitución o fragmentación de posición de monopolio. (Idem, 1961, página 49)

Acompañando las transformaciones en el mercado, en 2008, comienza a popularizarse la expresión y las prácticas del llamado "periodismo emprendedor" y de la innovación en las escuelas de periodismo y en los centros de investigación en comunicación del país, cuyo foco era comprender los cambios del mercado de mercado Que estaba a pleno vapor. Según SANCHEZ (2015), consiste:

(...) en el conjunto de iniciativas dirigidas por periodistas para la creación de nuevos medios promovidos por sí mismos. Están ajenos al modelo industrial

cuyo modelo accionario corresponde a grandes grupos de comunicación o a empresas ajenas al sector. Se caracterizan por la primacía del ámbito digital (contenidos, aplicaciones) en detrimento de la estructura analógica (papel). Por último, se emplea intensamente la marca personal del periodista como motor de la promoción, a través de las redes sociales.

James Breiner, uno de los investigadores más profundos en periodismo emprendedor, promueve la práctica en su página "Periodismo Emprendedor en Iberoamérica", donde afirma que se debe aprovechar la gran oportunidad ofrecida por Internet para cambiar la estructura, los contenidos y la audiencia de la web con nuevas tecnologías, nuevos canales de distribución, nuevas maneras de pensar, el mercado de medios, cómo vender publicidad, nuevas fuentes de recursos para medios y cómo Dirigir una organización (liderazgo). (BREINER, 2013, página 133)

La búsqueda de nuevos estándares de calidad en la concepción, producto, proceso, distribución y relación de las empresas, entre otros tópicos, también se desarrolló en el ámbito de las empresas informativas. AVILES (2014), por ejemplo, explica que, para el periodismo, "la innovación es detectar un problema o necesidad, encontrar una solución original y desarrollarlo con éxito." Ya en la concepción de SANCHEZ (2015), la denominación "periodismo "Emprendedor" implica cinco elementos clave: Propiedad y titularidad del nuevo medio por parte de periodistas; Actuación digital y en dispositivos móviles; La marca personal de los periodistas; Uso de nuevas narrativas periodísticas; Y naturaleza de la propuesta de valor. Estos elementos se utilizarán en la metodología de este artículo.

## **5. INNOVACIÓN**

Para DRUCKER (1986: 189-191), la innovación debe considerar análisis de oportunidades; Debe ser tanto conceptual como perceptual; Que es simple y concentrada; Mayoritariamente, comienzan pequeñas, en puntos específicos; Y, sobre todo, una innovación debe apuntar al liderazgo para establecerse en el mercado. Tales características dialogan con los emprendimientos nativos digitales en periodismo de los rankings de innovación, corpus de esta investigación. El autor combina el concepto de innovación al de emprendimiento:

La innovación es el instrumento específico de los emprendedores, el medio por el cual explotan el cambio como una oportunidad para un negocio diferente o un servicio diferente. Puede ser presentada como una disciplina, ser aprehendida y ser practicada. Los emprendedores necesitan buscar, con propósito deliberado, las fuentes de innovación, los cambios y sus síntomas que indican oportunidades para que una innovación tenga éxito. Y los emprendedores necesitan conocer y poner en práctica los principios de la innovación exitosa.

En Europa, la Guía de la OCDE y Eurostat interpreta la innovación como la versión de GONZALEZ (2011: 17),

(...) la introducción de un nuevo o mejorado -producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de otro método organizativo, en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo de las relaciones exteriores.

El concepto de innovación empieza a adaptarse a los emprendimientos de comunicación en los años 2000. Para CHESBROUGH (2010), el concepto de innovación comporta tanto la transformación del negocio, como las nuevas barreras que los cambios generan. La innovación, aplicada a las empresas, se daría de tres formas: creación de nuevos mercados; Sostenibilidad o mejora incremental; La eficiencia de los procesos o la gestión. En las empresas periodísticas, la innovación se clasifica en las áreas de producto y servicio periodístico; Producción, comercialización y distribución; Y organización.

## 6. METODOLOGÍA

Este artículo utiliza la metodología cualitativa de estudio de casos y cuestionario semiestructurado. Las bases conceptuales de innovación de CARVAJAL (2014) y de periodismo emprendedor de MANFREDI (2015) sirven para generar el cuestionario semiestructurado, aplicado en entrevistas con periodistas emprendedores, que desarrollaron empresas de comunicación innovadoras, según los criterios de los investigadores anteriormente citados. Los emprendimientos escogidos (la Fundación Ciudadana Civio - Tecnología aplicada a la transparencia y la apertura de datos y el sitio Agencia Pública Periodismo estaban listados en artículos de innovación de periodismo, informes del sector de prensa española y en artículos de investigadores en innovación y emprendimiento.

El estudio de caso es una de las variaciones de la investigación cuantitativa, cuyo objeto es una unidad que se investiga profundamente, teniendo como objetivo proporcionar vivencia en la realidad abordada, que puede alterarse durante el trabajo de campo. Como dice GODOY (1995), el investigador debe estar abierto a actualizar su esquema teórico o metodológico.

O propósito fundamental do estudo de caso (como tipo de pesquisa) é analisar intensivamente uma dada unidade social (...) uma forma de se fazer pesquisa empírica que investiga fenômenos contemporâneos dentro de seu contexto de vida real, em situações em que as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não estão claramente estabelecidas, onde se utiliza múltiplas fontes de evidência".

(...) o pesquisador que pretende desenvolver um estudo de caso deverá estar aberto às suas descobertas. Mesmo que inicie o trabalho a partir de algum



esquema teórico, deverá se manter alerta aos novos elementos ou dimensões que poderão surgir no decorrer do trabalho.

Como aclara DUARTE (2004), entrevistas propician relaciones de contacto en el trabajo cualitativo de campo, al mismo tiempo formales e informales, para provocar un discurso que atienda a los objetivos de investigación. Entrevistas son fundamentales cuando se necesita / desea mapear prácticas, creencias, valores y sistemas clasificatorios de universos sociales específicos, más o menos bien delimitados, en que los conflictos y contradicciones no estén claramente explicitados. En ese caso, si son bien realizadas, ellas permitirán al investigador hacer una especie de buceo en profundidad, recogiendo indicios de los modos como cada uno de aquellos sujetos percibe y significa su realidad y levantando informaciones consistentes que le permitan describir y comprender la lógica que preside las relaciones que se establecen dentro de ese grupo, lo que, en general, es más difícil obtener con otros instrumentos de recolección de datos.

La entrevista semiestructurada, a su vez, combinan preguntas abiertas y cerradas, de forma que el interlocutor tenga la posibilidad de discurrir sobre el tema propuesto, como explica BONI y QUARESMA (2005). El método fue elegido para este trabajo para dirigir el tema de las conversaciones, aunque haya libertad para que los entrevistados tengan libertad en sus respuestas, enriqueciendo la muestra:

El investigador debe seguir un conjunto de preguntas previamente definidas, pero lo hace en un contexto muy similar al de una conversación informal. El entrevistador debe estar atento a dirigir, en el momento que considere oportuno, la discusión al asunto que le interesa haciendo preguntas adicionales para elucidar cuestiones que no quedan claras o ayudar a recomponer el contexto de la entrevista, si el informante ha "huido" al tema o tenga dificultades con él. Este tipo de entrevista es muy utilizado cuando se desea delimitar el volumen de las informaciones, obteniendo así un direccionamiento mayor para el tema, interviniendo para que los objetivos sean alcanzados. CARVAJAL (2014)

CARVAJAL (2014) propone una metodología para estudiar casos en firmas de periodismo, homogeneizando los criterios de análisis en torno a cuatro grandes áreas de innovación (y varias subdivisiones internas en estas áreas): el producto o el servicio; los procesos de producción o distribución; la naturaleza de la organización de la compañía; y los premios de marketing y marketing.

En el mismo trabajo (2014), observamos cinco áreas clave en cualquier proceso de innovación periodística en el campo digital: estructura, modelo de periodismo, relación con el público, canal y contenido. La metodología de Carvajal se estructura a partir de cinco preguntas obligatorias, cada una relacionada con un área de innovación. Además de las categorías definidas, se admiten respuestas múltiples y abiertas. También es posible hacer varias respuestas de la misma categoría y un texto libre para justificar la información:

1. Sobre la estructura: ¿la empresa está innovando en su fundación? En su capital? En su propiedad? En su fuente de recursos financieros? En tu filosofía?

2. Sobre el modelo periodístico: ¿hay innovación en la relación con el público? En la provisión del servicio? En el producto? En la organización de la oficina? ¿En el emisor de mensajes de periodismo? En la dinámica y la circulación de las noticias?

3. Sobre el canal: ¿la innovación está en el origen digital? En dispositivos móviles? En las tabletas? En televisores inteligentes? En sitios y blogs? En las redes sociales?

4. Respecto a la relación con el público: ¿está el caso innovando a través de la interacción productiva? ¿Incluyendo el contenido publicado en redes sociales y redes sociales? En el diálogo entre periodistas y usuarios? En la transparencia productiva? En la influencia directa del público en la agenda del vehículo?

5. Sobre el contenido: ¿está la innovación en los temas? ¿En los géneros? En el lenguaje? En el diseño de la arquitectura de la información? En multimedios? En hipertexto? En las nuevas narrativas? En las fuentes utilizadas? (CARVAJAL, 2014)

Se utiliza una metodología cualitativa del estudio de caso y un cuestionario semiestructurado a los representantes de estos vehículos, de acuerdo con los conceptos y las cinco preguntas anteriormente presentadas, cuyo objetivo es responder a la siguiente cuestión del artículo: ¿dónde y cómo está la innovación en las empresas periodísticas analizadas?

## **7. ESTUDIOS DE CASO**

### **7.1 La agencia pública**

Una de las iniciativas más exitosas en Brasil para el financiamiento alternativo y la libertad productiva y narrativa proviene de la agencia de reportaje y periodismo investigativo Pública (<http://apublica.org/>). Se trata de un modelo no lucrativo e independiente de producción de noticias de fondo, en diálogo con los intereses de los lectores. Sus noticias, basadas en la defensa de los derechos humanos, tienen gran proceso de apuración de datos y tienen libre permiso para publicación en otros medios. Hoy en día, los principales temas de cobertura de Pública son los mega eventos deportivos; tortura y violencia provenientes del poder público; mega inversiones en Amazonía; crisis urbana; violaciones de derechos humanos por parte de empresas. Algunos canales de dialogo con la sociedad se mantienen con tutorías para jóvenes periodistas, becas para reportajes e incubación de proyectos innovadores en periodismo independiente. La verba

proviene de donaciones, como los financiadores Fundación Ford, Omidyar Network, Open Society Foundations y de los ocasionales procesos de crowdfunding, tema principal de este artículo.

Durante un período de 45 días (21/01/2015 a 07/03/2015), la agencia desarrolló el proyecto “Ocupe a Pública”<sup>5</sup>, en el cual ofreció, a cada mes, tres temas de reportajes distintos para que los lectores votaran en cuál debería ser producido. Los interesados deberían suscribirse con montos distintos en el proceso de crowdfunding, basado en el sitio brasileño Catarse.me<sup>6</sup>, de financiación colectiva. El reto era alcanzar R\$ 50 mil, cerca de US\$ 17.860,00 mil según el promedio del cambio en el período. En la propuesta inicial del proyecto “Ocupe a Pública”<sup>7</sup>, de 21 enero de 2015, se subraya la lejanía del periodismo tradicional del interés público, motivo por el cual las redes sociales estarían rellenas de opiniones y críticas al debate de la prensa, de poca información y calidad. Por ello, la agencia justifica la convocatoria de la campaña de crowdfunding<sup>8</sup>.

Tras la elección del tema de reportaje, los donantes pudieron dialogar regularmente con los reporteros de la agencia, acompañando el proceso de producción y ofreciendo sugerencias de fuentes de información:

“A Reportagem Pública 2015 vai ser um grande laboratório de colaboração e troca com os apoiadores. Já apoiou? Então nos ajude a fazer com que o projeto vire realidade e chame todos os seus amigos para apoiar também!” (2015 A)

En 45 días<sup>9</sup>, Pública recaudó R\$ 69.997,99 - US\$ 25 mil -, con el apoyo de 958 donantes, superando en R\$ 20.000,00 (US\$ 7.142,00) el valor presupuesto. Nombrados como “el consejo editorial de Pública” por el portal de la agencia, los donantes recibieron una clave de acceso a un hotsite del proyecto, conteniendo las tres propuestas de tema de reportaje, además de un grupo exclusivo en Facebook para que los apoyadores acompañaran el seguimiento de las producciones, a través de boletines de los autores reporteros. La ONG también generó un sistema de recompensas a los colaboradores, como libros, e-books y visitas a la oficina de Pública.

“A partir de abril, quem doou R\$ 130 ou mais e escolheu receber a inscrição no nosso workshop como recompensa, será convidado para visitar a redação da

---

5. <http://apublica.org/2015/03/reportagem-publica-2015-ultimos-dias-para-doar/>

6. <https://www.catarse.me/pt/reportagempublica2015>

7. <http://apublica.org/2015/01/reportagem-publica-2015-agora-os-leitores-ocupam-a-redacao/>

8. *A você, leitor, que acredita no jornalismo como instrumento do debate democrático, que considera a informação de qualidade essencial para a tomada de decisão individual e coletiva, é dedicado esse convite. Vamos produzir juntos reportagens que façam a diferença e construir juntos um novo jornalismo, capaz de municiar os cidadãos no legítimo desejo de transformar a sociedade e influir nos rumos do nosso país.*(2015c)

9. <http://apublica.org/2015/03/reportagem-publica-2015-superamos-a-meta/>

Pública! Para alocar todos os 100 apoiadores, vamos chamar 20 pessoas por vez, durante cinco sábados. Se você é uma delas, paciência, que você receberá um e-mail com mais detalhes”. (2015B)

Los detalles del proceso de producción provienen de una entrevista semi conducida con la periodista Marina Dias, una de las responsables del proyecto “Ocupe a Pública” de 2015, en la sede de la Agência Pública, en 24/02/16.

Según Dias, el *crowdfunding* de 2015 sucedió el proyecto “Truco”, de 2014, que seleccionaba temas y noticias producidas por freelancers. Se trataba del estímulo a las narrativas colectivas de la agencia, a través de una beca a periodistas colaboradores.

En 2015, Pública decidió cambiar su estrategia: el propio equipo produjo los temas y as consecuentes noticias, mientras las colaboraciones de los donantes harían el diálogo narrativo a través de los canales de comunicación con los periodistas. DIAS (2016) relata algunos casos:

“Neste momento, doadores dão sugestões de fontes, pesquisas e checagem de dados para os repórteres. No caso da notícia sobre limpeza do rio Tietê, apesar do tema haver sido ganhador da votação e recebedor do crowdfunding, foi um doador que conseguiu o financiamento completo, graças ao contato com uma ONG contra o tabaco, que arcou com todos os custos dessa reportagem”.

Como se nota, la primera participación en la narrativa de la noticia se dio por la colaboración de los lectores al proceso de producción de los reporteros. Pese que los periodistas no abrieron sus textos para alteración de alumnos, sus trabajos han sido alterados por el proceso del crowdfunding, ya que los donantes ofrecieron nuevos elementos para las narrativas.

“Os repórteres que participaram no Ocupe a Pública não abriram espaço para novas pautas, mas receberam contribuições para dentro dos temas que já estavam produzindo. O único caso que a participação dos doadores foi menor foi a das arbitrariedades da escola de recrutas da Polícia Militar, dada a periculosidade da produção e o bom senso dos repórteres para reter dados de apuração que pudessem comprometer a notícia ou os leitores. As demais notícias foram totalmente abertas aos colaboradores”.

La narrativa dialógica se mueve no solo sobre las noticias producidas, sino también sobre el propio proceso de producción de ellas. Dias cuenta como el compromiso entre los periodistas del proyecto de crowdfunding y los donantes se agranda, bajo la forma del compromiso con los temas debatidos o el reaprovechamiento de los temas para otros momentos de publicación.

“É essencial propor e dizer exatamente o que se vai fazer com os recursos do crowdfunding. Como vai ser a matéria, que fontes são pretendidas, o que vai ser feito com o dinheiro. Este ano, por exemplo, a Pública não teve condições

para realizar votações mensais sobre suas pautas. Avisamos corretamente aos doadores e fomos bem compreendidos”.

(...) O debate com o público nos possibilitou reaproveitar pautas. Em alguns momentos, os doadores pediram diversificação das pautas, para além da política. No caso da reportagem sobre crianças e manejo de água, tratava-se de uma pauta do Ocupe a Pública 2015 que não venceu a votação mensal. A pedido dos colaboradores, ela foi retomada, sob forma de microbolsas cedidas pela agência a quem produziu sobre o tema.

Tal vez eso haya sido uno de los factores del alza de la participación de los donantes el proceso de producción de las noticias. Pues, además de pagar cuotas en el *crowdfunding*, los lectores fueron invitados a opinar sobre el desarrollo de las investigaciones. La primera recaudación de Pública, en 2013, tuvo 808 participantes. En 2015, el número subió para 950 donantes. El año siguiente, sin embargo, el número de participantes bajó para 150 votantes entre 900 donantes en el *crowdfunding*. Parece que la configuración de ambientes de debate que generan narrativas colectivas, como promovió Pública, necesitan equilibrar la oferta y la demanda de intereses entre periodistas y lectores colaboradores.

*Nossa hipótese é que 14 votações ao ano geram dispersão, pois as pessoas não tem tempo para se engajar tantas vezes por ano em discussões e debates de produção nas notícias. Como não tem tempo para isso, nem votam, apenas colaboram com o financiamento. A previsão de um novo crowdfunding na Agência Pública voltará a ser de um a cada dois anos.*

## **8. PERIODISMO CIVIO**

España no tenía ley de acceso a la información hasta 2013. En otras palabras, un ciudadano no tenía derecho a acceder a archivos y datos públicos. Dos años antes, el tema de transparencia pública entra en la agenda pública española. En ese contexto, los fundadores de Civio-dos españoles, un técnico de informática y un experto en inversiones-, que tenían conocimiento de instituciones que suministra acceso a la información, como la Fundación Sunshine (EE.UU.), Accessinfo.com y Transparencia Internacional, resolvieron hacer El mismo, creando una institución que promueve una ley de transparencia en España, cuya principal herramienta era la tecnología. El uso del periodismo en Civio fue una decisión basada en la idea que los ciudadanos necesitan de contexto y lenguaje informativo para comprender la información que pedimos al gobierno. Al principio, la ONG trabajó en colaboración con los medios tradicionales. Pero en 2012 decidieron arcar con los propios proyectos, largas investigaciones, como menciona Javier de Vega (2016), "proyectos periodísticos tecnológicos".

Hoy, CIVIO tiene reconocimiento nacional y extranjero, como ser la primera organización periodística de la lista de innovación del ranking

de GONZALEZ (2014), además de ganar premios como el Gabriel García Márquez y el Data Journalism Awards, ambos en 2016.

Sobre la innovación por la propiedad y posesión del nuevo emprendimiento de medios en manos de periodistas, Civio no tiene propietarios, dado que es una ONG, pero presenta innovación en la interdisciplinariedad de su equipo, con periodistas, técnicos en TI y Asesores jurídicos / fiscales, con la misma importancia en el proyecto:

“Somos un equipo de diez personas. En día a día, son ocho. Somos tres periodistas, contando conmigo, en comunicación. Otros tres técnicos, creando apps, otra persona buscando finanzas y colaboración. Otra persona a tiempo completo con instituciones públicas para crear proyectos conjuntos. Hoy, tenemos tres proyectos de periodismo. Medicamentalia , por ejemplo, es un proyecto sobre acceso a vacunas en el mundo. Luego, proyectos más técnicos, para que se abran datos gubernamentales, con las cuales hacemos aplicaciones para acceso del público.

Sobre la innovación por el entorno digital y móvil, Civio se muestra mucho más tradicional en el entorno digital y móvil, utilizando informes en PDF sobre sus investigaciones y respondiendo a correos electrónicos de los lectores que tiene dudas específicas sobre los temas de los temas Cobertura.

*“Nuestra principal interlocución con lectores es el email. Pues recibimos miles de emails sobre leyes y cuestiones de administración pública. Tenemos el deber como ONG en constestar las dudas.*

Pocas veces interactuamos con comunidad para generar temas, pues somos muy específicos. Cuando lo intentamos, fue difícil. Como cuando quisiéramos relacionar figuras públicas y empresariales, pidiendo a la gente que mandara fotos si viera gente así en eventos públicos. Muy poca gente se nos envió, no fue un éxito.

Somos más unidireccionales. No utilizamos tecnología para interactuar con el público, sino para enseñar la información completa. La tecnología nos sirve para sacar información a la persona. Uno solo no podría hacerlo, pero con tres informáticos se puede hacerlo. Nuestro uso de la tecnología es para hacer las administraciones mostrar su servicio más fácil al ciudadano o para nosotros sacarnos grandes cantidades de datos para hacerse uso en el periodismo.

Sobre la naturaleza de la propuesta de valor, Civio se ve como una ONG, que tiene el deber de atender a la comunidad, en el caso, extrayendo información de los órganos estatales y haciéndolos públicos y de fácil acceso y comprensión. Para ello, recibe financiación de donantes individuales, de instituciones y de clientes públicos, después de la prestación de servicio de organización de datos:

Somos una ONG, trabajamos sobre la administración pública, no como diario. Este es nuestro espíritu. Somos una ONG, pero lo que nos gusta es el periodismo.

Somos pequeños, no tenemos mucho tráfico (menos de 2 millones de personas en todos proyectos y redes) para anuncios publicitarios. Pero es muy difícil financiarse cuando la organización de periodismo es pequeña. Buscamos otras líneas de trabajo para financiarnos.

Civio tiene tres Fuentes principales de financiación. Un de pequeños donantes, que pagan cuotas mensuales o anuales, para apoyar proyecto de CIVIO, un 10% de los ingresos (400 mil euros anuales de presupuesto); Un 40% de apoyos institucionales, como la Open Society Foundations, y proyectos europeos y consorcios con universidades o periodicos. Luego, la principal, es prestar servicio, abriendo datos de la administración pública. Creamos un buscador que hace visualizar gastos públicos, y otras administraciones nos contrataron. Fue un 50% de nuestros ingresos en 2016.

Sobre el uso de nuevas narrativas periodísticas, ambos proyectos apuestan en el formato visual, menos en videos (usados para promover el contenido en las redes) y más en infografías y aplicaciones que organizan y hacen visualizar contenido. Civio tiene narraciones más definidas, como buscadores, artículos, cuadros explicativos y gráficos.

Nuestra narrativa es visual. Tenemos especialistas en visualizaciones de datos, como buscadores, gráficos, que uno puede explorar. Tratamos de encontrar el gráfico adecuado para cada tipo de información. Casi todos los que hacemos son interactivos, explorando o filtrando datos.

Hoy, tenemos más vídeos en entrevistas, para ver si la gente como consume, pero la mayoría es textual y artículos de largo formato porque son investigaciones largas.

Narrativamente, son proyectos separados. Cada investigación tiene su propio microsite, con buscador para la gente puede explorar; luego hay artículos periodísticos, además de contenidos formativos, con explicación sobre leyes, complejas.

Desarrollamos passo a passo para reproducir nuestra metodología. Sobre el proyecto de vacunas (Medicalia), buscamos periodistas para que repliquen nuestra metodología de investigación y nos obtengan datos. Abrimos la metodología y así vamos ampliando países.

Sobre la marca personal de los periodistas, Delgado confiesa que utilizan sus marcas personales, como sus años de experiencia y premios internacionales, para impulsar El Datadista. Algo parecido ocurre con Civio, con la utilización del trabajo personal de la joven periodista de datos Eva Belmonte para promover la marca de la ONG en la prensa:

La persona que dirige el área periodística es Eva Belmonte, una periodista que trabajó durante diez años en el diario El Mundo. En 2012, hubo un corte y la despidieron. En su casa, hizo un proyecto personal, El Boe Nuestro de Cada Día (blog sobre el diario oficial de España), dando contexto a las decisiones del gobierno.

Civio la conoció así y entonces la fichamos, integrando su blog elboenuestrodecadadia. De hecho, es el producto más leído de Civio todos los días. Eva hoy día es muy conocida con su marca. Todos medios llaman a Eva para tratar de



temas del gobierno. Su imagen y marca están muy ligadas a Civio, cambiamos mucho entre ONG y ella.

## 9. CONCLUSIONES

¿Sobre la pregunta del artículo - dónde y cómo se da la innovación en los emprendimientos periodísticos analizados? - Las respuestas al cuestionario semiestructurado revelan caminos distintos entre las dos iniciativas analizadas. Los cinco elementos de innovación, aplicados en emprendimientos periodísticos definidos por GONZALEZ (2014) y aplicados a través de investigaciones semiestructuradas, aparecen de forma distinta en los medios. Se entiende que la mayor innovación está en dos de los cinco elementos: en la propuesta de valor en y en las narrativas periodísticas distintas Civio y Publica.

La innovación en la propiedad periodística de los vehículos de información parece ser, en el caso de Civio, la interdisciplinariedad del equipo típico de ONGs, indicando que la innovación esté más en el hecho de que la entidad haya elegido periodismo como herramienta de trabajo. La innovación por la marca personal también parece consecuencia de la carrera de los profesionales, transfiriendo el prestigio personal de los periodistas a los proyectos, así como su estilo de trabajo y línea editorial.

La innovación en el uso de Internet y de los dispositivos móviles está en la media de los demás medios digitales españoles, en el caso, Civio está pasos atrás, trabajando básicamente con sitio y e-mail para diálogo con su público.

Finalmente, la innovación por la naturaleza de la propuesta de valor se revela más latente en ambos casos. La intención de extraer datos ocultos en la burocracia de la administración pública o fragmentados en las varias publicaciones disponibles coloca ambos emprendimientos en la punta de lo que se entiende por periodismo de datos. La innovación por la narrativa periodística también se destaca en las iniciativas, principalmente en Civio, por la metodología empleada: micrositos, aplicaciones, gráficos e infográficos, informes largos y cajas explicativas, todos combinados.

Ya en el caso de la Agencia Publica, de Brasil, la construcción de la narrativa colectiva en el caso de "Ocupe a Pública" de 2015 es su mayor carácter de innovación, seguido de su estrategia de financiación, por *crowdfunding*. Se generó un proceso de discusión entre reporteros y apoyadores, gracias a *updates* de información y fotos durante el proceso de producción, en página exclusiva de Facebook, la creación de *hangouts* con los periodistas de Pública, cuando el reportaje fuera publicado, para que los donantes pudieran comentarlo directamente con los autores y entre sí mismos. Presencialmente, los mayores donantes pudieron participar de encuentros presenciales en la redacción de la agencia y participar de workshop práctico de cómo planear y producir un reportaje investigativo.



El texto de la noticia se convirtió en una narrativa dialógica, cambiando el proceso de producción y el valor de la noticia, pagada por una forma innovadora también. La polifonía se enriquece en el proceso de selección de los temas y fuentes, la donación de los recursos necesarios a los temas elegidos como pertinentes del público, el diálogo en las redes sociales entre los donantes y los periodistas y al sugerir nuevas formas de hacerse la noticia para los productores de materiales. Por ello, los miembros del sistema narrativo que se genera en procesos como el *crowdfunding* de Pública se sensibilizan a sí mismos y reflejan la plasticidad de las nuevas ideas, colectivas, a la narrativa.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BONI, Valdete; QUARESMA, Sílvia Jurema. Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. Em *Tese*, v. 2, n. 1, p. 68-80, 2005.
- BREINER, James. Emprendimientos periodísticos. *Revista mexicana de comunicación*, v. 133, 2013.
- BRIGGS, Mark. *Entrepreneurial Journalism: How to build what's next for news*. CQ Press, 2011.
- CARVAJAL et al. Modelos internacionales de innovación en periodismo: una propuesta metodológica. In: *Actas del XIX Congreso de la Sociedad Española de Periodística*. 2014. p. 440-463.
- CHESBROUGH, Henry. Business model innovation: opportunities and barriers. *Long range planning*, v. 43, n. 2, p. 354-363, 2010.
- CHRISTENSEN, Clayton M. *O dilema da inovação: quando novas tecnologias levam empresas ao fracasso*. São Paulo: Makron, 2001.
- DELGADO, Antonio. *Inovação e empreendedorismo em Datadista*. Entrevista telefônica concedida em 25/01/2017, às 16:00. Madri, 2017.
- DIAS, Marina. *Entrevista concedida sobre o projeto Ocupe a Pública*. Realizado em 24/02/2016, às 9h.
- \_\_\_\_\_. Financie o jornalismo independente e participe da nossa redação! In <https://www.catarse.me/pt/reportagempublica2015>. Acessado em 01/05/2016, às 9h. 2015B
- \_\_\_\_\_. Reportagem Pública 2015: superamos a meta! In <http://apublica.org/2015/03/reportagem-publica-2015-superamos-a-meta/>. Acessado em 01/05/2016, às 9h. 2015A
- DRUCKER, Peter F. *Inovação e Espírito Empreendedor*. Cengage Learning, 1986.
- DUARTE, Rosália. Entrevistas em pesquisas qualitativas. *Educar em revista*, v. 24, p. 213-225, 2004.
- DUARTE, Rosália. Pesquisa qualitativa: reflexões sobre o trabalho de campo. *Cadernos de pesquisa*, v. 115, n. 1, p. 139-154, 2002.
- FELINTO, Erick. Crowdfunding: entre as Multidões e as Corporações. *Comunicação Mídia e Consumo*, v. 9, n. 26, p. 137-150, 2013.

- GODOY, Arilda Schmidt. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. *Revista de Administração de empresas*, v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995.
- GONZÁLEZ, Alicia De Lara et al. Ranking de innovación periodística 2014 en España: Selección y análisis de 25 iniciativas. *El profesional de la información*, v. 24, n. 3, p. 235-245, 2015.
- GONZÁLEZ, Rafael Herrera. Conocimiento, innovación y desarrollo. *Conocimiento, Innovación y Desarrollo*, p. 17, 2011.
- GUTIERREZ, Fátima Martínez. Los nuevos medios y el periodismo de medios sociales: Análisis y aplicación de las redes sociales en los medios digitales españoles. Diss. Universidad Complutense de Madrid, 2013.
- HEDMAN, Jonas; KALLING, Thomas. The business model concept: theoretical underpinnings and empirical illustrations. *European journal of information systems*, v. 12, n. 1, p. 49-59, 2003.
- HERRANZ DE LA CASA, José-María. Innovación en el periodismo emprendedor deportivo: modelo de negocio y narrativas. *El profesional de la información*, v. 24, n. 3, p. 265-273, 2015a.
- LLANOS, Luis Palacio (ORG). Informe Anual de la Profesión Periodística 2016. *Asociación de la Prensa de Madrid (APM)*. 2016a.
- MACHADO, Tomás Pereira. *A economia do crowdfunding*. Tese defendida na Unesp, Faculdade de Ciências e Letras-Campus Araraquara, Departamento de Economia. 2015.
- MEDINA, Cremilda. Narrativas da contemporaneidade: epistemologia do diálogo social. Tríade: *Revista de Comunicação, Cultura e Mídia*-ISSN 2318-5694, v. 2, n. 4, p. 8-22, 2014.
- MOTTA, Luiz Gonzaga. Análise pragmática da narrativa jornalística. Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação. Vol. 28. 2005.
- PLATERO, Antonio Laguna. *Informe 2015: Los medios de comunicación en Castilla-La Mancha*. Ediciones de la Universidad de Castilla La Mancha, 2015.
- SÁNCHEZ, Juan Luis Manfredi. *Emprendimiento e innovación en periodismo*. Ediciones de la Universidad de Castilla La Mancha, 2015a.
- SÁNCHEZ, Juan Luis Manfredi. *Periodismo emprendedor: el periodismo deportivo en España*. 2015b.
- TURMO, Fernando Sabés; LASSA, José Juan Verón (org). *Comunicación y la Red. Nuevas Formas de Periodismo*. Asociación de periodistas de Aragón. Zaragoza, 2013.
- VEGA, Javier De La. *Inovação e empreendedorismo em Civio*. Entrevista concedida em 27/01/2017, às 12:00, na sede de Civio. Madri, 2017.