

Universidad Miguel Hernández de Elche
Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas de Elche
Titulación de Periodismo

Trabajo Fin de Grado
Curso Académico 2016-2017



**La innovación en los laboratorios de medios: los casos
de El Confidencial Lab y DN Lab-Diario de Navarra**

**Innovation in media laboratories: the cases of El
Confidencial Lab and DN Lab-Diario de Navarra**

Alumna: **Adriana Prados Chaler**

Tutor: **José Alberto García Avilés**



Resumen

En este Trabajo de Fin de Grado titulado “La innovación en los laboratorios de medios: los casos de El Confidencial Lab y DN Lab-Diario de Navarra”, se han analizado las áreas de producto y contenidos, los perfiles profesionales de los periodistas, las apuestas tecnológicas y herramientas, la relación con la audiencia y el modelo de negocio de los laboratorios de El Confidencial y del Diario de Navarra para determinar el nivel de innovación periodística en cada uno de dichos medios. Además, se ha llevado a cabo la revisión bibliográfica de literatura académica sobre la innovación en periodismo y el caso de los laboratorios de innovación periodística.

Para la investigación se han realizado cuatro entrevistas a profesionales de la comunicación de ambos medios entre los meses de febrero y abril de 2017. También se ha visitado la redacción y el laboratorio de El Confidencial, con objeto de observar las rutinas de trabajo de los profesionales a lo largo de la jornada y se ha analizado un caso de formato innovador elaborado por cada uno de los laboratorios, con objeto de identificar sus rasgos esenciales.

El objetivo de este Trabajo de Fin de Grado es determinar en qué medida las unidades de innovación e investigación de El Confidencial y del Diario de Navarra introducen aspectos innovadores en cada una de las áreas mencionadas. El método que sigue esta investigación es un estudio de caso, técnica que permite la interpretación detallada de toda la información posible sobre una entidad.

El Confidencial Lab y el DN Lab-Diario de Navarra nacieron en 2013 para analizar los cambios en el ecosistema mediático y ser líderes en innovación periodística. Para ello cuentan con equipos multidisciplinares que se encargan de estudiar y generar nuevos formatos con la utilización de la informática y las nuevas tecnologías en base a las demandas de la audiencia en el día a día.

En el transcurso de estos años ambos laboratorios han introducido variedad de aspectos innovadores en la organización de la redacción y la distribución de labores, en los formatos y el contenido de sus trabajos. Ambas unidades han resultado innovadoras también en el uso de las redes sociales y en la relación con las audiencias.

Abstract

In this research project entitled: “Innovation in the laboratories of media: the cases of El Confidencial Lab and DN Lab-Diario de Navarra”, we have analyzed the areas of product and content, professional profiles of journalists, betting technology and tools, relationship with the audience and business model of the laboratories of El Confidencial and el Diario de Navarra to determine the level of journalistic innovation in each of these areas. In addition, it has conducted a literature review of academic literature on innovation in journalism and the case of the laboratories of innovation in journalism.

For research we have been carried out four interviews with professionals in the communication of both media between the months of February and April 2017. Also there has been visited the draft and the laboratory of El Confidencial to observe the routines of work of the professionals along the day and there has been analyzed a case of innovative format elaborated by every laboratory, in order to identify his essential features.

The aim of this Final Work of the Journalism Degree is to determine in what measure the units of innovation and investigation of El Confidencial one and of El Diario de Navarra introduce innovative aspects in each of the mentioned areas. The method that follows this investigation is a study of case, technology that allows the detailed interpretation of all the possible information about an entity.

El Confidencial Lab and the DN Lab-Diario de Navarra were born in 2013 to analyze the changes in the media ecosystem and to be leaders in journalistic innovation. For it, they rely on multidisciplinary teams that they take charge studying and generating new formats with the utilization of the computer science and the new technologies on the basis of the demands of the hearing in day after day.

In the course of these years, both laboratories have introduced variety of innovative aspects in the organization of the draft and the distribution of labors, in the formats and the content of his works. Both units of investigation have turned out to be innovative also in the use of the social networks and as for the relation with the hearing.

Palabras clave

El Confidencial, Diario de Navarra, periodismo, innovación, laboratorios de medios

Key words

El Confidencial, Diario de Navarra, journalism, innovation, media laboratories

Sumario

1. Introducción, 2. Objetivos e hipótesis, 2.1 Objetivos, 2.2 Hipótesis, 3. Marco teórico, 3.1 Concepto de innovación, 3.2 Innovación periodística en España, 3.3. Los laboratorios de innovación, 4. Metodología, 5. Resultados: Análisis de la innovación /de las áreas de innovación, 5.1: Estructura y funcionamiento, 5.1.1 .El Confidencial Lab, 5.1.2. DN Lab-Diario de Navarra, 5.2. Producción de contenidos, 5.2.1. El Confidencial Lab, 5.2.2. DN Lab-Diario de Navarra, 5.3 Perfiles profesionales, 5.3.1 El Confidencial Lab, 5.3.2 DN Lab-Diario de Navarra, 5.4. Herramientas y tecnologías, 5.4.1 El Confidencial Lab, 5.4.2 DN Lab-Diario de Navarra, 5.5 Relación con la audiencia, 5.5.1. El Confidencial Lab, 5.5.2. DN Lab-Diario de Navarra, 5.6 Modelo de negocio, 5.6.1 El Confidencial Lab, 5.6.2 DN Lab-Diario de Navarra, 5.7 Análisis de formato innovador, 5.7.1. *312,850,000 Euros Públicos Bajo Sospecha* de El Confidencial Lab, 5.7.2. *Mi Sexo Sentido* de DN Lab-Diario de Navarra, 6. Conclusiones, 7. Referencias Bibliográficas, 8. Entrevistas personales.

Summary

1.Introduction, 2. Aims and hypothesis, 2.1 Aims, 2.2 Hypotheses, 3. Theoretical frame, 3.1 Concept of innovation, 3.2 Journalistic Innovation in Spain, 3.3. The laboratories of innovation, 4. Methodology, 5. Results: Analysis of the innovation / of the areas of innovation, 5.1: Structure and functioning, 5.1.1. El Confidencial Lab 5.1.2. DN Lab-Diario de Navarra, 5.2. Production of contents, 5.2.1. El Confidencial Lab, 5.2.2. DN Lab-Diario de Navarra, 5.3. Professional Profiles, 5.3.1. El Confidencial Lab, 5.3.2 DN Lab-Diario de Navarra, 5.4. Tools and technologies, 5.4.1. El Confidencial Lab, 5.4.2 DN Lab-Diario de Navarra, 5.5 Relation with the hearing, 5.5.1. El Confidencial Lab, 5.5.2 DN Lab-Diario de Navarra, 5.6 I Shape of business, 5.6.1 El Confidencial Lab, 5.6.2 DN Lab-Diario de Navarra, 5.7 Analysis of innovative format, 5.7.1. *312,850,000 Euros Públicos Bajo Sospecha* de El Confidencial Lab 5.7.2. *Mi Sexo Sentido*, del DN Lab-Diario de Navarra, 6. Conclusions, 7. Bibliographical references, 8. Personal interviews.



Índice

1. Introducción.....	p. 9
2 . Objetivos e hipótesis.....	p. 10
2.1. Objetivos.....	p. 10
2.2. Hipótesis.....	p. 10
3. Marco teórico.....	p. 11
3.1 Concepto de innovación.....	p. 11
3.2. Innovación periodística en España.....	p. 13
3.3. Los laboratorios de innovación	p. 17
4. Metodología.....	p. 20
5. Resultados: Análisis de la innovación /de las áreas de innovación.....	p. 24
5.1: Estructura y funcionamiento.....	p. 24
5.1.1 .El Confidencial Lab.....	p. 24
5.1.2. DN Lab-Diario de Navarra.....	p. 30
5.2. Producción de contenidos.....	p. 34
5.2.1. El Confidencial Lab.....	p. 34
5.2.2. DN Lab-Diario de Navarra.....	p.36
5.3 Perfiles profesionales.....	p.38
5.3.1 El Confidencial Lab.....	p. 38
5.3.2 DN Lab-Diario de Navarra.....	p. 39
5.4. Herramientas y tecnologías.....	p. 39
5.4.1 El Confidencial Lab.....	p. 39
5.4.2 DN Lab-Diario de Navarra.....	p. 41
5.5 Relación con la audiencia.....	p. 42
5.5.1. El Confidencial Lab.....	p. 42

5.5.2. DN Lab-Diario de Navarra.....	p. 43
5.6 Modelo de negocio.....	p. 44
5.6.1 El Confidencial Lab.....	p. 44
5.6.2 DN Lab-Diario de Navarra.....	p. 45
5.7 Análisis de formato innovador.....	p. 46
5.7.1. <i>312,850,000 Euros Públicos Bajo Sospecha</i>	p. 46
5.7.2. <i>Mi Sexo Sentido</i>	p. 48
6. Conclusiones.....	p. 51
7. Referencias Bibliográficas.....	p. 54
8. Entrevistas personales	p. 59



1. Introducción

La constante y vertiginosa transformación del ecosistema mediático supone la necesidad de los medios de comunicación de reinventarse y experimentar para adaptarse a las demandas del público en el día a día. Para ello muchos medios han optado por crear unidades de investigación, conocidas popularmente como laboratorios, dentro de su propia empresa que permitan desarrollar innovaciones tecnológicas.

En España, aunque a mediados de los años noventa existían ya algunos laboratorios, no fue hasta 2010 cuando se empezó a mostrar gran interés por este tipo de unidades investigativas.

Uno de los primeros medios que apostó por la creación de un laboratorio fue el Diario de Navarra, que en 2013 empezó trabajar con la idea de conseguir nuevos formatos multimedia centrados en temas locales bajo el nombre de DN Lab-Diario de Navarra. Pocos meses después, en ese mismo año nació El Confidencial Lab en la organización del periódico El Confidencial a escala nacional.

Actualmente El Confidencial Lab y el DN Lab-Diario de Navarra forman parte de la red de laboratorios más importantes del panorama periodístico español que se dedican a la creación de nuevas narrativas y al estudio de las novedades en el mundo de la comunicación.

Ambos laboratorios están en continuo contacto con las tendencias y buscan ser líderes en innovación mediante nuevas metodologías. Para ello cuentan con equipos formados por personas con diferentes perfiles profesionales que entremezclan sus aptitudes para dar fruto a nuevos productos periodísticos.

Debido a la naturaleza innovadora de estas dos organizaciones, nos parece importante llevar a cabo este trabajo de investigación con el objetivo final de analizar en profundidad las unidades de innovación e investigación de El Confidencial y del Diario de Navarra para conocer sus métodos de trabajo y determinar en qué medida resultan innovadores.

Para ello, se realizará un análisis de las siguientes áreas de los dos laboratorios objeto de estudio: producto y contenidos, perfiles profesionales de los periodistas, apuestas tecnológicas y herramientas, relación con la audiencia y modelo de negocio. A través de este análisis se establece el nivel de innovación periodística implantado en cada una de

las áreas. Además, se analizará también un caso de formato innovador elaborado por cada laboratorio, con objeto de identificar sus rasgos esenciales.

2. Objetivos e hipótesis

2.1 Objetivos

Este Trabajo de Fin de Grado se plantea un objetivo principal:

1. Analizar en profundidad las unidades de innovación e investigación de El Confidencial y del Diario de Navarra para conocer sus métodos de trabajo y determinar en qué medida resultan innovadoras.

Además este Trabajo de Fin de Grado se plantea otros objetivos secundarios:

- 1.1 Analizar la organización interna de El Confidencial Lab y del DN Lab-Diario de Navarra.
- 1.2 Investigar sus procesos de producción de contenidos.
- 1.3 Explorar sus relaciones con la audiencia y las herramientas de interacción que utilizan.

2.2 Hipótesis

Se formulan las siguientes hipótesis de investigación:

1. Los laboratorios buscan prestigio y tratan de posicionarse como medios innovadores.
2. Los laboratorios de innovación periodística apuestan por un perfil multidisciplinar, orientado a la tecnología.
3. Los laboratorios resultan innovadores en cuanto a nuevas narrativas y formatos pero no en la organización empresarial.

3. Marco teórico

3.1 Concepto de innovación

El ecosistema mediático se encuentra en constante evolución. Esto se debe a la necesidad de los propios medios de comunicación de reinventarse, de adaptarse a las necesidades del día a día y a las posibilidades que ofrece internet en un contexto de crisis de la industria periodística tradicional (Nee, 2013). El panorama periodístico ha cambiado de forma vertiginosa en los últimos años por diversos factores: la convergencia digital, la consolidación del consumo de información en soportes digitales (internet, móviles y tabletas), el protagonismo de las redes sociales y el descenso de la inversión publicitaria en los soportes tradicionales desde 2008.

Para entender la continua transformación de los medios de comunicación es necesario hablar del término innovación. Desde un punto de vista generalista, la innovación hace referencia al proceso que cambia los fundamentos de la industria a veces de forma violenta y brusca y otras de manera lenta pero imparable (Schumpeter, 1934). Este autor clasifica la innovación en cuatro grupos: nuevos productos introducidos en el mercado, nuevos métodos de producción, nuevas fuentes de aprovisionamiento de la oferta, descubrimiento de nuevos mercados de explotación y nuevas formas de organizar el negocio. En palabras de Schumpeter (1934), la innovación no ha de concebirse necesariamente como un invento, sino como una combinación novedosa de ideas, competencias y recursos existentes. El descubrimiento propiciado por esa nueva combinación puede ser además gradual o radical.

Según la Real Academia, el concepto “innovación” es la “creación o modificación de un producto, y su introducción en el mercado”, es decir hace referencia a algo nuevo o diferente a lo que antes existía. También alude al ámbito empresarial en cuanto a que se busca un beneficio económico y ello conlleva una buena recepción e impacto de la sociedad.

Por otro lado, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE, 1999) afirma que la “innovación” es “la habilidad para manejar el conocimiento creativamente en respuesta a demandas articuladas del mercado y otras necesidades sociales y que su desempeño depende de los incentivos suministrados por el ambiente económico y su capacidad de aprovechar oportunidades de mercado y tecnológicas”,

por tanto este concepto conlleva un cambio social y un cambio económico (Cabrera, 2016).

Dentro del ámbito periodístico, el concepto de innovación adquiere un significado más específico. Puede estudiarse en función de cómo transforma la producción del mensaje, de cómo afecta a la organización del trabajo o incluso a la comercialización del producto final. Es un proceso prolongado, real, al que se enfrenta un equipo y que transforma el modo en que se organizan y disponen los recursos productivos en un sector (Fagerber, 2003).

La innovación en los medios de comunicación tiene tres vertientes principales: innovación en cuanto a modelo de negocio, innovación en cuanto a contenidos –la forma en que se cuentan las historias-, y otra innovación en cuanto a qué otros productos relacionados con el periodismo se pueden llevar a cabo (Delgado, 2016).

En palabras de Carmela Ríos (2016), “se habla de un medio innovador cuando dedica una parte importante de sus recursos a la experimentación, a ensayar, a producir nuevas narrativas y a buscar su propia forma de hacer periodismo con esas nuevas herramientas y en la tecnología”.

El fracaso forma también parte de la innovación. Si no se fracasa no se innova porque es copiarse de otra persona que ha hecho lo mismo antes. Como subraya el director del Laboratorio de El Confidencial, “el reto es fallar, pero hacerlo barato y rectificar rápido” (Laso, 2016).

La innovación periodística puede definirse como “la apertura mental de trabajar de forma colaborativa entre periodistas y no periodistas, para crear productos nuevos” (Grasso, 2016). Resulta imprescindible conseguir que la parte más tecnológica se complemente con la parte más tradicional, ya que vez se trabaja más en pequeños equipos.

Durante la última década, en un contexto de crisis de la industria periodística tradicional, emerge en la actualidad un ecosistema mediático más innovador, abierto a las comunidades de lectores en la red y con señales de sostenibilidad financiera (Nee, 2013). Las organizaciones periodísticas tradicionales se han adaptado a los procesos que afectan a la profesión como la convergencia tecnológica, el periodismo multimedia,

la integración de las redacciones, el auge de las redes sociales, y la participación de los usuarios, o la aparición de soportes móviles.

3.2 Innovación periodística en España

En España, la evolución de los medios tradicionales para convertirse en medios innovadores surgió a mediados de los noventa con la irrupción de internet. Numerosos medios tradicionales entraron en la red inducidos por motivaciones de prestigio más que por razones periodísticas (Masip y Palomo, 2010: 65-57).

En 1996, tenían presencia online 78 cabeceras de prensa diaria (68 de información general y 10 especializadas) (Albornoz, 2002). Muchos cibermedios comenzaron a actualizarse cada 24 horas. En otoño de 1996, Lavanguardia.es fue el primer cibermedio que comenzó a publicar noticias en tiempo real (Delgado, 2009: 12). Elmundo.es fue pionero en introducir formatos digitales como charlas digitales, juegos y tiendas online. Otra innovación consistió en el desarrollo de *newsletters*. En 1997, bajo el nombre de *Mailnews*, La Vanguardia empezó a enviar documentos de texto con un listado de títulos sin siquiera enlaces a la página web.

A partir del 2000, medios como la radio y la televisión reforzaron sus estrategias para conseguir nuevas audiencias. Gran parte de sus programas incluían mensajes que incitaban a la participación a través de herramientas digitales (González Conde, 2010: 61). Otra tendencia fue la *bloguización* de los cibermedios. Las bitácoras hiperespecializadas, normalmente especializadas por expertos externos empezaron a llenar sus secciones (Scolari, 2013). Otros cibermedios incrementaron la participación de los lectores mediante chats, foros y encuestas. Surgieron innovaciones técnicas y conceptuales, tales como el uso de los multimedia, la interactividad y el hipertexto, plasmando un modelo de periodismo que buscaba la interacción con la audiencia (Larrondo-Ureta, 2005).

La multimedialidad creció y a partir de 2002 los directivos comenzaron a valorar el potencial de internet para generar contenido y la capacidad del usuario para seleccionar los temas que le interesaban (Albornoz, 2012). Muchos medios empezaron a implantar una redacción propia para la web, pues la convergencia aunque suponía una reducción de costes de las empresas y mayor polivalencia se tradujo en un incremento de la carga laboral de los periodistas (López y Pereira, 2010). Según José Alberto García Avilés

(2012) “la innovación en los cibermedios se incrementó con la implantación de proyectos que integran a las personas y los recursos al servicio de los procesos de producción”.

A mediados de 2005 empezaron a desarrollarse piezas originales y adaptadas a la web, gracias a la consolidación de las coberturas especiales (Delgado, 2009). Un año más tarde Elconfidencial.com lanzó Cotizalia, un micromedio sobre información financiera. Otro punto de inflexión se produjo en diciembre de 2007, con el nacimiento de Soitu.es. Este proyecto introdujo nuevas formas de gestión y distribución entre sus usuarios y apostó por nichos temáticos como la tecnología y desarrolló aplicaciones de software libre (González, 2010:272-276). Surgieron innovaciones técnicas y conceptuales, tales como el uso de los multimedia, la interactividad y el hipertexto, plasmando un modelo de periodismo que buscaba la interacción con la audiencia (Larrondo-Ureta, 2005).

La innovación se extendió también a los medios especializados. A mediados de 2008, se creó Sportyou, un cibermedio que apostó por las estadísticas, la imagen y un enfoque distinto sobre la actualidad deportiva (Arias, 2014). La autonomía de las redacciones online frente a las del medio matriz permite innovar en la producción informativa, en la organización del trabajo, en los formatos narrativos o en las aplicaciones tecnológicas (Micó, Masip y Domingo, 2013).

La crisis económica que estalló en 2007 supuso uno de los momentos más frágiles para los medios españoles. La industria de la información fue la principal damnificada: las inversiones publicitarias descendieron, los anunciantes ya no disponían de fondos para invertir en los medios. El descenso de la publicidad es, aparte de la caída de las cifras de venta, la principal causa de la situación financiera desesperada que atraviesan muchos medios (Kaltenbrunner, 2015).

Al mismo tiempo, se produjo también una crisis de credibilidad. La abundancia de información y la rapidez de acceso a las últimas noticias se pusieron por delante de la reflexión y la calidad de los contenidos (Farias y Gómez 2011). A esto hay que sumarle la desconfianza por parte de los consumidores de información ante la concentración mediática en grandes grupos de comunicación y la dependencia de los medios del poder político (Álvarez, 2014).

Los profesionales de la comunicación fueron los más afectados por esta crisis. El 67% de los periodistas vivió un ERE en su empresa en los últimos cinco años, y el 76% una reducción de salario (Álvarez, 2014). Los masivos despidos de las redacciones a los que asistimos (más de dos mil periodista en 2009) no hacen sino empeorar la calidad de la información (Farias y Gómez 2011).

Desde 2009 se produjo la gran efervescencia de innovaciones. La crisis económica aceleró los procesos de cambio y animó a innovar en los productos y las empresas. Desde 2008, han surgido en España más de 450 nuevos proyectos informativos, en su mayoría en plataformas digitales promovidas por periodistas (APM, 2014). En 2011 Vocento presentó Mitele, un portal que concentraba la oferta de contenidos digitales de siete canales, que apuesta por la televisión a la carta y la integración de las redes sociales con la programación (García Avilés, 2013: 193).

A partir de 2012, fue cuando la mayor parte de las innovaciones fueron más allá de las redes o los enfoques para centrarse en la forma de los contenidos o los modelos de negocio (De Lara, 2015). El auge de las tabletas fue uno de los hechos que propició la exploración de nuevas modalidades. En enero de 2012, Vis-à-Vis, se convirtió en la primera revista exclusivamente para iPad. Ese mismo año, se creó Tablet Army, una productora centrada en aplicaciones y publicaciones digitales ligada a Prodigioso Volcán, consultora de innovación en comunicación.

En cuanto a la organización empresarial de los medios, destaca la creación de cooperativas, en el que redactores o lectores se convierten en propietarios. El caso más destacable es La Marea, creado en 2012, propugna la transparencia en sus cuentas y la ética en la elección de sus anunciantes.

Al mismo tiempo, Unidad Editorial, innovó en su modelo de negocio, con el lanzamiento de Orbyt, una especie de quiosco digital, en el que se fomentó la suscripción en sus diferentes publicaciones. Eldiario.es creó una fórmula de captación de suscriptores. Puso en marcha una comunidad de socios, identificados con sus valores que le proporcionaron una considerable viabilidad económica (De Lara, 2015).

En 2013, las experiencias innovadoras con mayor éxito estuvieron ligadas al *crowdfunding*. Naukas, un medio especializado en ciencia recaudó casi 15.000 euros. (González, 2015).

En 2014, profesores e investigadores de la Universidad Miguel Hernández de Elche, elaboraron un Ranking de Innovación Periodística en el que se analizan las 25 iniciativas más innovadoras que conforman la industria informativa española (De Lara et al., 2015). En este estudio se examina el producto y el servicio que ofrece cada medio de comunicación, los procesos de producción y distribución, la organización y la estructura empresarial y la comercialización de los contenidos.

La investigación demuestra que aunque está comprobada la posibilidad de innovar con independencia del formato, la mayor parte de los medios analizados se fundamentan en internet o lo consideran un aliado indispensable. La mayoría de las innovaciones se registran en las áreas del producto (suman un total de 100 puntos) y en la producción (77), a la que sigue de cerca el área de la comercialización (73). El campo que menos iniciativas innovadoras recoge es la organización de las empresas y proyectos (14).

Respecto al uso de la tecnología, se han registrado más innovaciones de carácter tecnológico que de no tecnológico, hecho que significa la visión de la tecnología como una vía esencial hacia la innovación por parte de los medios de comunicación. En el Ranking, el 55,6% (un total de 109) de las innovaciones tiene una base tecnológica frente al 44,4% (87 innovaciones) que no la tiene. En cuanto a las innovaciones tecnológicas destacan las fundamentadas en tecnología ajena que prevalece frente a aquellas innovaciones que cuentan con aplicaciones y sistemas digitales propios.

Los resultados de este estudio sitúan a la Fundación Civio (con 22 puntos), El Confidencial (19), Vis-à-vis (19), Acuerdo (18) y Eldiario.es (18) como las iniciativas más innovadoras. Estos apuntan que la innovación periodística en España se desarrolla en los márgenes de la industria informativa tradicional.

La mayor parte de innovaciones son incrementales (141), es decir que mejoran otras implantadas anteriormente, y tan solo 26 son innovaciones radicales. En cuanto a innovaciones radicales antiguos la cifra es de 29, dato que demuestra que la innovación en España es un manifiesto de hace varios años puesto que las innovaciones de mayor calado se realizaron antes de julio de 2014.

Otra iniciativa innovadora que se analiza en este estudio es la creación de nuevos medios hiperlocales como Ara, GranadaiMedia que ejercen un periodismo innovador en cuanto a la participación y proximidad de la audiencia y también medios especializados

en temas concretos como Naukas, que consigue innovar en divulgación científica, y The Objective en géneros como la fotonoticia.

En cuanto al área de producto, el medio más innovador es Acuerdo por innovaciones como: presentaciones de contenidos mediante grandes formatos a pantalla completa, la hipertextualidad o la utilización de recursos visuales.

Respecto a la comercialización, Eldiario.es ocupa el primer puesto de la lista junto a la Fundación Civio. Eldiario.es organiza encuentros fuera de la Red con sus usuarios para compartir ideas sobre el rumbo editorial, mientras que la Fundación Civio imparte cursos de formación en transparencia a instituciones y empresas.

Sin embargo, en la organización empresarial es donde menos se ha innovado aunque existen varios medios como La Marea y Mongolia por crear una cooperativa como modelo de negocio y Eldiario.es por su fórmula de captación de suscriptores, que consiguió crear una comunidad de socios, identificados con sus valores (De Lara, 2015).

3.3 Los laboratorios de innovación

La constante innovación y experimentación para adaptarse a los cambios del ecosistema mediático conlleva a la aparición de unidades de investigación en medios de comunicación (conocidas popularmente como laboratorios) dedicadas a la investigación y al desarrollo e implementación de innovaciones tecnológicas y editoriales en sus organizaciones (Salaverría, 2015). El tipo de innovación de los laboratorios se denomina *intrapreneurship* puesto que busca incentivar la innovación dentro de las propias compañías (Sábada y Salaverría, 2015).

Aunque el fenómeno de los laboratorios ha recibido escasa atención por parte de los investigadores especializados en medios de comunicación los primeros pasos hacia su creación remontan hacia 1990. Algunas empresas periodísticas pusieron en marcha estas unidades internas de investigación como el Information Design Lab promovido por el grupo norteamericano de prensa Knight Ridder en Boulder, Colorado, que fue uno de los más importantes de aquella época. Estaba compuesto por periodistas, diseñadores, tecnólogos e investigadores. Entre sus exitosos proyectos destaca el Tablet Newspaper, un dispositivo digital de lectura que se anticipó en casi dos décadas a las populares tabletas de nuestros días (Salaverría, 2015).

En el caso de España, a principios de los noventa, el Periódico de Catalunya creó una unidad de investigación. Esta impulsó diversos proyectos como un prototipo de tableta para lectura de prensa, denominado NewsPas y también la primera edición online de un diario español en noviembre de 1994 (Sábada y Salaverría, 2015).

La crisis económica de 2007 hizo que los laboratorios disminuyeran su actividad puesto que los recursos económicos eran insuficientes para continuar experimentando e innovando, al mismo tiempo que impidió el desarrollo de nuevos departamentos de innovación interna. Fue a partir de 2010 cuando varias empresas periodísticas pusieron ímpetu de nuevo en investigar sobre la vanguardia tecnológica e impulsar la innovación en sus organizaciones. Medios internacionales de referencia como The New York Times y The Washington Post abrieron unidades internas para la experimentación y el desarrollo de productos y servicios en el ámbito digital (Salaverría, 2015).

En 2011 Radio Televisión Española fue el primer medio del país que abrió un laboratorio, centrado exclusivamente en innovación audiovisual: reportajes multimedia, documentales interactivos, retransmisiones multicámara, vídeos virales etc. Este centro se define a sí mismo como “un departamento que investiga nuevas narrativas y lenguajes para detectar la mejor forma de contar cada historia” (Sábada y Salaverría, 2015).

El segundo medio en apostar por este organismo de investigación fue el Diario de Navarra en 2013, que es el único laboratorio de medio surgido a partir de un periódico tradicional de ámbito regional.

El DN Lab-Diario de Navarra está centrado principalmente en la exploración de formatos multimedia y visualización de datos aunque aspira a promover nuevas ideas de negocio. En su página web se pueden observar sus 6 objetivos: investigar acerca de los hábitos y preocupaciones de los ciudadanos, diseñar nuevos productos y servicios, generar herramientas innovadoras y compartirlas, formar a los profesionales del Diario de Navarra en las competencias y habilidades necesarias para el futuro y promover actividades de difusión del periodismo y ampliar nuestra red de relaciones.

Otra de las notas distintivas de este laboratorio, en relación con los demás existentes en nuestro país, es su relación con el ámbito académico, ya que se pone en marcha con la colaboración de la Universidad de Navarra, la Universidad Pública de Navarra y el

Centro Europeo de Empresas e Innovación, contando así con una declarada función formativa (González Alba, 2017).

Posteriormente, otros dos medios lanzaron su propio laboratorio: El Confidencial en 2013 y el Grupo Vocento en 2014. El Confidencial Lab se caracteriza por trabajar de manera muy directa con la redacción, de la que provienen muchos de sus integrantes, con el departamento técnico, que ha dejado de ser un área aislada del medio, y con el departamento comercial (González Alba, 2017).

Por su parte, el Grupo Vocento creó una unidad de experimentación e innovación para todos sus medios de comunicación regionales. Algunos de los proyectos de innovación recientes en los que ha participado este laboratorio han sido el lanzamiento, en diciembre de 2015, del portal Eslang.es, dirigido a un público joven, y el proyecto de periodismo robotizado InfoPlayas, a través de la página de *Diario Sur*, con un desarrollo automatizado de información del estado de las playa (González Alba, 2017).

El investigador Ramón Salaverría realizó un estudio en 2015 sobre los laboratorios como fórmula de innovación en los medios. En su análisis comprobó que prevalecen los laboratorios vinculados a medios audiovisuales, (la mayoría de corporaciones públicas), y en menor medida los vinculados a periódicos. Según Salaverría (2015), todos los laboratorios de medios impresos corresponden a diarios de información general, principalmente de difusión nacional o de grandes ciudades, excepto el caso del DN Lab de Diario de Navarra, promovido por un periódico regional. Por el contrario, no se halló ningún laboratorio vinculado a revistas.

En cuanto la difusión, la mayoría de laboratorios optan por internet como principal canal de distribución, casi todos a través de su propia página web y Twitter como red social principal (Salaverría, 2015). En cambio, respecto a la organización del equipo, no todas las unidades de investigación utilizan el mismo patrón. Algunos laboratorios optan por un departamento o un equipo interno dedicado a las diferentes tareas, u otros establecen una alianza con una universidad o un centro de investigación. En el caso de El Confidencial Lab dispone de un departamento que integra infografistas, diseñadores con los propios investigadores. Por su parte el DN Lab de Diario de Navarra está integrado por 4 profesionales y 8 estudiantes internos (Salaverría, 2015).

Otra de las similitudes que presentan los diferentes laboratorios es la abierta orientación hacia lo tecnológico de sus profesionales, los periodistas presentan una avanzada experiencia en internet. Los profesionales de los laboratorios complementan actividades relacionadas con el desarrollo tecnológico de aplicaciones digitales y la exploración de nuevas narrativas, formatos multimedia y periodismo de datos (Salaverría, 2015).

En su estudio, Salaverría distingue 4 modelos de laboratorios: un primer modelo centrado en el desarrollo de tecnologías y aplicaciones digitales para los medios (departamentos, más o menos independientes, centrados en explorar nuevas oportunidades para la organización), un segundo modelo de laboratorios orientados a la innovación en lenguajes y a la ideación de formatos multimedia que prestan especial atención a los trabajos infográficos y al periodismo apoyado en bases de datos, un tercer modelo que promueve proyectos empresariales e iniciativas comerciales, y un cuarto tipo de laboratorio más alejado del concepto clásico, que corresponde a centros dedicados a la formación de periodistas o al fomento de la alfabetización mediática, especialmente entre los jóvenes.

La aparición de laboratorios de investigación es una tendencia emergente en expansión desde 2010. El que muchas empresas periodísticas de prestigio lo hayan puesto en marcha significa que aparecerán más unidades de investigación a lo largo de los años en diferentes medios de comunicación. Según Salaverría (2015), esto es así porque en la industria periodística es frecuente el efecto de arrastre: las novedades introducidas por las marcas de referencia normalmente terminan siendo imitadas por organizaciones informativas de menor envergadura.

4. Metodología

Para esta investigación se ha escogido una metodología cualitativa formada por las siguientes fases:

1. Revisión bibliográfica de literatura académica sobre la innovación en periodismo y el caso de los laboratorios de innovación periodística.
2. Realización de 4 entrevistas a profesionales de la comunicación entre los meses de febrero y abril de 2017. Las entrevistas se realizaron a tres periodistas del laboratorio de El Confidencial: Alejandro Laso director del laboratorio y director

de estrategia y tecnología de El Confidencial, Irene Gómez directora de desarrollo de audiencias y análisis SEO, y Daniele Grasso periodista de datos; y otra entrevista a Alfredo Casares director del DN Lab-Diario de Navarra. Cada una duró entre los 30 y 40 minutos, fue transcrita y analizada según una metodología de selección de temas y contenidos relacionados.

3. Visita a la redacción y al laboratorio de El Confidencial el día 21 de febrero y observación no participante del trabajo de los profesionales durante ese período.

El método de este Trabajo de Fin de Grado es un estudio de caso sobre la innovación en los laboratorios de El Confidencial y del Diario de Navarra. Un estudio de caso se define como un examen intensivo a una entidad o institución. Esta técnica permite la recopilación e interpretación detallada de toda la información posible sobre una entidad (Reyes, 1999 p. 83).

En palabras de Rodríguez Gómez (1996), el estudio de caso facilita la comprensión del lector del fenómeno que está estudiando. Puede dar lugar al descubrimiento de nuevos significados, ampliar la experiencia del lector o confirmar lo que se sabe.

En este estudio en concreto se intentan derivar conclusiones a partir de 2 casos: El Confidencial Lab y el DN Lab- Diario de Navarra.

Para este análisis se ha escogido a El Confidencial Lab y al DN Lab-Diario de Navarra como objeto de estudio por su capacidad de desarrollo y por su producción de contenidos periodísticos innovadores. La elección de estos dos laboratorios en concreto se debe a que ambos son unidades de investigación pertenecientes a medios de prensa escrita española y los dos se crearon en 2013, a diferencia de los demás laboratorios de innovación periodística en España.

El estudio en profundidad de El Confidencial Lab y el DN Lab- Diario de Navarra resulta conveniente en cuanto al tipo de audiencia, porque mientras que El Confidencial tiene un público nacional, el del Diario de Navarra lo forman lectores de ámbito local.

Este análisis permite la extracción de conclusiones sobre los métodos de innovación que utiliza cada laboratorio en formación constante y de esta forma poder compararlos y deducir sus diferencias y semejanzas teniendo en cuenta las características de cada uno.

Un estudio de caso permite describir y contrastar situaciones o hechos concretos de una entidad mediante el estudio de los patrones de comportamiento durante su día a día. Yin (1984), distingue tres usos de estudio de caso: el exploratorio, cuyos resultados pueden ser usados como base para formular hipótesis que puedan ser aprobadas; el descriptivo, que intenta reseñar lo que sucede cuando un producto nuevo es desarrollado; y el explicativo, que facilita la interpretación de las estrategias y procesos de trabajo que utiliza una entidad en particular. Para responder a las hipótesis que plantea el estudio existen dos tipos de método de investigación: método de investigación cuantitativo y método de investigación cualitativo.

La investigación cuantitativa se dedica a recoger, procesar y analizar datos cuantitativos o numéricos sobre variables previamente determinadas. Por métodos cuantitativos de investigación se entienden los diseños experimentales y *cuasi*experimentales, la investigación por encuesta, los cuestionarios estandarizados, los registros estructurados de observación, las técnicas estadísticas de análisis de datos, entre otros (Sarduy, 2007).

La investigación cualitativa permite hacer variadas interpretaciones de la realidad y de los datos. Según Sarduy (2007, p. 127) en los métodos de investigación cualitativos” los investigadores no sólo tratan de describir los hechos sino de comprenderlos mediante un análisis exhaustivo y diverso de los datos”. Las investigaciones de orientación cualitativa aspiran a construir una teoría que sea fiel al área sustantiva de estudio (Reyes, 1999 p. 85).

En este Trabajo de Fin de Grado se ha utilizado un método de investigación cualitativo porque como comenta Tomás Reyes (1999, p. 87) “aumentan las alternativas válidas y confiables de investigación disponibles”.

Toda investigación de carácter cualitativo requiere de los siguientes pasos: diseño del estudio, recopilación de datos, análisis de datos y la retroinformación (Marshall y Rossman, 1995). Para la obtención de datos existen varias técnicas de investigación como son: la observación, la entrevista, los informantes clave, los grupos focales, las biografías, la revisión de documentos oficiales y los cuestionarios.

En el estudio de caso sobre la innovación periodística en el Confidencial Lab y el DN Lab- Diario de Navarra se ha utilizado como técnicas la revisión de documentos oficiales de los dos medios, documentos sobre innovación periodística y documentos sobre la innovación en los laboratorios periodísticos, la entrevista y la observación no participante.

Los documentos oficiales que se han revisado tratan la innovación periodística, la innovación en los laboratorios periodísticos y las dos unidades de investigación que se analizan en este estudio de caso. En palabras de Yanetsys Sarduy (2007, p. 113) “mediante la revisión de documentos los investigadores generalmente obtienen la mayor cantidad de datos”.

La observación no participante ha sido otra de las técnicas que se ha utilizado en esta investigación. El 21 de abril se visitó la redacción del periódico El Confidencial, donde se encuentra ubicado El Confidencial Lab. Durante ese período se pudo observar las rutinas de una jornada laboral. En este caso no se participó en ninguna actividad del periódico, sino que se contempló desde fuera los hábitos de los trabajadores. Según Yanetsys Sarduy, (2007, p. 126) “en la observación se presta la oportunidad única de obtener información que en otros casos no se logra y que pueden influir en los resultados. Mediante esta técnica se captan mensajes o ideas que pueden ser omitidas”.

Respecto a las entrevistas, dentro del estudio de caso como método, fueron realizadas entre los meses de febrero y abril se realizaron a tres periodistas del laboratorio de El Confidencial: Alejandro Laso director del laboratorio y director de estrategia y tecnología de El Confidencial, Irene Gómez directora de desarrollo de audiencias y análisis SEO, y Daniele Grasso periodista de datos, y otra entrevista a Alfredo Casares director del DN Lab-Diario de Navarra. Todas fueron presenciales en la redacción de El Confidencial excepto la de Alfredo Casares que se realizó vía telefónica.

Se trata de entrevistas a especialistas, personas con relevancia en los diferentes laboratorios de innovación. Las cuatro entrevistas fueron formales, dirigidas o estructuradas con preguntas preestablecidas recogidas en un cuestionario. Las preguntas a los directores de El Confidencial Lab y DN Lab-Diario de Navarra fueron las mismas: referidas al origen del laboratorio, la organización empresarial, la relación con la audiencia. Además se incluyeron en el cuestionario otras cuestiones referidas a su

medio en particular. A Irene Gómez, directora de desarrollo de audiencias y análisis SEO, y Daniele Grasso, periodista de datos, se les preguntaron cuestiones sobre su departamento de trabajo.

5. Resultados: Análisis de la innovación /de las áreas de innovación

Introducción

Este trabajo de investigación está basado en el análisis de las siguientes áreas de los dos laboratorios objeto de estudio: producto y contenidos, los perfiles profesionales que se exigen a los periodistas de ambos medios, las apuestas tecnológicas y herramientas, la relación con la audiencia y el modelo de negocio. A través de este análisis se establece el nivel de innovación periodística implantado en cada una de las áreas. Además, se analiza un caso de formato innovador elaborado por cada laboratorio, con objeto de identificar sus rasgos esenciales.

5.1 Estructura y funcionamiento

5.1.1. El Confidencial Lab

El periódico digital El Confidencial nació en 2001 como una iniciativa de la sociedad Titania Compañía Editorial, fundada por los periodistas José Antoni Sánchez y Jesús Cacho (Lapetra, 2015). Diez años después, en 2011 se modificó la estructura accionarial, por lo que Jesús Cacho se desvinculó de su cargo como director de El Confidencial para fundar meses más tarde el medio VozPópuli (Fernández, 2011).

En su origen El Confidencial comenzó como un medio digital centrado exclusivamente en noticias políticas y económicas orientadas a un público de decisores o *influencers*. Más tarde, a partir de 2007 se convirtió en un periódico de carácter generalista y así conseguir una audiencia más extensa. Lanzó varias iniciativas: Cotizalia, una web que agrupaba toda la información económica; Vanitatis, un diario digital de crónica social; en 2011 Alma, Corazón y Vida, una sección centrada en educación y salud; y en 2012 Teknautas, un canal de tecnología, ciencia y emprendedores, (Vara-Miguel, 2016).

En febrero de 2015 El Confidencial llevó a cabo un rediseño global para mejorar diferentes aspectos como el tiempo de carga de la página o el acceso a las noticias a

través de cualquier dispositivo y buscador teniendo en cuenta las sugerencias y aportaciones de los lectores.

Uno de los principales cambios fueron los ajustes de diseño en la portada de *El Confidencial* con un aspecto más moderno y ordenado. Además, se renovó el portal Vanitatis.com con una estructura de bloques y un mayor peso gráfico. También se introdujo una navegación adaptada a los dispositivos móviles.

La estética del periódico fue diseñada por David Gutiérrez, que apostó por unas páginas “bien encuadradas” con todas las posibles combinaciones de texto y fotografía, no solamente el titular arriba de la fotografía. También jugó con los anchos de las columnas (grandes, medianas y pequeñas) y nuevas combinaciones de secciones más completas. Se usó una nueva tipografía, *Milio*, creada por Pep Patau, con el objetivo de facilitar la legibilidad y lecturabilidad tanto en los titulares como en el cuerpo de texto. Este nuevo diseño, con remates y cuerpo 10 fue pensada para combinarla con otra de las tipografías usadas en El Confidencial: *Cinta*, que a diferencia de *Milio*, carece de remates.

Figura 1. Evolución de la portada de El Confidencial



Figura 2. Evolución de la portada de El Confidencial

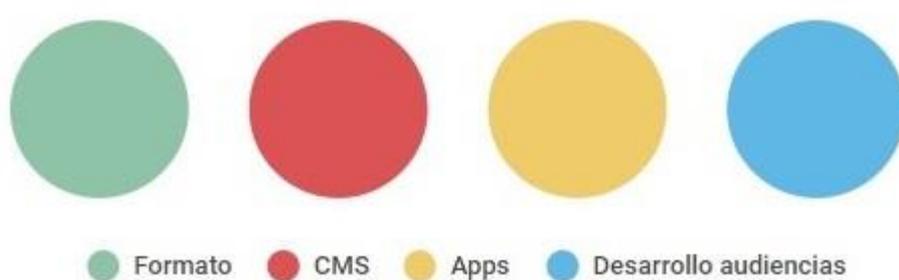


El laboratorio de proyectos y área visual de El Confidencial, que lleva por nombre El Confidencial Lab, nació en 2013 como un departamento más del medio. Entre sus principales funciones está la de idear, probar nuevos proyectos y experimentar diferentes modelos de trabajo. Para su director, Alejandro Laso, el laboratorio es “una puerta que permite entender a los lectores, saber lo que ocurre fuera del medio y de esta forma adaptar las narrativas y el contenido a lo que el público demanda, el producto es el corazón del cambio de las dinámicas de la redacción”, por ello asegura que el trabajo relacionado con la innovación no implica a un grupo reducido de personas, sino a todos los trabajadores de El Confidencial.

El Confidencial Lab está formado por un equipo de 35 personas junto con los trabajadores de datos que trabajan también en la redacción del periódico. Según, Laso, a lo largo de 2017 se incorporarán 10 miembros nuevos para “dar el salto de empresa periodística a empresa tecnológica”.

El laboratorio se organiza en una estructura formada por cuatro equipos de trabajo multidisciplinares: formato, sistema de gestión de contenidos (CMS), desarrollo de audiencias y SEO, y aplicaciones. En cada uno de los equipos trabajan de manera conjunta los técnicos y diseñadores, en conexión directa tanto con la redacción como con el departamento comercial cuando es necesario (Vara-Miguel, 2016).

Figura 3. Esquema de la distribución organizativa de El Confidencial Lab



Fuente: elaboración propia

El equipo de formato se encarga de hacer las nuevas narrativas, cómo contar historias de forma diferente. Por su parte en el sistema de gestión de contenidos (CMS) se suben las noticias, se maqueta la portada, sirve para distribuir la información.

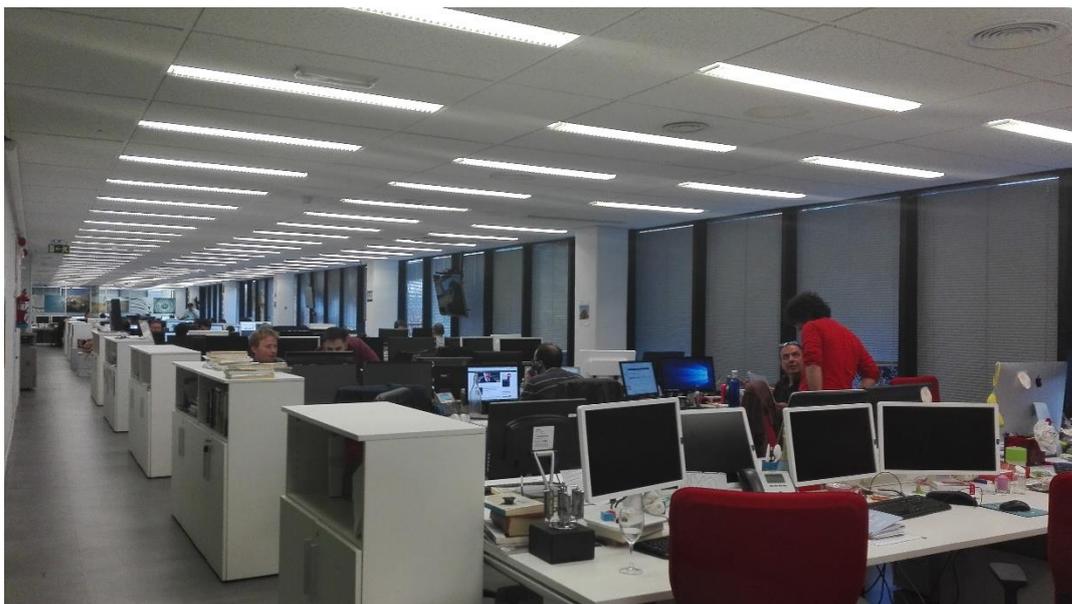
El equipo de desarrollo de audiencias y el de SEO tienen como objeto principal al lector, optimizar la experiencia de navegación de la audiencia y dar soporte al resto de equipos del laboratorio. Se mueven por el objetivo de adquisición, es decir, traer nuevos usuarios a El Confidencial.

Por otra parte, el equipo de aplicaciones es el que se encarga de realizar las *apps* del medio y comprobar cómo se comportan los usuarios en estas para incorporar lo aprendido en la web principal de El Confidencial.

Figura 4. Instalaciones de El Confidencial Lab



Figura 5. Redacción de El Confidencial



Fuente: fotos de la autora

El laboratorio en conjunto es una organización horizontal. En palabras de Alejandro Laso (2017) “no hay una persona que mande sobre el resto, sino que creamos redes”. Tienen un sistema de trabajo al que llaman “panel de ideas”, en el que cada uno de los miembros aporta aquello que considera de interés, se valora y se analiza entre todos los miembros el esfuerzo que supone esa idea. Según Laso, las dinámicas colaborativas “mejoran la producción del contenido, y el hecho de tener en cuenta las ideas de los demás compañeros permite realizar un trabajo más óptimo”.

Los trabajos se dividen por equipos autónomos e independientes, se sincronizan semana a semana a través de reuniones horizontales para ver el proceso del trabajo en cada momento. Por otra parte, todas las semanas se realiza una reunión, llamada *retrospectiva*, en la que se analiza la semana y que sirve para mejorar las ineficiencias.

Entre las dinámicas de trabajo del laboratorio destaca la metodología *scrum*, donde se unen a los técnicos con los periodistas de la redacción. Esta técnica consiste en reunir a todos los miembros del equipo periódicamente para resolver todos los inconvenientes que aparecen durante la producción del trabajo y tener una visión retrospectiva una vez se haya llegado a la producción final. La metodología *scrum* resulta de utilidad porque con la aparición constante de nuevas tecnologías innovadoras permite obtener resultados pronto para diferenciarse del resto de medios.

Además el laboratorio organiza cada mes y medio un *hackatone* conocido como *lab day* en el que se presentan proyectos innovadores y participan personas de diversos laboratorios. Los miembros de El Confidencial Lab se organizan en equipos de 3, y una vez a la semana tienen un tiempo de *research* para investigar en el trabajo que quieren producir.

Figura 6: Lab Day en El Confidencial Lab



El Confidencial Lab utiliza la página web del periódico para publicar sus trabajos y además tiene un blog: El Blog del Laboratorio, que se encuentra dentro de la web de El Confidencial, donde publican artículos sobre innovación periodística. Además, tiene una cuenta de Twitter: @ECLaboratorio, y una página en Facebook con el mismo nombre dónde difunden todos sus trabajos.

Figura 7: Página de Facebook de El Confidencial Lab



5.1.2 DN Lab-Diario de Navarra

La historia del Diario de Navarra remonta a 1903, año en el que 56 empresarios navarros fundaron el periódico a través de una sociedad llamada “La Información S.A”, que continúa siendo la empresa editora en la actualidad, con el objetivo principal de crear un periódico independiente y contribuir al progreso y desarrollo de Navarra.

El Diario de Navarra se caracteriza por ser un periódico de periodicidad diaria y de información regional y local. El primer número, con Eustaquio Echauri Ramos como director, salió el 25 de febrero de 1903 con 2.000 ejemplares de 4 páginas cada uno.

Con más de 100 años de trayectoria, este periódico se ha adaptado a las novedades que han aparecido durante todo este período. En 1983 empezó a publicar cada domingo un suplemento: el magazine “Antena Semanal”. En 1984 se produjo un cambio de formato: se pasó de formato sábana a tabloide, se rediseñó la cabecera y se incorporó el color en las páginas del periódico. En 1991 abrió otra redacción en la localidad de Estella.

Uno de los mayores cambios se produjo en octubre de 1998, momento en el que se creó la edición digital del Diario de Navarra y a la que se podía acceder a través de internet con el nombre de Diariodenavarra.es. Durante los primeros años Diariodenavarra.es se publicó íntegramente gratis, pero en abril de 2002 se convirtió en el primer diario

español de información general que optó por cobrar por algunos de sus contenidos, en concreto por los contenidos de la edición impresa, la hemeroteca (el periódico cuenta con un buscador por palabras clave) y las esquelas, (Díaz Noci et al, 2004).

A diferencia de la edición impresa, casi todos los artículos de la edición electrónica proceden de agencia o vienen firmados por la redacción sin estar firmados por el periodista. Otra diferencia que se puede observar es que las noticias sobre información política tienen más presencia en la edición digital. Por otra parte, de forma habitual se hacen referencias a la edición impresa, ya que ofrecen enlaces a noticias relacionadas (Díaz Noci et al, 2004).

En 2002 el Diario de Navarra recibió la Medalla de Oro, la máxima distinción de la Comunidad Foral otorgada por sus 100 años de trabajo dedicados a Navarra. En 2006 Inés Artajo asumió el cargo de directora, hecho que hizo al periódico convertirse en la primera cabecera española de entre los periódicos con mayor tamaño, con una mujer en la dirección. Esta llevó a cabo un plan de renovación como la recuperación de la cabecera histórica o la aparición de nuevos suplementos.

Entre sus otros galardones, destacan los 6 galardones obtenidos en la octava edición de los premios ÑH al mejor diseño periodístico en el año 2011 y en 2015 volvió a recibir 7 premios ÑH al mejor diseño periodístico a la edición impresa y 3 a la edición digital.

Según el último dato oficial de la OJD, correspondiente a marzo de 2017, el Diario de Navarra tuvo una difusión de 30.757 ejemplares, mientras que en 1994 llegó a alcanzar los 64.406 ejemplares de difusión media diaria.

Actualmente la edición digital ofrece un servicio de suscripción creado recientemente por el laboratorio, llamado DN+, para todas aquellas personas que deseen recibir una información más exclusiva. Esta propuesta incluye un boletín diario en el correo electrónico con las noticias más importantes y alertas de las noticias de última hora en todos los dispositivos electrónicos del cliente, todo ello con una web renovada. Además los suscriptores forman parte del Club DN en el que se les ofrece ventajas y descuentos.

Más allá del diario digital, en 2013 nació el laboratorio DN Lab- Diario de Navarra, aunque sus orígenes remontan a 2012. Esta unidad de investigación se creó para incorporar nuevos hábitos digitales en el Diario de Navarra. Según su director, Alfredo

Casares, de la idea inicial surgió “incluir distintas disciplinas que no existían en la redacción que permitiesen abordar retos y dar soluciones nuevas”.

A partir de 2013 empezó una colaboración con la Universidad Pública de Navarra, que aporta distintos perfiles provenientes de otras ciencias como la sociología, ingeniería informática y telecomunicaciones, y también con la colaboración de la Universidad de Navarra por la parte periodística.

El objetivo principal del DN Lab-Diario de Navarra es incorporar de manera correcta los nuevos perfiles de los miembros del laboratorio y conseguir la intersección de disciplinas, mientras que el resto de objetivos varían conforme aparecen necesidades concretas. El laboratorio se adapta a las posibilidades que ofrece el equipo que está en determinado momento. Según Alfredo Casares, “se trata de una adaptación a las necesidades y a la realidad del periódico”.

La estructura del laboratorio ha variado a lo largo de los años desde su nacimiento. Está formada por un equipo fijo compuesto por una periodista de datos, un ingeniero informático y una socióloga. Además, actualmente cuentan con 3 estudiantes de sociología y se espera la incorporación de 3 estudiantes de ingeniería informática a los que se les mandan investigaciones o proyectos que ya están en marcha.

Se trata de un grupo de trabajo híbrido en el que sus miembros desempeñan diferentes tipos de tareas. La parte formada en sociología desempeña las tareas de tecnología relacionadas con la investigación, *design thinking* y la generación de arquetipos y perfiles de usuarios a los que poder entender. Por otro lado los ingenieros informáticos se encargan del desarrollo de programas y aplicaciones aplicadas al periodismo y la periodista de datos se dedica a la investigación periodística.

Figura 8: Instalaciones del DN Lab-Diario de Navarra



DN Lab-Diario de Navarra presenta una estructura horizontal formada por personas con perfiles distintos a diferencia de la estructura jerárquica de la redacción del periódico. Se trabaja en equipo, hecho que permite corregir los errores muy rápido y tomar decisiones ágiles.

La adaptación del equipo de trabajo del laboratorio requiere de una serie de etapas: una primera de aprendizaje, otra de experimentación y capacidad de generar trabajos. Según Alfredo Casares, a partir de la generación de trabajos la integración en la redacción es mayor y se generan colaboraciones de periodistas de la edición impresa del Diario de Navarra con el equipo del laboratorio. “A día de hoy el laboratorio está muy conectado con la estructura del periódico”, afirma Alfredo Casares.

El laboratorio distribuye sus trabajos a través del Diario de Navarra, entre los que se encuentran sus suscriptores y posee además una página web: www.laboratorio.diariodenavarra.es y una cuenta de twitter: @DNLaboratorio donde publican todos sus trabajos y novedades.

Figura 9: Página web del DN Lab-Diario de Navarra



5.2 Producción de contenidos

5.2.1 El Confidencial Lab

La producción de contenidos requiere de un proceso con varias fases. En primer lugar es necesario analizar el valor de cada producto y una vez analizado se define, se detallan sus funcionalidades, se diseña y se valora técnicamente. Una vez realizados estos pasos se desarrolla el proyecto y se valida para comprobar si los pronósticos previos se cumplen o no.

Todos los proyectos siguen los mismos pasos, en caso de tratarse de un proyecto de más profundidad, se divide. Según indica su director, Alejandro Laso, se hacen “productos mínimos viables de cada proyecto porque de esta forma sino funciona se rectifica lo más rápido y barato posible, y así se consigue crear un producto más acertado”.

Para la creación de contenidos El Confidencial Lab cuenta con un equipo multidisciplinar que ofrece autonomía. El departamento de periodismo de datos cumple con una doble función en la producción de contenidos: la extracción de datos y la

creación de un diseño con un formato diferente y exclusivo, como las animaciones, es decir la parte más innovadora de un proyecto. “Introducir varios perfiles en un mismo proyecto”, asegura Alejandro Laso.

Las nuevas narrativas son la base a la hora de producir contenidos en el laboratorio, el objetivo es contarlo de una forma diferente a lo típico y que el lector se sienta atraído. La utilización de herramientas audiovisuales y multimedia, que se pueda consumir en diferentes tipos de pantalla es uno de los constantes retos de El Confidencial Lab.

Dentro del departamento de datos, la selección de los mismos conlleva un proceso distinto. En primer lugar se busca la información en las fuentes públicas y después de recopilarla se busca un enfoque periodístico innovador. Según añade Daniele Grasso, periodista del departamento de datos de El Confidencial Lab, juegan con tres tipos de datos: la creación de una base de datos desde cero, trabajar con datos que están desperdiciados y extraer datos de grandes filtraciones.

Los temas de los trabajos se escogen o bien por la propia idea del equipo y la respectiva presentación al director, o se trata de temas que la redacción de El Confidencial tiene pensado llevar a cabo pero que necesitan de una mayor investigación por parte del departamento de datos. Los proyectos de El Confidencial Lab consisten en formatos especiales alejados de los trabajos formados por un titular, el cuerpo de texto y una foto.

Junto con el departamento de datos, el equipo de El Confidencial Lab decide el tiempo que se le va a dedicar a cada trabajo dependiendo de la repercusión que va a tener. En caso de ser un trabajo investigativo de larga duración, se proponen nuevos temas relacionados con la actualidad que requieran menos tiempo. “Mientras que antes los contenidos multimedia tardaban un mes en realizarse, ahora en apenas unas horas están hechos”, insiste Alejandro Laso.

Los contenidos de El Confidencial Lab están diseñados para Google, Google Play Kiosco, Accelerated Mobile Pages (AMP), Flipboard y Facebook Instant Articles con el objetivo de atraer a la audiencia de estas plataformas hacia la página web de El Confidencial. Alejandro Laso señala que actualmente “aprovechan para producir contenido nativo para redes sociales, pero esto supone trabajar para Facebook”. “El objetivo es aprovechar el público de Facebook para generar más usuarios en el *site* de El Confidencial”, subraya Alejandro Laso.

El Confidencial Lab desarrolla un diseño *responsive* en el que los productos están adaptados a los diversos tamaños de pantalla. Para ello se tiene en cuenta el canal que utilizarán los usuarios para acceder a la información del periódico, el momento del día y la cantidad de tiempo que disponen para consumir el producto.

Figura 10. Plataformas para las que El Confidencial Lab diseña sus productos



Fuente: elaboración propia

5.2.2 DN Lab - Diario de Navarra

En el DN Lab-Diario de Navarra tienen en cuenta varios aspectos a la hora de producir los contenidos. Respecto al qué se va a contar el requisito primordial es la actualidad, pero no actualidad inmediata, sino asuntos propios que tengan una mayor profundidad. Alfredo Casares, director del laboratorio asegura que muchas veces la selección de los contenidos tiene que ver con “la posibilidad de generar una visión multimedia y también un periodismo de soluciones, que aborde la realidad con una perspectiva enfocada a construir un contexto”.

Los reportajes siempre tratan temas locales, ya que el ámbito informativo del periódico está centrado en Navarra. Además existe un sistema de suscripción en el que todos los suscriptores, a los que les llegan los trabajos del DN Lab-Diario de Navarra son de Pamplona, por ello el laboratorio se dedica a producir contenidos de allí.

El proceso de producción se desarrolla a través de los siguientes pasos: en primer lugar se dimensiona el trabajo y a continuación, según su dimensión se establecen unos plazos determinados para la realización del proyecto y para su posterior publicación. A partir de esta primera fase se comienza a trabajar en equipo y cada persona desempeña sus

tareas asignadas. Alfredo Casares resalta la adaptación del grupo del laboratorio a las necesidades que surgen en determinados momentos.

El período de tiempo para realizar un trabajo depende de su dimensión y de su relación con la actualidad. Si se trata de un proyecto relacionado con un suceso ocurrido recientemente, entre 3 y 5 horas se lleva a cabo, como es el caso del diseño de aplicaciones móviles. En cambio, “si participan en *hackatones* (encuentro de programadores), en un día o día y medio consiguen generar un prototipo”, insiste Alfredo Casares.

Cada semana, DN Lab- Diario de Navarra publica en el periódico digital una sección de periodismo de datos, que pueden consultar todos los suscriptores. Estos trabajos se realizan en períodos de 7 días.

Otro factor que determina la fecha de publicación de los proyectos es el tiempo que se tarda en suministrar la información que el equipo de investigación periodística necesita para elaborarlos, además del tiempo que le cuesta producir contenidos multimedia como vídeos. Aun así, los trabajos nunca tardan más de un mes en ser publicados desde el momento inicial de realización.

El DN Lab-Diario de Navarra diseña contenidos específicos para Facebook y Twitter como la producción multimedia de vídeos, *GIFs* y piezas cortas específicamente para redes sociales. Actualmente también generan contenidos en los que se establece la interacción con la audiencia y la gamificación.

Figura 11. Plataformas para los que DN Lab-Diario de Navarra diseña sus productos



Fuente: elaboración propia

5.3 Perfiles profesionales

5.3.1 El Confidencial Lab

Uno de los principales objetivos de El Confidencial Lab es tener un equipo que sea lo más productible posible que mezcle la profesionalidad y las ganas por experimentar en cosas nuevas. Por ello busca personas con perfiles profesionales que tengan la innovación como concepto primordial.

El laboratorio está interesado en tener un equipo formado por personas con un perfil periodístico pero con habilidades técnicas, como dice su director Alejandro Laso “periodistas que han olvidado que la tecnología les da miedo, porque hay trabajo pero no comunicadores que quieran enfrentarse a ella”. Un equipo de trabajo con personas competentes y perfil técnico.

Los periodistas que busca El Confidencial Lab son aquellos que tienen alguna particularidad profesional que le diferencia del resto. Que sean capaces de desempeñar diferentes habilidades cuando sea necesario y de combinar aptitudes periodísticas con aptitudes técnicas como de diseño o programación con una mente abierta.

Otra de las aptitudes que se requieren para formar parte del equipo del laboratorio es la capacidad de trabajar en grupo, con dinámicas colaborativas, y que sepan apreciar las ideas del resto de compañeros para poder realizar un trabajo más óptimo. Para el laboratorio también es importante que sus trabajadores sepan compartir la visión de la empresa y actúen con motivación para crecer al mismo nivel. “Es un equipo muy reducido pero muy potente”, asegura Alejandro Laso.

Daniele Grasso, periodista del departamento de datos de El Confidencial resalta la importancia de los periodistas de datos como una “figura imprescindible para el periódico”. También añade la demanda de programadores con una amplia visión para diseñar nuevos productos y arquetipos.

La innovación periodística conlleva una serie de aspectos que deben tenerse en cuenta como es el posicionamiento web, por ello tanto el equipo del periódico como del laboratorio deben formarse a través de cursos y talleres de actualización de SEO cada tres meses. Además deben asistir a reuniones diarias para recibir consejos a la hora de titular y redactar.

Es necesario que los periodistas sepan profundizar lo máximo posible en un tema, extraer toda la información y saber explicarlo de la mejor forma posible con un formato innovador y multimedia, que diferencie a El Confidencial del resto de medios.

5.3.2 DN Lab-Diario de Navarra

El DN Lab-Diario de Navarra está interesado en personas con perfiles muy diferentes, procedentes de distintas ramas profesionales como la sociología, el periodismo y la ingeniería para formar parte de su equipo laboral. Esto permite tener un grupo heterogéneo que piense diferente y de esta forma compartir diferentes perspectivas sobre una misma idea o proyecto.

“Los candidatos óptimos del laboratorio son aquellos que posean destrezas que nadie tenga, que no sean periodistas y que si lo son, no procedan del periodismo tradicional, sino que sean capaces de añadir diversidad”, añade Alfredo Casares, director del laboratorio.

La pluralidad de perfiles del DN Lab- Diario de Navarra contrasta con la redacción del periódico, formada por periodistas la mayoría de Pamplona y que únicamente han trabajado en el Diario de Navarra, por ello la introducción de un equipo con perfiles diferentes enriquece, aporta muchas visiones nuevas y produce una conexión entre el laboratorio y el Diario de Navarra.

Es necesario que los miembros de esta unidad de investigación tengan la capacidad de adaptarse a los cambios sociales que se producen cada día y que sean personas que muestren compromiso con el futuro del periodismo en miras a la innovación y a las nuevas tecnologías.

5.4 Herramientas y tecnologías

5.4.1 El Confidencial Lab

Todas las unidades de El Confidencial Lab trabajan en un entorno de innovación; por ello, cada una de ellas utiliza una serie de herramientas y tecnologías que resultan novedosas para el periodismo.

En el departamento de datos, encargado de analizar toda la información sobre un tema, se utilizan diversidad programas para llevar a cabo las tareas designadas. Una de las herramientas más importantes de esta área es CartoDB, un software de visualización de

mapas junto con Tableau, que permite visualizar datos, mientras que para las visualizaciones más sencillas utilizan Datawrapper. Para la extracción de información de internet utilizan la técnica de *Web scraping* mediante programas de software que simulan la navegación de una persona. Este departamento emplea también programas más conocidos como Excel para analizar los datos extraídos.

En el área de diseño y nuevas narrativas optan por Sketch, que sirve para crear diseños de media-alta definición. Por otro lado, para la producción de vídeos o infografías utilizan las herramientas del software de Adobe: Photoshop, Illustrator, Premiere.

Para el laboratorio la audiencia es fundamental, por ello trabajan con varias herramientas de monitorización en *real time* para comprobar la reacción y la repercusión que tienen sus trabajos ante el público. Chartbeat es un programa “que permite ver como fluctúa el tráfico por horas dentro del *site*”, afirma Irene Gómez, responsable de desarrollo de audiencias de El Confidencial. Con esta herramienta se puede observar si los usuarios son nuevos o recurrentes, la periodicidad con la que entran al periódico, mediante qué dispositivos acceden y desde qué *frameworks* trabaja.

Google Analytics y ComScore se utilizan en El Confidencial para medir su propia audiencia y compararla con la de otros medios para competir con ellos. Conocer cuáles son sus puntos fuertes y débiles. Por otro lado, en redes sociales uno de los objetivos es segmentar a los usuarios, y esto lo consiguen a través de herramientas como TweepDeck, SocialBro y AdEspresso para optimizar contenidos.

En el ámbito de SEO, para obtener un mayor posicionamiento web, usan Semrush y Majestic. Las claves para un buen funcionamiento SEO según Irene Gómez son unos buenos titulares, keywords, link building, texto con tamaño óptimo, rápida carga de la página web e imágenes bien etiquetadas.

El Confidencial Lab utiliza también chatbots. Actualmente posee el bot *Botizalia*, de Cotizalia para las cotizaciones en bolsa y también bots automáticos temporales como la cuenta de Internacional de El Confidencial en Twitter y otros para las elecciones.

5.4.2 DN Lab-Diario de Navarra

Los formatos documentales multimedia y el periodismo de datos son los puntos fuertes del DN Lab-Diario de Navarra. Para elaborar formatos innovadores y nuevas narrativas el laboratorio utiliza diferentes herramientas a través no solo de los miembros del laboratorio, sino de parte del equipo del Diario de Navarra.

Fundamentalmente, en el DN Lab-Diario de Navarra tratan de prototipar aplicaciones móviles, de ello se encargan los estudiantes de ingeniería. Además, prestan especial atención en materia audiovisual: vídeo y audio, una vez a la semana ofrecen contenido en podcast.

En el laboratorio trabajan también con herramientas de vídeo 360 grados, uno de los formatos a los que se dedican con mayor atención actualmente. “Para nosotros es muy importante el área multimedia, ser capaces de combinar en un mismo trabajo el audio, el vídeo y la visualización interactiva”, afirma Alfredo Casares.

En el ámbito de relación con la audiencia, está previsto poner en marcha una herramienta de participación donde los usuarios podrán enviar información y también fotografías geolocalizadas. Otro de los medios que utilizan para estar en contacto con el público y que sea posible la retroalimentación, son las redes sociales. Hasta el momento la audiencia se relaciona con el laboratorio a través de comentarios por ello, según señala Alfredo Casares “es necesario generar proyectos editoriales en los que favorecer la calidad de la interacción”.

En cuanto al posicionamiento SEO, es el equipo de la página web del periódico quien se encarga de estudiarlo y seguir su funcionamiento. En este ámbito el papel del laboratorio es subir sus trabajos a todas sus plataformas, ya sean dispositivos móviles, tabletas u ordenadores y se encargan también de difundirlos en las redes sociales, seguir las reacciones en redes para conseguir una mejor posición e incorporar pequeñas partes de SEO.

5.5 Relación con la audiencia

5.5.1 El Confidencial Lab

Para un medio de comunicación como El Confidencial es muy importante tener en cuenta a sus lectores y tener en cuenta también a los posibles futuros lectores. Por ello, el departamento de desarrollo de audiencias, liderado por Irene Gómez, trabaja el área de adquisición, cuyo objetivo principal es llegar a usuarios que no conocen a El Confidencial y fidelizar a los usuarios que consumen el medio de forma esporádica.

Conseguir la llegada de nuevos lectores se hace a través de 3 vías: estrategias de marketing habituales, a través de distribución (redes sociales) y también mediante tráfico orgánico (tráfico de Google).

El departamento de desarrollo de audiencias trabaja en la primera velocidad, *real time* para clasificar a la audiencia según los tipos de contenidos que más les gustan. “Nos centramos en el contenido y en la audiencia, queremos cuidar ambos elementos y que a la audiencia le guste lo que le ofrecemos”, insiste Irene Gómez. Además, junto con el equipo de SEO, se analizan cada día las oportunidades de crecimiento, la fluctuación del tráfico y las tendencias de la competencia para ocupar el primer sitio en liderazgo de audiencia.

Otro aspecto importante que debe tener en cuenta El Confidencial para tener un mayor número de lectores es el dispositivo que utilizan para consumir el medio. Un 57% del target accede a través del teléfono móvil, un 31% a través del ordenador y el 12% a través de tabletas, por ello los contenidos son diferentes dependiendo de la plataforma a través de la que acceden. El departamento de audiencias estudia una estrategia para los usuarios de Whatsapp y de Telegram ya que los lectores presentan características muy diferentes.

Las principales exigencias del lector son que la página cargue rápido, que no se le muestre publicidad y que se le ofrezca información de calidad con la posibilidad de seguir con más información sobre el tema que está leyendo. El target suele ser hombre de entre 35 y 50 años con un poder adquisitivo alto, espíritu emprendedor y viajero al que le gusta informarse sobre finanzas, economía y nuevas tecnologías. “Consumen exclusivas pero también circulan hacia otras noticias de temas como deportes o moda,

por ello estamos abriendo nuevas secciones de temas de *running* enfocados a personas más jóvenes”, afirma Irene Gómez.

El grado de participación de la audiencia en el medio es muy alto. El principal canal por el que se establece *feedback* entre los lectores y El Confidencial es a través de las redes sociales, por correo electrónico y whatsapp donde envían imágenes y cuentan sus historias o aquellos aspectos que quieren que se mejore. También se comunican a través de encuestas, formularios o dejándoles que prueben los nuevos diseños para ver si les convencen o no. El pasado mes de mayo estrenó un buzón anónimo que permite enviar información o documentos que puedan desvelar algún caso sin necesidad de revelar la identidad y de forma segura.

Figura 12. Tweet del laboratorio previo al lanzamiento del buzón de sugerencias



Dentro de las demandas que realizan los lectores, se analiza una por una y se le intenta dar una solución para que no se vayan a la competencia. “No nos gusta que nos digan las cosas que hacemos bien, sino que nos digan en que podemos mejorar”, insiste Alejandro Laso, director de El Confidencial Lab.

5.5.2 DN Lab-Diario de Navarra

El laboratorio del Diario de Navarra presta también mucha atención a sus lectores y a la repercusión de sus contenidos para mejorar su rendimiento. El DN Lab- Diario de

Navarra no tiene un target definido, sino que varía dependiendo del producto que generen aunque a diferencia del periódico, el laboratorio suele tener un público más joven debido a la necesidad del uso de la tecnología que requiere el acceso a él.

“No hablaría de un target del laboratorio, sino de un target del producto, porque hay trabajos específicos que han tenido lectores de la Generación Z, y esto ayuda a difundir nuestros productos entre gente más joven”, insiste Alfredo Casares, director del DN Lab-Diario de Navarra.

En cuanto a la participación de la audiencia en el laboratorio, la principal vía de comunicación son las redes sociales en las que los lectores interactúan con el medio a través de comentarios. Actualmente se requiere la identificación de la persona que se dirige al laboratorio mientras que antes se podía hacer de forma anónima, “aunque se reduzca la cantidad de comentarios aumenta su calidad”, asegura Alfredo Casares.

Además de las redes sociales, el laboratorio ha diseñado una herramienta de participación en la que los usuarios podrán enviar información y fotografías geolocalizadas. Esto permite una aportación de información adicional con valor añadido para mejorar la calidad de sus productos.

5.6 Modelo de negocio

5.6.1 El Confidencial Lab

El laboratorio sigue el mismo modelo de financiación que El Confidencial. Con una inversión de 400.000€ en 2017, El Confidencial Lab obtiene la mayor parte de sus ingresos a través de la publicidad: publicidad de mercado, publicidad institucional y *branded content*. Esta unidad de investigación se financia también a través de patrocinios y eventos.

El laboratorio creó la unidad de *branded content* al poco de nacer y con el tiempo ha conseguido facturar altas cantidades de dinero. Actualmente, según asegura el director de El Confidencial Lab, Alejandro Laso, “el *branded content* es el modelo más exitoso, hemos pasado de hacer 2 a 180 *branded content* en tan solo 30 meses”.

A diferencia de otros medios, el laboratorio no utiliza métodos como *crowdfunding* o suscripciones. El acceso a cualquier contenido tanto del laboratorio como del periódico

es gratuito. Si una noticia contiene un *banner*, cuanto más tiempo esté el lector en esa noticia, más ingresos se generan.

Además, el equipo de El Confidencial trabaja con agencias planificadoras de medios que se encargan de buscar a un medio que se ajuste a las características demandadas y al target de una empresa que quiere publicitarse. Por otra parte, El Confidencial trabaja directamente con algunas marcas, sin intermediarios.

Actualmente, se está estudiando la posibilidad de crear formatos de publicidad nativa y de publicidad segmentada dependiendo de los gustos de los lectores y que resulte efectiva para los anunciantes.

5.6.2 DN-Lab Diario de Navarra

El DN-Lab Diario de Navarra no cuenta con un presupuesto establecido, ya que depende del periódico. El laboratorio cuenta únicamente con la capacidad instalada de la organización. Sin un presupuesto asignado, el laboratorio adquiere el material preciso conforme lo necesita en el tiempo de forma progresiva, para que no suponga un impacto en el presupuesto del medio.

Por otra parte el Diario de Navarra se financia principalmente a través de la publicidad. Tanto la edición digital como la edición impresa incluyen anuncios publicitarios de empresas que quieren promocionarse.

En el periódico digital, tanto en la portada como dentro de la página de cada una de las propias noticias, hay *banners* de diversas compañías de ámbito nacional e internacional.

Además de la publicidad, otro mecanismo de financiación que utiliza el Diario de Navarra son las suscripciones en ambas ediciones. El periódico oferta un sistema de suscripción mensual para los lectores de edición impresa que deseen que les llegue a casa su ejemplar junto a los suplementos y revistas, ofrece también otro para los consumidores de la edición digital y también un pack que permite consumir ambas ediciones.

5.7 Análisis de formato innovador

5.7.1 *312,850,000 Euros Públicos Bajo Sospecha* (El Confidencial Lab)

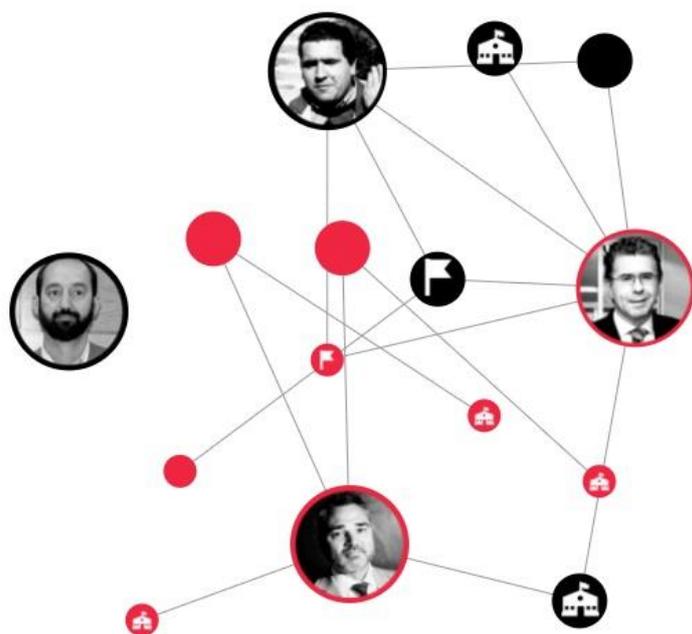
El laboratorio de El Confidencial realiza trabajos sobre temas de actualidad e interés público con formatos diferentes a los habituales. El equipo de El Confidencial Lab estudia cómo contar historias de forma innovadora, que produzcan un impacto visual entre sus lectores. Para ello, combina todos los elementos multimedia que contribuyan a la creación de un proyecto moderno, novedoso y de calidad.

El grupo de trabajo de El Confidencial Lab ha elaborado varios reportajes sobre tramas de corrupción y filtraciones como los Papeles de Panamá junto con el Consorcio Internacional de Periodistas, por el que se llevó el Premio Pulitzer 2017. En relación a estos temas de investigación, el 29 de octubre de 2015 el laboratorio publicó una pieza acerca de la “Operación Púnica”: *312,850,000 Euros Públicos Bajo Sospecha*, un año después de que se desvelara esta trama.

312,850,000 Euros Públicos Bajo Sospecha presenta una estructura muy original y moderna pero a la vez muy clara y de fácil legibilidad. El reportaje comienza con el titular y una fotografía de fondo, además de una pequeña introducción al tema y la presentación del equipo de trabajo. Antes de empezar la lectura, hay un vídeo con declaraciones de algunos de los implicados en la “Operación Púnica”. Para avanzar en el contenido el lector únicamente debe clicar hacia abajo.

Los hechos se narran cronológicamente y se explica la trama punto por punto. Para que el lector entienda fácilmente los protagonistas de este caso y la red que tejieron entre ellos mismos y sus negocios, El Confidencial Lab ha optado por crear una especie de infografía interactiva en el que a medida que el lector clica sobre la fotografía de cada uno de los implicados se explica todos sus negocios que tienen que ver con esta operación.

Figura 13. Infografía interactiva del reportaje



Además, en el reportaje se incluye una pieza audiovisual que ayuda a amenizar la lectura. Se trata de un vídeo en el que mediante animaciones y de forma satírica los pasos necesarios para robar a un ayuntamiento. Este trabajo cierra con otro vídeo que explica la “Trama Púnica” a través de dibujos y fotografías.

Esta pieza resulta innovadora porque combina de forma continua el texto con piezas audiovisuales y juega también con los colores y la tipografía de manera que el lector siente una mayor atracción por consumir estos reportajes antes que los habituales compuestos por titular y texto.

Figura 14. Pieza audiovisual del reportaje



Figura 15. Pieza audiovisual del reportaje



5.7.2 Mi Sexo Sentido (DN Lab-Diario de Navarra)

El DN Lab-Diario de Navarra suele realizar piezas de investigación periodística del ámbito local de Navarra. Se trata de trabajos sobre temas de interés social en los que los ciudadanos navarros se pueden sentir identificados y les pueden resultar más cercanos. Algunos ejemplos son: *Todos los terremotos en Navarra desde 1903* o *Las farmacéuticas que más ganan con las recetas en Navarra*.

Todos los reportajes del laboratorio se centran en el estudio y en el análisis de los datos obtenidos que tienen que ver con el tema que tratan. Para representar estos datos en el

reportaje, el equipo del laboratorio utiliza diferentes formatos audiovisuales como el uso de infografías, gráficos o tablas para que la información sea codificada de la mejor forma por los lectores.

Además, muchas de las piezas del laboratorio requieren de la interacción de los consumidores para avanzar en el contenido. Se trata de piezas interactivas como mapas audiovisuales o cuestionarios, enfocadas desde un punto de vista moderno e innovador.

De entre muchos de sus reportajes, *Mi Sexo Sentido* publicado el 28 de junio de 2016, resultó ganador del III Premio de Periodismo en Positivo otorgado por la Asociación de Periodistas de Ávila.

Mi Sexo Sentido trata el tema de la transexualidad en la Comunidad Foral de Navarra, donde en la actualidad 65 personas se encuentran en esta situación y 15 de ellos son menores. En el reportaje se habla de la transexualidad bajo el punto de vista de varios testimonios que viven el tema desde un primer plano y se explican también las leyes en torno a la transexualidad en Navarra. Todo el contenido está recogido en un formato multimedia innovador.

Esta pieza tiene una estructura que combina texto e imagen. El reportaje está dividido en 4 bloques, en los que en 3 de ellos se explican diferentes casos y en el cuarto bloque se analizan las leyes sobre la transexualidad en la Comunidad Foral de Navarra. Además de estos bloques, cuenta con un glosario con conceptos relacionados en el ámbito del transgénero.

En este caso el formato resulta innovador porque el reportaje no sigue un orden cronológico, sino que el lector decide en que bloque empezar a leer, por ello se produce también una experiencia immersiva al usuario ya que es necesaria su interacción para avanzar en el contenido. Cada caso cuenta también con el archivo audiovisual que incluye las entrevistas a los protagonistas de cada caso.

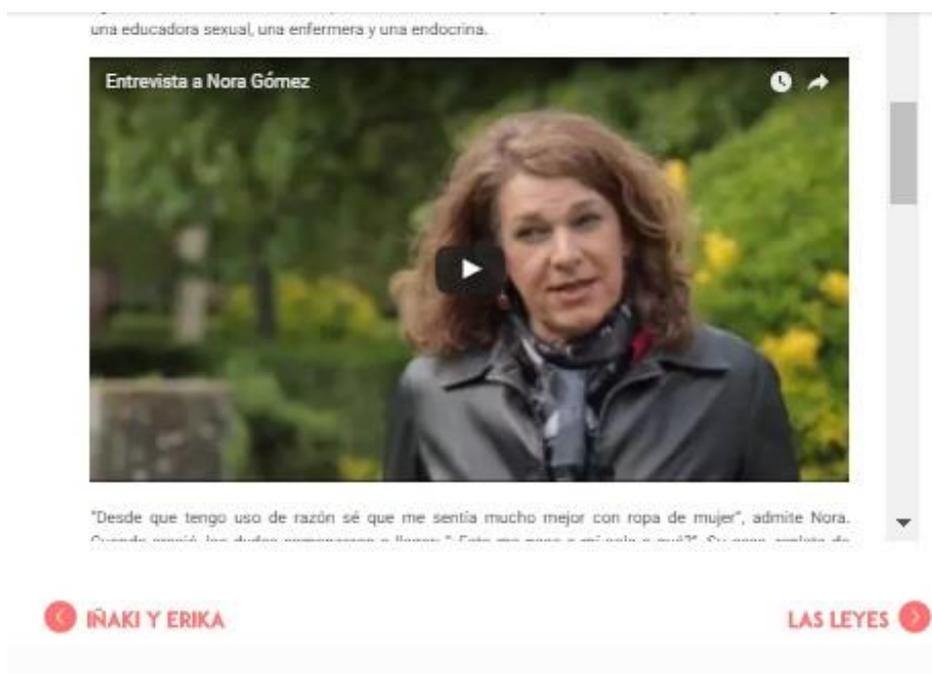
Figura 16. Presentación del reportaje



Figura 17. Distribución temática del reportaje



Figura 18. Entrevista audiovisual dentro del reportaje



La estructura organizada por bloques junto con el uso de colores claros como el rosa y el azul, resulta original y práctica porque de esta forma los textos están divididos y produce sensación de espacio que facilita y agiliza la lectura.

6. Conclusiones

El objetivo inicial del presente trabajo de investigación era:

1. Analizar en profundidad las unidades de innovación e investigación de El Confidencial y del Diario de Navarra para conocer sus métodos de trabajo y determinar en qué medida resultan innovadores.

Además este Trabajo de Fin de Grado planteaba los siguientes objetivos secundarios:

- 1.1 Analizar la organización interna de El Confidencial Lab y del DN Lab-Diario de Navarra.
- 1.2 Investigar sus procesos de producción de contenidos.
- 1.3 Explorar sus relaciones con la audiencia y las herramientas de interacción que utilizan.

De acuerdo con estos objetivos, se ha realizado una revisión bibliográfica de literatura académica sobre la innovación en periodismo y el caso de los laboratorios de

innovación periodística, se han realizado cuatro entrevistas a profesionales de la comunicación entre los meses de febrero y abril de 2017 y el análisis de un caso de formato innovador elaborado por cada laboratorio con objeto de identificar sus rasgos esenciales.

Con ello podemos concluir que, de acuerdo con las hipótesis planteadas:

1. Las unidades de investigación buscan prestigio y posicionarse como medios innovadores. Esta premisa sí que se cumple dado que tanto El Confidencial Lab como DN Lab-Diario de Navarra se dedican a contar historias con formatos diferentes a los habituales como vídeos o infografías mediante el uso de nuevas tecnologías y herramientas innovadoras.
2. Los laboratorios de innovación periodística apuestan por un perfil multidisciplinar, orientado a la tecnología. Este planteamiento sí que se cumple porque en ambas unidades de investigación sus equipos están formados por personas con perfiles profesionales muy variados como la informática, la sociología, el diseño o el periodismo. Además son capaces de realizar tareas relacionadas con disciplinas diferentes a la suya siempre en contacto con la tecnología.
3. Los laboratorios resultan innovadores en cuanto a nuevas narrativas y formatos pero no en la organización empresarial. Esta premisa no se cumple ya que tanto El Confidencial Lab como el DN Lab-Diario de Navarra sí que son innovadores en cuanto a la organización empresarial. Ambos laboratorios presentan una estructura horizontal, es decir no hay una persona que mande sobre otra, sino que cada uno aporta aquello que cree de interés y se decide bajo consenso a través de diarias reuniones. Este tipo de organización se aleja de la tradicional estructura verticalizada en la que no hay interacción entre la dirección y la redacción.

Podemos establecer también las siguientes conclusiones:

1. La organización horizontal de la redacción de los laboratorios favorece la interacción entre sus miembros y la conexión entre los diferentes departamentos. La utilización de metodologías dinámicas y colaborativas resultan innovadoras

dado que se consigue resolver los inconvenientes que aparecen durante el trabajo.

2. Las nuevas narrativas son la base de los contenidos en El Confidencial Lab y en el DN Lab-Diario de Navarra. Sus piezas presentan importantes innovaciones como formatos especiales y con contenidos multimedia, como vídeos o animaciones, diferentes a los habituales.
3. La producción de contenidos específicos para redes sociales es fundamental en las dos unidades de investigación analizadas. La adaptación de los contenidos a Facebook y Twitter produce el aumento de lectores y una mayor interacción con los usuarios de dichas redes.
4. La selección de los perfiles profesionales es cuidadosa. Los laboratorios contratan a profesionales capaces de desempeñar diferentes habilidades cuando es necesario. Apuestan por un perfil técnico, que esté en contacto con las nuevas tecnologías y la informática.
5. El Confidencial Lab y el DN Lab-Diario de Navarra presentan una estrecha conexión con la redacción del medio. Esto ayuda a crecer en una misma dirección y a fomentar la innovación en el todo el periódico.
6. La apuesta por programas capaces de prototipar nuevos diseños resulta innovadora ya que permite la visualización de proyectos con formatos multimedia que incluyen piezas audiovisuales e interactivas
7. Ambos laboratorios prestan mucha importancia a la selección de tecnologías y herramientas que permitan tener un contacto directo con la audiencia e informarle de la mejor manera posible. Mediante herramientas como SocialBro o TweetDeck consiguen optimizar sus contenidos.
8. El alto grado de participación de la audiencia es fundamental ya que ambos laboratorios han sabido conectar a través de redes sociales. Una gran innovación es el sistema de envío de fotografías geolocalizadas del DN Lab-Diario de

Navarra y el buzón de sugerencias de El Confidencial Lab que suponen la mejora de la calidad de sus productos.

9. El modelo de negocio de los laboratorios resulta beneficioso dado que el presupuesto depende de cada medio y por ello intentan seguir la filosofía del “fallar barato” sin que suponga un gran impacto económico ni acarree costes elevados.

Como última valoración, cabe añadir de forma breve las limitaciones de esta investigación. Una de las limitaciones encontradas tras la realización de dicho Trabajo de Fin de Grado en el que se han analizado los casos de los laboratorios de innovación de El Confidencial y del Diario de Navarra es que las conclusiones obtenidas en este análisis no son extrapolables al resto de laboratorios de medios. Por otro lado sería necesario un trabajo de análisis más exhaustivo de todos los productos realizados por ambos laboratorios, planteamiento que supera las limitaciones de este Trabajo de Fin de Grado, más modesto en cuanto al tiempo de ejecución y objetivos planteados.



7. Bibliografía consultada

Literatura académica

Albornoz, L.A. (2002). “La prensa española en la red: un sector pionero en busca de rentabilidad”, *Telos*, 53, 66-72. Fecha de consulta: 15 de febrero de 2017

Álvarez Villanueva, C. (2012): “Manual de valoración de activos intangibles”. *Cuadernos Artesanos de Latina*, 27. Universidad de La Laguna. Tenerife. Fecha de consulta: 26 de febrero de 2017.

Cabrera, M.A. (2010). La distribución multiplataforma, objetivo del proceso de convergencia. En: *Innovación y desarrollo de los cibermedios en España* (Cords.; Sábada, C; García Avilés; J.A; Martínez Costa, M.J). ISBN: 978 84 31331 25 2 Fecha de consulta: 27 de febrero de 2017

De Lara González A. (2015): “Organizarse para innovar en las redacciones”, marzo, pp.133-142. En *VVAA, X Jornadas Internacionales de Periodismo UMH. Innovar en*

Periodismo (Eds., García Avilés J.A; Ferris, J. L; González, J.L). Elche. Fecha de consulta: 3 de marzo de 2017

De Lara González et al., (2015): Ranking de innovación periodística 2014 en España. Selección y análisis de 25 iniciativas”. *El profesional de la información*, 24 (3). <http://goo.gl/hk2Gz6> Fecha de consulta: 30 de febrero de 2017

Delgado A. (2016): “Ahora es un buen momento para hacer periodismo, montar nuevos proyectos y experimentar en todos los sentidos”, pp.37-44. En *Cómo Innovar en Periodismo, Entrevistas a 27 Profesionales* (Eds.; García-Avilés, J.A.; Carvajal, M; Comín, M;) ISBN: 978 84 16908 39 4 Fecha de consulta: 30 de febrero de 2017

Díaz Noci, J. Salaverría, R.; Cores, R.; Díaz-Noci, J.; Meso, K.; Larrondo, A. (2004). “Evaluación de los ciberdiarios en las comunidades vasca y navarra”. *Comunicación y Sociedad*. Vol. XVII, Núm 1, pp. 161-189. Fecha de consulta: 22 de marzo de 2017

Farias. P. y Gómez. M. (2011): “El estado de la profesión periodística y la crisis de los medios en España”. *Revista Razón y Palabra* <https://goo.gl/D4HxiR> Fecha de consulta: 5 de marzo de 2017

Fernández, E. (2011): < Cacho lanza 'Vozpopuli': 'Dejó 'El Confidencial' para poder seguir trabajando. El Mundo. En: *Innovación y desarrollo de los cibermedios en España* (Cords.; Sábada, C; García Avilés; J.A; Martínez Costa, M.J). ISBN: 978 84 31331 25 2 <https://goo.gl/2Prqh8> Fecha de consulta: 27 de febrero de 2017

García Avilés J.A. (2010): “El auge del ciberperiodismo: cambios en el ecosistema mediático”. *Nueva Revista*, noviembre, n. 130. <http://goo.gl/75UFhQ> Fecha de consulta: 27 de febrero de 2017

García-Avilés, J.A.; Carvajal, M; Comín, M. (Eds.) (2016) *Cómo Innovar en Periodismo, Entrevistas a 27 Profesionales*. Murcia. Diego Marín.

García-Avilés, J. A.; Carvajal-Prieto, M., De Lara-González, A., y Arias-Robles, F. (2016). “Developing an Index of Media Innovation in a National Market. The case of Spain”, *Journalism Studies*, online first.

Gómez, G. R., Flores, J. G., & Jiménez, E. G. (1996). “Metodología de la investigación cualitativa”. Fecha de consulta: 20 de abril de 2017

González Alba J.A. (2017): “Los labs de medios en España: la innovación desde el área de la organización periodística”. *Cuadernos de Periodistas*. <https://goo.gl/cQ27xc> Fecha de consulta: 20 de abril de 2017

González Conde, M.J. (2010) “La ciberradio: nueva alternativa de futuro para la radio”. *Revista de Estudios de Juventud*, 88, 51-62. Fecha de consulta: 20 de febrero de 2017

González Esteban J. L. (2014): “La transformación en el ecosistema mediático español: el caso de eldiario.es”. *Revista Mediterránea de Comunicación*, vol. 5(2). <http://goo.gl/UOZQ50> Fecha de consulta: 26 de febrero de 2017

González Esteban J.L. (2010): “Auge y caída de Soitu, un ejemplo de medio nativo digital en España”. *Comunicación y Sociedad*, pp. 267-288. Fecha de consulta: 26 de febrero de 2017.

Guallar, J. (2007): “La renovación de los diarios digitales: rediseños y web 2.0”. En: *El profesional de la información*, 2007, mayo-junio, v. 16, n. 3, pp. 235-242. <https://goo.gl/wKsXuS> Fecha de consulta: 25 de marzo de 2017

Jeldes, M. Á. A. y Burton, A. H. (2017): “Métodos cualitativos y cuantitativos” pp.117-119. Fecha de consulta 4 de abril de 2017

Larrondo,A. (2015). “Presencia del formato weblog en los cybermedios: una aproximación a sus usos y funciones”, *Revista Latina de Comunicación Social*, 60. Fecha de consulta: 20 de febrero de 2017

Laso, A (2016): “De lo que se trata es de fallar rápido, pero fallar barato”, pp.13-22. En *Cómo Innovar en Periodismo, Entrevistas a 27 Profesionales*” (Eds.; Carvajal, M; Comín, M; García-Avilés, J.A) ISBN: 978 84 16908 39 4 Fecha de consulta: 30 de abril de 2017

López, X y Pereira,X. (coords.) (2010). *Convergencia Digital. Reconfiguración de los Medios de Comunicación en España*. Santiago de Compostela: Servicio de Publicaciones e Intercambio Científico Universidad Santiago de Compostela.

Marshall, C.; Rossman, G.B. (1995): "Designing Qualitative Research". Beverly Hills; California. Fecha de consulta: 3 de abril de 2017

Masip i Masip, P y Palomo, B (2010). "Efectos de la tecnología en la profesión y en la producción periodística. En: Cabrera, González,M.A. (ed). *Evolución tecnológica y cibermedios*. Salamanca: Comunicación Social. Fecha de consulta: 20 de febrero de 2017

Muñoz, D. (2016): "En lugar de lanzar grandes proyectos, conviene hacerlos pequeños e ir aprendiendo conforme vas avanzando el producto", pp.59-63. En *Cómo Innovar en Periodismo, Entrevistas a 27 Profesionales* (Eds.; Carvajal, M; Comín, M; García-Avilés, J.A) 4 Fecha de consulta: 30 de abril de 2017

Nee, R.C. (2013). Creative Destruction: An Exploratory Study of How Digitally Native News Nonprofits Are Innovating Online Journalism Practices. *JMM International Journal on Media Management*, pp.3-22. En: *Aproximación metodológica al estudio de la innovación en periodismo* (Carvajal, M; Arias, F; Negro, S; Amoedo, A) Fecha de consulta: 26 de febrero de 2017

OCDE (1999). Managing National Innovation Systems. Paris, pág 25. En: *Innovación y desarrollo de los cibermedios en España* (Cords.; Sábada, C; García Avilés; J.A; Martínez Costa, M.J). ISBN: 978 84 31331 25 2 Fecha de consulta: 26 de febrero de 2017

Reyes, T. (1999): "Métodos cualitativos de investigación: los grupos focales y el estudio de caso". *Revista Universidad de Puerto Rico* <https://goo.gl/WaBpYn> Fecha de consulta: 3 de abril de 2017

Ríos, C. (2016): "A los periodistas se les exige que sean cultos, que se formen, estén informados y piensen en multiplataforma", pp.53-57. En *Cómo Innovar en Periodismo, Entrevistas a 27 Profesionales* (Eds.; Carvajal, M; Comín, M; García-Avilés, J.A) ISBN: 978 84 16908 39 4 Fecha de consulta: 30 de febrero de 2017

Sábada, C. y Salavarría, R. (2015): "La innovación y los cibermedios: los labs". En: *Innovación y desarrollo de los cibermedios en España* (Cords.; Sábada, C; García Avilés; J.A; Martínez Costa, M.J). ISBN: 978 84 31331 25 2 Fecha de consulta: 26 de febrero de 2017

Sádaba, C., García Avilés, J. A. y Martínez-Costa, M. P. (2016). *Innovación y desarrollo de los cybermedios en España*. Pamplona: Eunsa.

Salaverría, R. (2015): “Los labs como fórmula de innovación en los medios”, *El profesional de la información*, julio v. XXIV. Fecha de consulta: 30 de marzo de 2017

Sarduy, Y. (2007): “El análisis de información y las investigaciones cuantitativa y cualitativa”, *Revista Cubana de Salud Pública*, julio-sep 2007 <https://goo.gl/OmsQBQ>
Fecha de consulta: 30 de marzo de 2017

Scolari, C.A. (2013) “De las tablillas a las tablets: evolución de las magazines”. *El Profesional de la Información*, 22 (1), 10-18. Fecha de consulta: 20 de febrero de 2017

Schumpeter, J. (1975). *Capitalism, Socialism and Democracy*. New York: Harper En: *Aproximación metodológica al estudio de la innovación en periodismo* (Carvajal, M; Arias, F; Negro, S; Amoedo, A) Fecha de consulta: 26 de febrero de 2017

Vara-Miguel, A (2016): “El Confidencial: innovar en contenido como clave del éxito”, en Sábada, Ch; García Avilés, J.A.; y Martínez Costa, P. (eds): *Innovación y desarrollo de los cybermedios en España*. Navarra, Eunsa, pp. 166-177.

Yin, R. K. (1984): “Case Study Research: Design and Methods, Applied social research Methods Series”, Newbury Park CA, en *El método de estudio de caso* (Martínez Carazo, P.C) ISBN: 16576276 Fecha de consulta: 30 de marzo de 2017

Referencias web

ABC (2006): “Inés Artajo, nueva directora de <Diario de Navarra>” en Abc.es, España <https://goo.gl/yAdP5E> Fecha de revisión: 5 de abril de 2017

Diario de Navarra (2003): “Historia de Diario de Navarra”, en diariodenavarra.es, España <https://goo.gl/7BiY5n> Fecha de revisión: 5 de abril de 2017

Diario de Navarra (2011): “Los Goya del diseño premian a Diario de Navarra” en diariodenavarra.es, España <https://goo.gl/BaMREQ> Fecha de revisión: 5 de abril de 2017

DN Lab-Diario de Navarra (2016): “Mi sexo sentido” en laboratorio.diariodenavarra.es, España <https://goo.gl/NIOIU> Fecha de revisión: 5 de abril de 2017

El Confidencial (2015): “Estrenamos rediseño de “El Confidencial “: cuando todo suma” en blogs.elconfidencial.com, España <https://goo.gl/1t3Y4R> Fecha de revisión: 1 de abril de 2017

El Confidencial Lab (2015): “312.850.000 euros públicos bajo sospecha” en elconfidencial.com, España <https://goo.gl/FC9BqR> Fecha de revisión: 25 de mayo de 2017

Unos tipos duros (2014): “Pep Patau nos presenta <Milio> en unostiposduros.com, España <https://goo.gl/CkxXlz> Fecha de revisión: 1 de abril de 2017

20Minutos (2017): “Un reportaje multimedia sobre la transexualidad de Diario de Navarra gana el Premio de Periodismo en Positivo de Ávila” en 20 Minutos, <https://goo.gl/wO5T2r> Fecha de revisión: 3 de mayo de 2017

8. Entrevistas personales

Laso Alejandro, director de El Confidencial Lab, entrevista realizada el 21 de febrero de 2017 (Laso, 2017)

1. ¿Por qué los medios apuestan por este tipo de departamento dentro de su organigrama?

Estamos en un mundo de cambio, la tecnología nos está condicionando en nuestro día a día. Los medios de comunicación siguen igual que hace 20 años, tiempos en los que se creó internet y el formato típico era texto-foto. En la actualidad ha evolucionado el diseño y algunas cosas más, pero en realidad no se ha cambiado apenas nada, y se necesita un cambio, una evolución que exige la sociedad. Los laboratorios dentro de los medios de comunicación son una puerta a entender a los lectores, lo que está pasando fuera y empezar a adaptar las narrativas, adaptar el contenido que les ofrecemos a los que ellos están demandando. Nuestro laboratorio nació en 2013, hemos evolucionado hasta tal punto que está tocando al resto de la redacción, convirtiendo el laboratorio en

un entorno de innovación, que permite que toda la plantilla de El Confidencial proponga ideas de mejora. La innovación no es cosa de un grupo reducido de personas, sino de todos los trabajadores, por eso tenemos que ser selectivos a la hora de contratar a la gente, para que todos estemos con el gen de la innovación, sino te puedes llevar engaños y confusiones. El laboratorio es el corazón del cambio de las dinámicas de la redacción y del producto dentro del periódico.

2. ¿Cuáles son sus objetivos? ¿Se están cumpliendo?

El objetivo principal es orientar los equipos al target. Un target sería el lector, otro es el usuario interno. En el laboratorio tenemos un gestor de contenidos propio (CMS), y un equipo dedicado a evolucionar el CMS y hacer que sea lo más productible posible para nuestros departamentos. Otro objetivo es cómo contar las historias de una forma diferente. La gente de sistemas y la gente de aplicaciones se encargan de elaborar apps. También es necesario saber cómo se comportan los usuarios en estas aplicaciones y como incorporar lo aprendido en la web general de El Confidencial. Todos estos equipos son multidisciplinares. Existen también objetivos de registro, de retención para que no se marchen los usuarios. Hay que dejar de ser un periódico para ser una empresa tecnológica.

3. ¿Cuánta gente concretamente son en el laboratorio?

En total 35 con la gente de formato y datos que también trabajan con redacción. Este año se incorporarán 10 personas más para dar el salto de empresa periodística a empresa tecnológica, que con el auge de Facebook y Google debemos seguir avanzando. Por ello el trabajo del laboratorio debe expandirse e a toda la redacción del periódico.

4. ¿Qué perfiles diversos buscan?

Casi todos son perfiles periodísticos pero con habilidades técnicas, es decir periodistas que se han olvidado de que la tecnología les da miedo. Buscamos a gente que tenga algo que le diferencie del resto. La mayoría de veces encontramos la dificultad de fichar a personas con el perfil periodístico que entienda un poco la parte del producto. En el laboratorio está el editor gráfico y el diseñador de periódicos. Hay que perderle el miedo a la tecnología y que quieran cambiar los medios de comunicación. Hay trabajo, pero no periodistas que quieran enfrentarse a la tecnología.

5. ¿Cómo se traduce la colaboración con la redacción?

Somos una organización horizontal, no hay una persona que mande sobre el resto, sino que creamos redes. Tenemos paneles, a los que llamamos paneles de ideas, en los que cada uno aporta aquello interesante que se le ocurre. Se valora esa aportación y se analiza el esfuerzo que supone hacerlo, entre todos, no tiene que estar siempre el director presente. Los trabajos se dividen por equipos, se sincronizan semana a semana y cuando se termina sale todo el trabajo coordinado. Los equipos del laboratorio son autónomos e independientes, son capaces de sacar trabajos sin tener que depender de otros, por ellos mismos sacan el producto. Mientras se realizan los trabajos hay reuniones horizontales para ver el proceso del trabajo en cada momento. Dependiendo del proyecto se reúne unas u otras personas, por ejemplo hace poco se cambió la portada y antes se reunió a toda la redacción.

6. ¿Cómo se desarrolla el proceso de producción de cada nuevo producto?

Primero se analiza el valor de cada producto y a partir de ahí se define, se escriben las funcionalidades, se diseña, se valora técnicamente y se desarrolla y finalmente se valida, para comprobar si los pronósticos previos se cumplen. Todos los proyectos siguen ese procedimiento. Si es un proyecto más grande, como los Papeles de Panamá, se divide. Normalmente se suelen hacer “productos mínimos viables de cada pieza” para probar los productos con la audiencia para ver si funciona o no, así se rectifica y se crea un producto más acertado. Tenemos licencia para fallar, empeorar el producto pero intentamos que sea lo más barato y rápido posible.

7. ¿Cuáles son las principales áreas en las que desarrollan la innovación?

Todas las unidades del laboratorio trabajan en un entorno de innovación. Está el laboratorio de ideas, que cada mes y medio se produce un *hackaton*, conocido como lab day, en el que equipos de 3 personas presentan proyectos innovadores. Los equipos, una vez a la semana tienen un tiempo de *research* para investigar, que tengan capacidad de proponer ideas y seguir un camino en concreto.

8. ¿Cómo innovan en cuanto a formatos y nuevas narrativas?

Antes las nuevas narrativas las realizaba una parte del equipo del laboratorio y tardaba un mes entero, mientras que ahora se tarda apenas unas horas. Contamos con un equipo multidisciplinar formado por un diseñador, periodistas,

desarrolladores, hecho que permite tener cierta autonomía. El equipo de formato tiene dos clientes, El Confidencial y *brandent content* de marca. En el departamento de datos, hay una parte periodística que se encarga de extraer los datos, y la otra parte más innovadora que es crear un diseño con un formato diferente, como por ejemplo las animaciones, y eso hace un proyecto inédito y exclusivo. La clave está en introducir varios perfiles en un mismo proyecto.

9. ¿Qué criterios se siguen para decidir el tipo de contenido, el formato y la tecnología?

Lo primero que tenemos en cuenta son las funcionalidades que quiere nuestro cliente, el qué y nosotros decidimos el cómo. Depende del tiempo que se tenga, si se tiene un poco de tiempo porque consideramos que va a suponer una exclusiva, como los Papeles de Panamá, le dedicamos más tiempo. Todo se acuerda con el equipo, se proponen nuevos temas relacionados con la actualidad. Se aportan varios puntos de vista.

10. También existe innovación en la forma de organizar la redacción y los flujos de trabajo. ¿de qué manera?

Las organizaciones verticalizadas no sirven de nada, en cambio en El Confidencial es diferente, nadie manda sobre nadie. Las dinámicas colaborativas, pedir ayuda a otro miembro del equipo mejoran la producción del contenido, porque quien manda es el lector. Es muy importante tener en cuenta los consejos o las ideas de los demás compañeros, así se puede realizar un trabajo más óptimo.

11. ¿Qué nuevos sistemas de trabajo ha implantado en el desarrollo de proyectos?

Todas las semanas tenemos una reunión, llamada retrospectiva, en la que se analiza cómo ha ido la semana y vemos las ineficiencias para mejorarlas. Es una evolución continua. En el laboratorio, los entornos adaptativos están evolucionando constantemente. El primer cambio fue en 2013, cuando nació el laboratorio. Unimos a los periodistas con los técnicos. Ahora, hay técnicos por toda la redacción. También las dinámicas de trabajo, trabajamos con metodologías ágiles, con *scrum*. Todos los días cambiamos los equipos porque hay nuevas tecnologías, a las que les debemos prestar la máxima atención, vamos evolucionando los procesos a partir del equipo ya formado.

**12. ¿Qué estrategia de distribución tienen en las principales redes sociales?
¿Diseñan contenidos específicos para Snapchat, Facebook, Instagram,
Twitter?**

En general los contenidos de El Confidencial están en FacebookInstanarticles, en Google AMP, MSN, Flipboard, en Google Play Kiosko. Ahora estamos intentando ver que contenido funciona más. Hasta ahora, nuestra estrategia era ver cómo atraemos usuarios de esas fuentes hacia nuestro *site*. Estamos aprovechando hacer contenido nativo para redes sociales, el inconveniente de esto es que dejas de trabajar para ti, y trabajas para Facebook, para un medio que tenemos un 50% de tráfico que entra directamente a la portada, no podemos trabajar directamente para las redes sociales. Tenemos una base de usuarios muy grande y no podemos dejarle de ofrecer un contenido bueno para centrar la atención en redes sociales.

Intentamos aprovecharnos de los usuarios de Facebook para generar más usuarios hacia nuestro *site*. También revisamos la parte de agregación, ya que nuestro contenido no está solamente en nuestra plataforma.

**13. Desarrollan un diseño *responsive* adaptado a todos los dispositivos móviles.
¿Cómo adaptan los contenidos y formatos a los diversos tamaños de
pantalla?**

Sí, primero hay que dirigir el enfoque de la noticia dependiendo del público y tener en cuenta dónde estarán en el momento en que lean la noticia, en que canal concretamente, si tienen mucho tiempo o no para leer. Qué fotografías se van a utilizar, cuales en Facebook y cuales en Google. Debemos adaptarnos a la audiencia dependiendo de dónde se encuentre.

**14. La adaptación a los dispositivos móviles, ¿afecta o mejora la recepción de
los contenidos?**

Es una evidencia que mejora, hasta hace poco los lectores se encontraban en un sitio físico, mientras que ahora al lector le puede llegar una notificación a su dispositivo electrónico de los temas que le interesan y puede leer el periódico en ese mismo instante. Hay que impactar sobre el lector de la mejor forma posible adaptándonos al entorno en que este en un determinado momento. Nuestro target está formado por un

57% de usuarios que acceden al medi a través del móvil, un 31% a través del ordenador y el resto a través de las tablets.

Para saber los usuarios que nos están leyendo utilizamos varias herramientas: Google Analytics, herramienta en tiempo real. Nos muestra el rendimiento de cada noticia, si el rendimiento es más bajo se va editando para que aumente. Nos ofrece información para optimizar mejor las noticias.

15. ¿Cuál es el modelo de negocio del laboratorio?

No tenemos objetivos de ingresos, sino registro y retención y generar *engagement*. Principalmente vivimos de la publicidad de anuncios, tenemos una unidad de branded que hace la parte de formato y genera un porcentaje alto de ingresos. Esta unidad salió del laboratorio y pasó de no facturar nada a facturar cantidades importantes.

También patrocinios y eventos. A los usuarios no les cobramos por nada. Si un lector está más tiempo en una determinada noticia que contiene un banner, genera ingresos y cuanto más tiempo esté en esa página, más ingresos genera.

16. ¿Tienen un equipo comercial?

Sí, este equipo trabaja con las agencias planificadoras de medios. Es decir una empresa quiere publicitarse en un medio con un target determinado, y la agencia se encarga de buscar el medio que más se ajuste a la característica demandada. Hay otras marcas que las gestionamos nosotros directamente.

El *branded content* es el modelo más exitoso. Hemos pasado de hacer 2 *branded content* al año, a 180 en tan solo 30 meses. Estamos estudiando hacer formatos de publicidad nativa, y la publicidad segmentada, dependiendo de los gustos de nuestros lectores, que sea también efectiva para los anunciantes. Este año se invertirán 400.000 euros.

17. Claves para liderar un equipo interdisciplinar como el que tienes en el laboratorio?

Fichar siempre a gente mejor que cualquier persona que ya esté aquí. Siempre gente que se diferencie del resto y que sepa compartir la visión de la empresa y que tengan motivación. El conocimiento se comparte, y todos crecemos al mismo nivel. Tenemos un equipo muy reducido pero muy potente.

18. Suele decir que fracasar forma parte de la innovación.

Fracasar es aprendizaje, sino fracasas no innovas, estás siguiendo a alguien que ya lo ha hecho. Fallar, pero fallar barato, hacer cosas pequeñas para que la inversión sea poca, en un día se analiza si funciona o no y a medida que vayamos acertando vamos agrandando. Hacemos *surfing*, mandar a gente de nuestro equipo a otras empresas.

19. ¿Dónde le gustaría que su Lab estuviera de aquí a 5 años?

Dejará de llamarse laboratorio y será El Confidencial. Será un equipo global especializado. Habrá grupos pequeños multidisciplinares especializados en un target. Conseguiremos una empresa tecnológica.

Gómez Irene, responsable del desarrollo de audiencias de El Confidencial, entrevista realizada el 21 de febrero de 2017 (Gómez, 2017)

1. ¿Cómo describiría su función de directora del departamento de SEO, y Coordinadora de Audiencias?

El departamento de desarrollo de audiencias es una sección muy innovadora, en España hasta ahora no había. Actualmente existen un par de medios, El Mundo y As que lo quieren tener. Antes de desarrollarlo en El Confidencial, medios como The Guardian, BBC, The New York Times ya lo tenían, nosotros nos propusimos hacerlo, ya que éramos el medio digital más innovador de España. A pesar de que El Confidencial es un medio muy innovador, no se conoce en toda España, y por ello vimos una estrategia de adquisición de contenido. En el periódico nos movemos por 4 objetivos: de adquisición, de captación, conversión y fidelización. En mi caso, trabajo en el área de adquisición, es decir traer nuevos usuarios a El Confidencial. Nos dimos cuenta que teníamos un *gap* grande respecto a comunidades, sexos, temáticas que no cubríamos, por ello este departamento surge para llegar a esos usuarios que no nos conocen, que nos descubran, que se queden y que les guste.

Esto se puede conseguir a través de 3 vías: hacer marca o estrategias de marketing habituales, a través de distribución (redes sociales, nuevas plataformas) y también a

través de tráfico orgánico, tráfico de Google. A través de estas 3 vías, con contenido diferente a perfiles diferentes intentamos llegar a un nuevo público. Cuando entré en SEO vi que había un nicho importante por explotar en la redacción en cuanto a la velocidad de información, y a la información de actualidad que no se estaba cubriendo, y esto ligado al SEO, a la analítica y a las audiencias, vimos la oportunidad de crear un equipo que aunara redes sociales, SEO, analítica junto con el *express time* (noticias de última hora) para llegar a todas las audiencias y que nos conozca más gente.

Mi perfil concretamente es de análisis, yo analizo durante el *prime time* las oportunidades de crecimiento que tenemos, y cómo están funcionando los temas nuestros, las tendencias de fuera y como fluctúa el tráfico, y a posteriori de como fue el día anterior (dónde perdimos y dónde ganamos) y las oportunidades para seguir creciendo, con nuestras exclusivas, nuestro rey. Hay que tener el ojo en el dato para no pensar que hay temáticas que no cubrir. Preservamos nuestra identidad pero tenemos que estar a la carrera para ser los primeros. Llegar a nuevos usuarios y fidelizar a los que ya tenemos.

2. ¿Con qué herramientas analizan a la audiencia?

Por la parte de analítica Chartbeat para el *real time*. Es una herramienta que permite ver como fluctúa el tráfico por horas dentro del *site*. Permite ver si los usuarios son nuevos o recurrentes, que fidelización tienen, hace cuanto vinieron, observar también las fuentes por las que accede (si es tráfico directo, orgánico, si viene por Whatsapp, o Fliboard) por qué dispositivo (ordenador, móvil o tablet), desde que *frameworks* trabaja, (desde Google, desde Facebook), si funciona o no un tema. En redes sociales con (Tweetdeck, Social-pro) aportan muchos conocimientos para segmentar a los usuarios.

3. ¿Qué estrategias de distribución tienen a través de las redes sociales?

Las principales redes sociales que utilizamos son: Facebook, Twitter e Instagram, para fidelización de marca. Adespresso para Facebook que permite optimizar contenidos y Telegram y Whatsapp, en las que estamos haciendo una estrategia para cada uno ya que un usuario de Telegram es muy diferente de uno de Whatsapp en cuanto a preferencias, edad y horas de conexión. Intentamos que nuestros contenidos tengan todas las vías posibles de salidas. No somos un medio aislado, sino que dependemos también del

consumo de la televisión, de eventos masivos a la hora de adaptarnos al contenido y al soporte.

También distribuimos a través de MSN, Flipboard, News Republic, en los que se pierde un poco la imagen de marca pero es necesario distribuir información a través de estas plataformas, porque funciona. Nuestro producto no depende de la distribución, pero sí que debemos darle importancia para obtener un mayor rendimiento.

4. ¿No tienen chat bot?

Creamos un chatbot para la lotería, “botería”, en el que se le podía hacer preguntas sobre el número premiado. Actualmente contamos con Botizalia para las cotizaciones y también bots automáticos temporales, como la cuenta de internacional en twitter, u otro para las elecciones. Ahora estamos viendo la posibilidad de hacerlos con crónicas de partidos.

5. ¿Cree que la comunicación a través de canales como Whatsapp va a mejorar con un futuro?

Sí, va aumentando el tráfico a través de estos medios porque nuestro contenido se va adecuando a estos canales de distribución. Los formatos que se envían a través de los móviles tienen que ser diferentes, por ello tenemos que estudiar la forma que haga más viable su distribución a través de esta vía. Hay mucho que mejorar.

6. ¿Cómo participa la propia audiencia en el laboratorio?

Queremos muchísimo a nuestra audiencia. A la hora de realizar cualquier cambio de diseño o de probar un producto, tenemos en cuenta a la audiencia. Nos comunicamos con ellos a través de encuestas, formularios, o incluso sacándoles una página para que prueben los nuevos diseños, vienen a vernos también a la redacción. Para nosotros es fundamental que el usuario tenga una buena experiencia de navegación. Si vamos a coger tráfico sin la experiencia del usuario, sino tenemos en cuenta como el usuario cambia su forma de interactuar con el medio según las tecnologías que tenga estamos perdido, porque lo perdemos.

7. ¿Cómo es el target de El Confidencial?

Hombre, entre 35-50 años, suele ser soltero, con un poder adquisitivo alto. Trabaja en grandes empresas, tiene un espíritu emprendedor y viajero, le gusta informarse sobre finanzas, economía, nuevas tecnologías, deporte moderno como el *running*, noticias de España, también le gusta la moda y noticias sobre estilo de vida. Poco a poco, estamos abriendo nuevas secciones a través de temas de ciencia, de *running*, de moda en Vanitatis enfocado a mujeres más jóvenes.

8. ¿Cuáles son las principales exigencias del lector?

Quiere que la página cargue rápido, que no se le muestre publicidad, que navegue perfectamente, que nada le impida seguir circulando sin tener que salir de El Confidencial, que el tema que se les dé sea de calidad y que se les ofrezca la posibilidad de seguir ese tema. En un futuro iremos a mensajes personalizados por clase de un usuario, por ejemplo si a un usuario le gustan las noticias de economía, le podremos mandar una *newsletter*, es decir, ofrecer un contenido personalizado al gusto del usuario.

9. ¿Cuál es su temática principal?

Economía y España. Ahora también cultura, arquitectura, música, temas que lleguen más a los usuarios, noticias más virales, vídeos. Consumen básicamente exclusivas pero acaban leyendo otros temas.

10. ¿Cómo innovan en cuanto a nuevas narrativas?

El objetivo es contarlo de otra forma, muy bonito, que el lector se sienta atraído. Antes todo el mundo publicaba noticias con el formato típico (titular, cuerpo y foto). En El Confidencial tomamos el reto de contar una historia de la mejor forma. Contarlo con audios, imágenes, navegable, mapas, novedades en herramientas audiovisuales, que se pueda saborear en formato móvil, que el lector lo consuma hasta el final, que lo recomiende. Crear una obra de arte que se pueda disfrutar al máximo.

11. ¿Cómo seleccionan los contenidos?

Hacemos un *site* atractivo, probamos el producto durante 15 días, hacemos test de usuarios y si les gusta lo podemos lanzar: FASE 1. Si vemos que ese producto no les gusta, vamos modificándolo durante varios meses hasta conseguir que les guste. A

partir de un tema de actualidad creamos mediante periodismo de datos y nuevos formatos distintos tipos de productos que giran en torno a ese tema.

12. ¿Respecto al SEO que estrategias hay?

La meta es mantener el posicionamiento y adaptarnos a los gustos de la sociedad y para ello es necesario trabajar con la redacción para que hagan un buen texto seo optimizado para los buscadores y buscar nuevos contenidos para mejorarlo. El SEO tiene una parte técnica muy importante, que es cómo está construido el *sitemap* de El Confidencial, los blogs, los bots, errores de URL, etiquetas html.

13. ¿Cómo se preparan los redactores en cuanto al SEO?

Para la redacción se hacen cursos, talleres de actualización cada 3 meses. Cada día hay una reunión con la redacción y se les dan consejos para los titulares para que las key words posicionen mejor. Cuando más gente nos lea mejor.

14. ¿Cuáles son las claves para un buen funcionamiento SEO?

Buenos titulares, buenas key words, buen link en las palabras claves del texto, texto con tamaño óptimo, ni muy largo ni muy corto; que las imágenes estén bien tagueadas; tasa de rebote sea buena y que la página cargue rápido, sino no posiciona.

15. Se suele decir que la experiencia del fracaso forma parte de la innovación, ¿cómo lo explicarías?

En el laboratorio cuando definimos un producto se tiene en cuenta el esfuerzo que tiene que hacer el equipo, los usuarios que se pueden conseguir con ese producto, y el ROI que se puede conseguir (ingresos obtenidos sobre el rendimiento del producto). Muchas veces haces un producto y se consume por ejemplo por tv, u otro tipo de medios, o no en todos los tipos de móviles se visualiza ese producto. Por tanto se fracasa y ves que hay factores externos que no estaban localizados. Es una constante prueba-error.

16. Otro gran lema del laboratorio es la constante experimentación.

Es esencial tener claro, cuando se propone un producto, cual es el objetivo: el tráfico sin desperdiciar la marca. Tener un buen sistema técnico que va por *sprints*: trabajan matemáticos, gente de diseño, desarrolladores y programadores. Todos ellos hacen que el producto sea lo más ágil. Tenemos un buen equipo muy formado, en constante experimentación, en contacto con otros medios, otras empresas con innovación

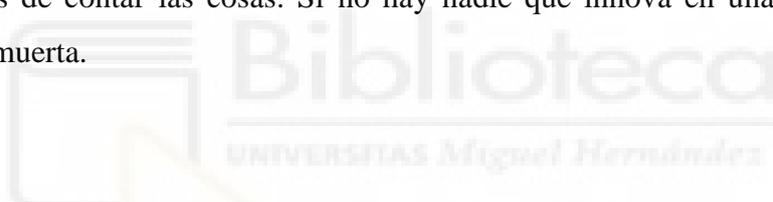
tecnológica y al combinar sale bien. Mezcla entre profesionalidad, conocimiento, ganas de experimentar.

17. ¿Con qué calendario trabajan para cada producto?

En SEO por trimestres, por semanas y por eventos informativos. La parte de redes sociales por temática diaria, *real time*. En cuanto a nuevas narrativas de laboratorio depende de la carga del trabajo.

18. Algunos profesionales critican que los laboratorios en general son un lujo para un medio, porque no consiguen rentabilidad, es decir, sus productos no logran una audiencia amplia, frente a las coberturas y productos que genera diariamente la redacción. ¿Cómo responde a esta crítica?

Tener un laboratorio es una necesidad si quieres vivir del periodismo y ofrecer unas nuevas formas de contar las cosas. Si no hay nadie que innova en una empresa, esa empresa está muerta.



Grasso Daniele, periodista de datos de El Confidencial Lab, entrevista realizada el 21 de febrero de 2017 (Grasso, 2017)

1. ¿Cómo está formado el departamento de datos de El Confidencial?

Somos 3 periodistas especializados en datos, cada uno con unas cualidades diferentes. Nos apoyamos en un programador que compartimos con el equipo de formatos especiales para los proyectos de medio y largo plazo. La mayoría del trabajo que hacemos es de apoyo a redacción, intentando ser ese equipo en el que la redacción quiere hacer un trabajo más a fondo y no alcanza a hacerlo por cuestiones de tiempo, el equipo de datos le ayudamos, acabamos de crear una unidad de periodismo de investigación.

2. ¿Qué programas utilizan en el departamento de datos?

Principalmente *Excel* para analizar datos, para visualizaciones sencillas *datarapper*, pero cuando son más grandes y estáticas en *adobe illustrator* y también en lenguajes de programación diferentes para trabajos interactivos.

3. ¿Qué considera imprescindible para cualquiera que quiera trabajar en periodismo de datos?

Una mente abierta y capacidad de adaptarse, ganas de hacer un trabajo que exige transparencia y saber ahondar mucho dentro de un tema, sacarlo y explicarlo lo mejor posible.

4. ¿Qué proceso conlleva un trabajo de datos?

Primero se busca un tema, buscamos en fuentes públicas que información hay, la recopilamos, buscamos un enfoque periodístico que resulte interesante e innovador, la parte básica. Dónde creemos que podemos aportar valor de verdad es en 3 tipos de contenido: crear una base de datos desde 0, trabajar datos que son datos desperdiciados y los juntamos en una base de datos única y también con grandes filtraciones como el caso de los Papeles de Panamá. Llevamos a cabo todo el trabajo de recopilar los datos y después la repartimos al resto de redacción para contar la historia. Los temas se escogen por dos vías: o por nuestra idea y se los presentamos al director a ver si los compra o no temas largo plazo o sino los compañeros de redacción nos piden ayuda en un tema en concreto, sección de deportes, cultura (interpretar estadísticas), en esta parte recibimos más que proponemos.

5. ¿Con qué periodicidad trabajan para cada proyecto?

Algunas cosas que preparamos en corto plazo casi todo cosas de apoyo en el trabajo de otros compañeros, analizar un gráfico etc, A medio plazo intentamos hacer temas más identificables como grandes reportajes y a largo plazo trabajos que abarcan toda una temática como puede ser la violencia de género, trabajos que requieren más innovación.

6. ¿De dónde obtienen los datos?

Principalmente del BOE, organismos públicos y también de no públicos. Muchas veces no los solicitamos, sino que aplicamos un robot que mediante la técnica de *scraping* descarga la información que le pedimos durante un tiempo determinado.

7. ¿Cómo innovan en periodismo de datos?

Hasta hace 3 años ninguna redacción sabía que era el periodismo de datos. La idea de introducir este departamento en el periódico ya supone innovación y la idea de poner a

trabajar juntos periodistas y perfiles no periodísticos, sino más técnicos, ahí emerge la innovación. A nivel práctico esto se transforma en poder hacer formatos especiales, cosas que van más allá del formato texto foto.

La gran innovación es la apertura mental de trabajar de forma colaborativa entre periodistas y no periodistas para crear productos nuevos. Conseguir que la parte más tecnológica se complemente con la parte más tradicional. Cada vez se trabaja más en pequeños equipos.

8. ¿Cómo definiría la evolución del periodismo de datos respecto años atrás?

Ha pasado de ser algo que intenta poner un gráfico con números, a la introducción de un periodista de datos en una redacción como una figura imprescindible para todo el periódico. Cuando llegan grandes investigaciones la unidad de datos es quien tiene el conocimiento para poder trabajar esa información.

9. ¿Cuál es el principal desafío del periodismo de datos?

En España, en nuestro caso todavía el hecho de que no haya una cultura de transparencia nos molesta bastante. A las autoridades les cuesta mucho mandar datos porque creen que los podemos manipular. Ahora mismo ese es el desafío más grande.

Todavía está el programa de que el perfil de los programadores está muy demandado en otros sectores, como el de la informática en los que se les paga mucho mejor.

10. ¿Cuándo los organismos no les envían los datos que necesitáis que recursos siguen?

Si por la ley de transparencia no nos los dan, recurrimos a tribunales para que nos ofrezcan datos transparentes que tenemos derecho de recibirlos. Otra opción de luchar contra esto es empezar a hacer públicos esos datos que te dan para que otra persona pueda usarlos, no incluirlos solamente para el reportaje.

11. ¿Qué presupuesto tienen?

En unidad de datos no contamos con un presupuesto fijo, depende del proyecto. Va a parte de nuestro sueldo. Muchas veces tenemos que descartar un proyecto, porque otro requiere más presupuesto. Ahora estamos preparando un buzón para filtraciones anónimas.

12. Algunos profesionales critican que los laboratorios en general son un lujo para un medio, porque no consiguen rentabilidad, es decir, sus productos no logran una audiencia amplia, frente a las coberturas y productos que genera diariamente la redacción. ¿Cómo responde a esta crítica?

Sí son un lujo, pero son prescindibles. Si quieres tener un periódico innovador, con un buen diseño es necesario. Es necesario que el laboratorio esté formado por personas competentes.

13. ¿Dónde le gustaría ver el laboratorio dentro de 5 años?

Me gustaría que fuéramos el doble de gente, y que predominara el perfil técnico.

Casares Alfredo, director de DN Lab-Diario de Navarra, entrevista realizada el 26 de marzo de 2017 (Casares, 2017)

1. ¿Cuándo y cómo surgió el laboratorio? ¿Por qué apostó por este tipo de departamento dentro del periódico?

El laboratorio abrió en 2013 pero su origen remonta a 2012. Yo me incorporé de nuevo en el periódico después de un tiempo fuera e intenté ver qué pasos eran convenientes dar para avanzar en la incorporación de hábitos digitales en el Diario de Navarra, que por aquel entonces en el periódico habían muy pocos, únicamente la página web separada de la edición impresa. Por ello se intentó incorporar ingredientes que nos ayudaran en ese camino. De la idea inicial surgió incluir distintas disciplinas que no existían en la redacción que nos permitiesen abordar retos y dar soluciones nuevas, pues si aplicamos a los mismos problemas las mismas personas pensando sobre lo mismo las soluciones a las que se llegarían serían las mismas. En 2013 comenzamos con la colaboración de la Universidad Pública de Navarra, que aporta perfiles como la sociología, ingeniería informática y de telecomunicaciones, y la Universidad de Navarra por la parte periodística.

2. ¿Cuáles son sus objetivos? ¿Se están cumpliendo?

Los objetivos han ido variando desde que nació el laboratorio. El primer objetivo era arrancar e incorporar de manera correcta nuevos perfiles y se cumplió. El hecho de que llegasen estudiantes de diferentes materias lo ha facilitado. Decir que los objetivos que

teníamos en 2013 son los mismos que los de ahora es incorrecto. Hemos avanzado en el rumbo que queríamos, sin saber exactamente qué era lo que iba a ocurrir. Nos vamos adaptando a las posibilidades que ofrece el equipo que está en determinado momento, por ejemplo acabamos haciendo periodismo de datos porque había personas del grupo que sabían hacerlo, hicimos determinados vídeos porque en un momento teníamos personas con un perfil que sabían hacerlo y que ahora ya no están en el laboratorio. Ha sido una adaptación a las necesidades y a la realidad que teníamos en el periódico.

3. ¿Cómo está organizado el equipo del laboratorio? ¿Cuántas personas trabajan? ¿Qué perfiles buscan?

Ha ido variando durante este tiempo. El equipo fijo está formado por una periodista, un ingeniero informático y una socióloga. Además contamos con 3 estudiantes de sociología y más tarde se incorporarán 3 estudiantes de ingeniería informática que hacen con nosotros el Trabajo de Fin de Grado, a los que se les mandan investigaciones que son necesarias o proyectos que están ya en marcha. En cuanto a los roles, la parte formada en sociología desempeña las tareas de tecnología relacionadas con la investigación, *design thinking*, generación de arquetipos y perfiles de usuarios a los que poder entender. Por otro lado los informáticos se encargan del desarrollo de programas y aplicaciones aplicados al periodismo, y la periodista de datos se dedica a la pura investigación periodística. Son perfiles híbridos, antes era muy fácil describir al perfil de un periodista, de un diseñador, etc. Ahora un periodista sabe de diseño, programación, sociología. Cada uno de ellos vino al laboratorio con perfiles muy marcados y aquí sus perfiles se han vuelto híbridos, se han ido formando y saben de otras materias. Creo que eso es el futuro de la profesión. Respecto al perfil, buscamos gente que tenga cosas que nosotros no tenemos, que no sean periodistas o que los que lo sean no vengan de un periodismo tradicional, sino que tengan habilidades y que añadan diversidad. Son un grupo con perfiles muy distintos al que tiene una redacción tan consolidada como la del Diario de Navarra, es una redacción solo de Pamplona que únicamente han trabajado en este periódico, y entonces introducir a gente con perfiles tan diferentes nos enriquece y nos aportan muchas perspectivas nuevas.

4. ¿Cómo se traduce la colaboración con la redacción?

El laboratorio presenta una estructura horizontal. Se trabaja de una manera que permite corregir los errores muy rápido, y sobre todo se toman decisiones ágiles porque no se

discute sobre las opiniones de cada uno, se discute sobre el prototipo, sobre el proyecto. Así no se entran en cuestiones personales. Si se integraba la misma estructura de la redacción, una estructura jerárquica se iba a acabar haciendo lo mismo. El laboratorio era el departamento en el que se podían integrar personas con perfiles distintos, en una redacción una socióloga no tiene ningún sentido. Esto nos ha causado dificultades de integración, recursos que no teníamos, nuevas tecnologías que no disponíamos. Ha habido varias etapas: una primera de aprendizaje, otra de experimentación, de generar trabajos, a partir de generar trabajos la integración en la redacción es mayor y se generan adaptaciones de trabajo o colaboraciones de periodistas de la edición impresas con el equipo, es una colaboración progresiva. A día de hoy el laboratorio está muy conectado con la estructura del periódico.

5. ¿Qué temas suelen abordar? ¿Cómo se seleccionan los contenidos, el enfoque y la tecnología que se va a utilizar?

La decisión sobre el contenido tiene que ver con varios aspectos: actualidad pero no de agenda, sino asuntos propios, buscar diferentes perspectivas más profundas sobre asuntos propios. Cómo se seleccionan muchas veces los contenidos tiene que ver o con la posibilidad de generar contenidos multimedia, con la posibilidad de uso de bases de datos, aportar una mirada que complemente al periodismo del día a día con una visión de multimedia e investigación. Ha habido una experiencia que más allá de las nuevas narrativas tiene que ver con el periodismo de soluciones que trata de abordar la realidad con una perspectiva enfocada en construir y en descubrir posibles soluciones. Nos centramos siempre en temas locales porque el valor añadido que nosotros podemos aportar tiene que ver con el contenido local. Tenemos una oferta digital de pago desde hace un año y a los suscriptores de pago, que son casi todos de Pamplona, les llegan todos los trabajos del laboratorio, entonces es una exigencia que sean temas de allí.

6. ¿Cómo se desarrolla el proceso de producción una vez ideado un producto nuevo?

Primero se dimensiona y según su dimensión se establecen unos plazos determinados y se ve en qué momento se puede publicar el trabajo dependiendo de la capacidad instalada en cada situación. A partir de ahí se reparten las funciones y el equipo comienza a trabajar, siempre juntos, en grupo. En el caso de integración, cuando hay una noticia de última hora, por ejemplo el pasado terremoto en Pamplona, desde

primera hora de la mañana el equipo se puso a trabajar. Generaron una solución móvil para poder buscar todos los terremotos de los últimos 103 años y ver como el Diario de Navarra había cubierto los hechos. El equipo se adapta a las necesidades de cada momento.

7. ¿Qué margen de tiempo tienen para realizar los trabajos?

Depende del trabajo, en el trabajo del terremoto entre 3 y 5 horas diseñaron una aplicación web. Hay otras veces que en *hackatones* en día o día y medio consiguen generar un prototipo. Al haber también una parte periodística, depende de lo que se tarda en suministrar la información que el equipo necesita, el tiempo que cuesta de generar vídeos, etc. Semanalmente el laboratorio publica en el periódico una sección de periodismo de datos, estos trabajos se realizan en períodos de una semana. Por otra parte, hay otros, como el reportaje *Mi Sexo Sentido*, sobre la transexualidad y que resultó ganador del III Premio en Positivo de Ávila que tardó 3 semanas en producirse. Los trabajos no suelen tardar más de un mes para ser publicados.

8. ¿Cuáles son las principales áreas en las que se desarrolla la innovación?

Fundamentalmente en tratar de prototipar aplicaciones móviles. En lo audiovisual: el vídeo y audio. La incorporación del audio nos interesa muchísimo, por ello una vez a la semana ofrecemos podcast. También el vídeo 360 que estamos trabajando en ello y sobre todo la generación de herramientas de participación para usuarios. Para nosotros es muy importante el área multimedia, ser capaces de combinar en un mismo trabajo el audio, el video y la visualización interactiva.

9. ¿Cuál es el target del laboratorio?

No tenemos un tipo de público definido. Depende del producto que generemos. En la edición impresa tenemos un determinado público diferente al de la edición digital que es más heterogéneo. Obviamente el que consume los productos más digitales que requieren de tener un cierto uso de la tecnología, es gente joven. No hablaría de un target del laboratorio, sino un target del producto. Es verdad que hay trabajos específicos del laboratorio que han tenido un público de la Generación Z. También porque esta gente más joven ofrece diferentes enfoques para llegar a un público más joven.

10. ¿Qué vías utilizan para relacionaros con la audiencia?

Hay un prototipo que se va a poner en marcha. Se trata de una herramienta de participación en la que los usuarios podrán enviar información y fotografías geolocalizadas. Las redes sociales también es otra de las herramientas, pero es necesario generar proyectos editoriales en los que favorecer la calidad de la interacción porque la audiencia se relaciona con los medios digitales vía comentarios. Ahora requerimos su registro, no son anónimos y esto reduce la cantidad de comentarios pero aumenta la calidad. A pesar de ello, nosotros intentamos buscar formas para generar una interrelación de mayor calidad sobre temas concretos. Me interesa mucho que la gente nos aporte información adicional con un valor añadido y no que no le guste el contenido.

11. ¿Utilizan estrategias de SEO?

De ello se encarga el personal de la página web del periódico. El laboratorio lo que tiene como rutina es que aquellos trabajos que hace los entrega a todas las plataformas (papel, móvil o tablet) y al mismo tiempo las personas del laboratorio se encargan de la difusión en redes sociales, de seguir las reacciones en redes y también de incorporar las partes SEO, pero con ayuda de las personas de la página web.

12. ¿Diseñan contenidos específicos para Facebook, Twitter...?

Sí, el laboratorio produce vídeos, *gifs*, piezas cortas específicamente para redes sociales. También piezas en las que se establece interacción y gamnificación.

13. ¿Cuáles son las principales exigencias del lector?

En la redacción del periódico se hace *focus group*. Dentro de la empresa creamos arquetipos de usuarios, y cada tipo de usuario pide una cosa distinta. El laboratorio ha hecho alguna investigación específica como en deportes, sobre el Osasuna. La audiencia demanda cosas muy específicas. En segmentos concretos piden unas cosas concretas. Es importante detectar tendencias que la audiencia pueda descubrir que tiene valor. Detectamos que la gente pasa más tiempo en determinados formatos y no otros.

14. ¿Con qué presupuesto cuenta el laboratorio?

No tenemos un presupuesto establecido, dependemos del periódico. Únicamente contamos en el laboratorio con capacidad instalada de la organización. No hay un

presupuesto asignado. El laboratorio empezó de manera muy ajustada y las pocas cosas que se han necesitado se han ido adquiriendo poco a poco conforme el tiempo lo ha ido requiriendo. Ha sido algo progresivo que no ha tenido impacto en el presupuesto de la compañía.

15. ¿Algunos profesionales critican que los laboratorios son un lujo en general (prescindible) para un medio, porque no consiguen rentabilidad, sus trabajos no logran una audiencia amplia, frente a las coberturas y productos que genera diariamente la redacción. ¿Cómo responde a esta crítica?

Son un lujo imprescindible. Las redacciones se deberían parecer a un laboratorio y tener la mentalidad del laboratorio. Lo que caracteriza a estas unidades de investigación no es tener tiempo para inspirarse, sino una actitud constante que muestre las ganas de experimentar y probar cosas.

16. ¿Dónde le gustaría que estuviese el laboratorio dentro de 5 años?

Ojalá no existiera y la redacción entera funcionara como un laboratorio.

