



# Los modelos de innovación periodística explicados mediante 5 gráficos

JOSE A. GARCÍA AVILÉS — 07/11/2023

Un modelo de innovación es una herramienta estratégica que puede ayudar a identificar y priorizar las oportunidades de innovación. Ofrece un marco para analizar y evaluar las oportunidades y centrarse en el enfoque más adecuado para el crecimiento. En el Máster en Innovación en Periodismo utilizamos diversos modelos a lo largo del desarrollo de un proyecto, con objeto de plantear los objetivos y acciones que contribuyen a innovar. La finalidad es que quienes emprenden un proyecto se aseguren de que sus decisiones se focalizan en las prioridades que han identificado. En este artículo selecciono cinco modelos muy útiles para entender cómo los periodistas y los medios de comunicación pueden ser más innovadores.



## Entradas recientes

[De la hoja de cálculo a la línea de código... con la IA en el horizonte. Así expresen la tecnología los periodistas de datos en España](#)

ENRIQUE RIBERA Y FÉLIX ARIAS — 04/01/25

[El medio hiperlocal Pamplonews gana el V Premio Vicente Verdú de Periodismo e Innovación](#)

MIGUEL CARVAJAL — 03/28/25

## 1. Matriz de la innovación

La innovación es el proceso de creación de nuevos productos, servicios, procesos y tecnologías que aportan valor a un mercado objetivo. Suele implicar el desarrollo y la aplicación de ideas novedosas para impulsar el crecimiento empresarial. La innovación permite a las empresas encontrar formas creativas de resolver problemas y generar oportunidades, a menudo para aumentar los ingresos y diferenciarse de los competidores.

En la matriz de innovación de Atte Isomäki, en los ejes se sitúan dos parámetros que miden la posición de una innovación concreta en la cuadrícula, lo que determina su propuesta de valor. Orientan a la hora de elegir qué tipo de innovación es la mejor para una situación concreta o para alcanzar un objetivo.

### Las narrativas más innovadoras de 2024 (3)

JOSE A. GARCÍA AVILÉS — 03/23/25

---

### Fuera de los medios tradicionales: periodistas independientes en la era de la suscripción y los boletines (1)

MIGUEL CARVAJAL — 03/11/25

---

### Las narrativas más innovadoras de 2024 (2)

JOSE A. GARCÍA AVILÉS — 03/11/25

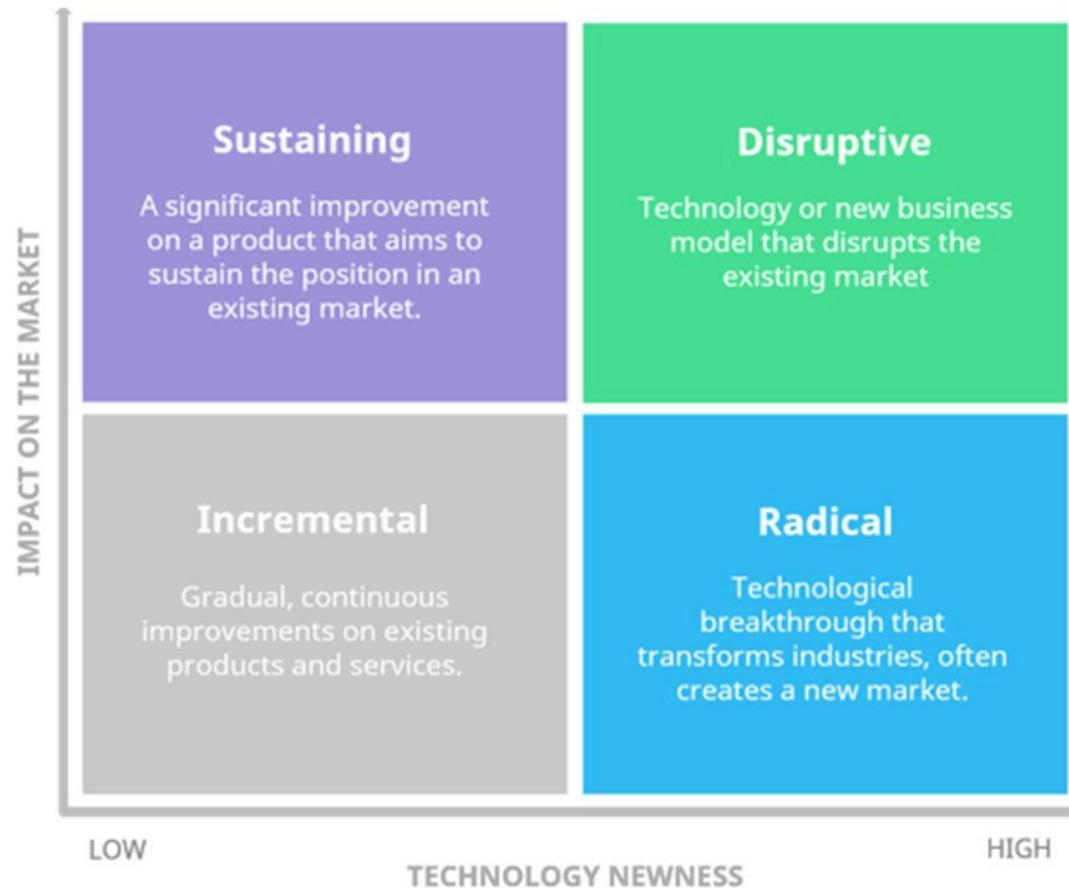
---

### Las narrativas más innovadoras de 2024 (1)

JOSE A. GARCÍA AVILÉS — 03/04/25

---

¿Conoces el *Local*



## *Data Lab?*

Es un seminario integrado por profesionales, profesores y alumnos que producen historias locales apoyadas en datos

## Descarga gratis el libro *La crisis del informativo televisivo*

Contribuciones a las XIV Jornadas Internacionales de Innovación en Periodismo de la UMH

Fuente: Innovation Matrix de Atte Isomäki. [How to manage disruptive innovation.](#)

Este modelo define la innovación según dos dimensiones: la tecnología que utiliza y el mercado en el que opera. Los cuadrantes representan los cuatro tipos de innovaciones más comunes:

- **Innovación revolucionaria:** Aunque estas innovaciones abordan un problema específico, el ámbito no está bien definido, lo que suele significar que una empresa tiene dificultades para desarrollar soluciones. Esto puede ocurrir cuando la empresa utiliza el mismo enfoque y las mismas estrategias, y también suele ser la razón de que los avances rompedores provengan de startups que siguen dispuestas a probar métodos alternativos y revolucionarios para alcanzar sus objetivos.
- **Innovación incremental sostenible:** Es similar a la innovación rompedora. Su diferencia radica en que el ámbito también está bien definido, lo que significa que la empresa conoce el enfoque correcto para llegar al resultado deseado. Proporciona mejoras incrementales en el producto, servicio o en la propia organización.
- **Innovación básica:** Aunque muchos no la consideran una innovación, sigue siendo clave para que un proyecto crezca porque puede dar lugar a nuevos descubrimientos tecnológicos que pueden ser útiles para la empresa. Las estrategias de este cuadrante son para aquellos casos en los que el problema y el ámbito no están bien definidos.
- **Innovación disruptiva:** Se trata de aquellas innovaciones con un dominio bien definido y un problema que no está bien definido. Suelen dar lugar a productos o servicios que rompen con las empresas que monopolizan un sector y generan la irrupción de nuevos actores que pasan a controlar el mercado.

## Descarga gratis el libro *Pistas y tendencias sobre innovación en periodismo*

Este libro recoge los mejores post publicados en el blog durante los últimos cinco años

## Descarga gratis el libro *Mobile first: comunicación multipantalla*

Contribuciones a las XI Jornadas Internacionales de Innovación en Periodismo de la UMH

En los medios de comunicación, la mayor parte de las innovaciones son de tipo incremental, es decir, introducen mejoras o modificaciones sustanciales en un producto, servicio o proceso.

## 2. Torre del cambio tecnológico

Los medios afrontan una transformación continua y vertiginosa. Lo nuevo no es el cambio sino el grado del cambio en el periodismo. Todos estos cambios se aceleran por la incidencia simultánea de varias tecnologías (Big Data, Inteligencia Artificial, Blockchain, Realidad Aumentada, dispositivos de voz...) en la captación, producción y distribución de contenidos, lo que afecta al crecimiento de la audiencia y a la inestabilidad de los ingresos. Además, las empresas tecnológicas ganan fuerza en competencia directa con los medios. Estos actores (Google, Apple, Meta, Amazon...) acaparan un elevado porcentaje de la inversión publicitaria y atraen el tiempo y la atención de los usuarios, al igual que otras productoras y distribuidoras de contenidos (Netflix, HBO, Disney+, Spotify...).

El modelo visualiza la aceleración de los cambios en la última década a través de varios pisos que conforman la “torre” de las tecnologías, que han ido superponiéndose en el trabajo periodístico, desde la especialización y los contenidos generados por los usuarios, el “user first”, el “digital first”, las redes sociales o WhatsApp hasta la IA y el metaverso.

## Descarga gratis el libro *Cómo innovar en periodismo*

Este libro reúne entrevistas a 27 profesionales que han pasado por el Máster

## Descarga gratis el libro *Innovar en periodismo*

Contribuciones a las X Jornadas Internacionales de Innovación en Periodismo de la UMH

## Ranking de Innovación Periodística 2014

Descubre este informe que analiza las iniciativas periodísticas más innovadoras en España

## Crecimiento y diversificación



Fuente: García Avilés, J. A. (2023) Máster en Innovación en Periodismo.

Los medios de comunicación cada vez tienen menos control sobre cómo y dónde se consumen sus contenidos, mientras que su relación con las audiencias pierde consistencia **en el entorno de comunicación interactiva, horizontal y colaborativa característico de la Sociedad Red**. Ante la complejidad del entorno y la disminución de los recursos, las empresas mediáticas necesitan reconsiderar sus estrategias para estudiar dónde deben focalizarse. Desde esta perspectiva, **la innovación es un camino**

## Consulta el *Diccionario del cliché*

Un proyecto de innovación docente desarrollado por profesores y estudiantes del Máster y el Grado en Periodismo de la Universidad Miguel Hernández

## ¿Quieres conocer a otros *periodistas de datos*?

Este innovador proyecto de profesores del Máster te ofrece una lista de profesionales en España y Latinoamérica

que permite adaptar la tecnología, competir con las plataformas, afrontar la fragmentación de las audiencias y encontrar modelos de negocio exitosos.

### 3. La rueda de la innovación

A la hora de innovar, los periodistas deben centrarse en los contenidos, el crecimiento empresarial y las audiencias, según el estudio realizado por el [Proyecto de Innovación Periodística con sede en el Instituto Reuters para el Estudio del Periodismo de la Universidad de Oxford](#). El informe, elaborado por la periodista e investigadora Julia Posetti, se basa en entrevistas con 39 periodistas innovadores de 17 países. Posetti sostiene que la innovación periodística se ha centrado sobre todo en la distribución, dejando de lado los contenidos y el modelo de negocio. Esta tendencia es contraproducente porque sacrifica tiempo, dinero y esfuerzo que deberían dedicarse a la captación y fidelización de la audiencia y a profundizar en las necesidades de los usuarios para tratar de resolverlas. En este contexto, Posetti subraya que la cultura organizacional y el clima laboral son esenciales en los procesos de innovación.

El informe define la innovación periodística como algo nuevo o útil, o una forma diferente de hacer las cosas, que pueden ser intervenciones radicales, disruptivas y transformadoras, o mejoras más básicas y graduales.

## Universidad con Sello de Excelencia Europea

La Universidad Miguel Hernández de Elche consiguió el Sello de Excelencia Europea 500+ en 2004, y posteriormente fue renovada en dos ocasiones consecutivas, la primera en 2007 y la segunda en 2009.

## Matriz de la innovación en los medios



Julia Posseti, *Towards a sustainable model of journalism*. Reuters News Report, 2018

<https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/our-research/time-step-away-bright-shiny-things-towards-sustainable-model-journalism-innovation-era>

¿Cómo visualizar el modelo? Posseti dibuja la “rueda de la innovación periodística” integrada por ocho ejes:

1. Narrativas y cultura
2. Engagement con los usuarios
3. Producto y tecnología

4. Distribución
5. Organización
6. Cultura profesional
7. Liderazgo y gestión
8. Negocio

A largo plazo, centrarse demasiado en la innovación sin una estrategia clara distrae la atención de las funciones periodísticas básicas, provoca agotamiento y fatiga, y el estancamiento de la innovación. Por ello, las redacciones deben abandonar la búsqueda incesante y desenfocada de la innovación y, en su lugar, experimentar según sus objetivos específicos.

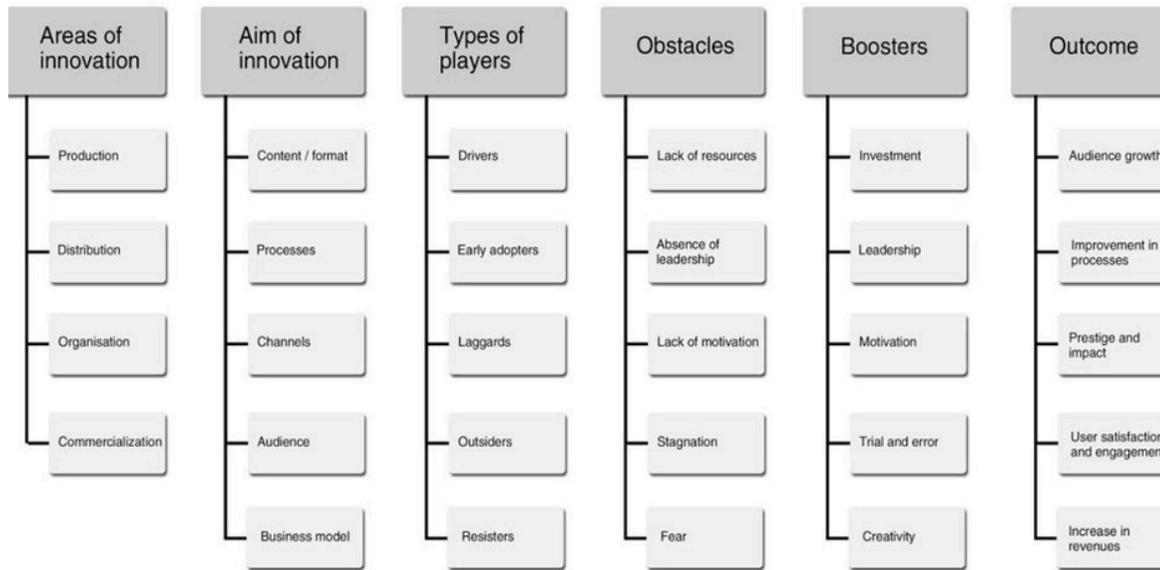
El informe insta a los medios a reorientar sus estrategias de innovación hacia las necesidades de sus “usuarios finales”. El peligro de la falta de experimentación es el estancamiento, pero la búsqueda frenética y a corto plazo de las tecnologías conlleva el riesgo de desperdiciar esfuerzos y no obtener resultados. Los medios interesados en ser más innovadores tienen que identificar objetivos en los que quieran progresar.

## 4. Motores y barreras de la innovación

Los profesores del MIP Alicia de Lara, Miguel Carvajal, Félix Arias y yo mismo elaboramos este modelo en 2019, que forma parte de la investigación [How journalists innovate in the newsroom. Proposing a model of the diffusion of innovations in media outlets](#), publicada en The Journal of Media Innovation. El modelo concibe la innovación periodística

como un proceso que incluye factores derivados de las aportaciones de unos 20 periodistas de medios innovadores, entrevistados para este estudio. Si las innovaciones surgen únicamente como reacción a las amenazas del negocio, la disrupción tecnológica y el entorno comercial competitivo sin una estrategia definida, el cambio es lento y errático. Por el contrario, cuando se incentiva el talento y la dirección toma la iniciativa, las innovaciones aumentan en número y calidad. En cierto modo, observamos que los medios nativos digitales están más abiertos a experimentar, por lo que incorporan más rápidamente las innovaciones en sus procesos o productos.

## Modelo de innovación en las redacciones



García Avilés et al. (2019) How journalists innovate in the newsroom. Proposing a model of the diffusion of innovations in media outlets. *The Journal of Media Innovation*.

<https://journals.uio.no/index.php/TJMI/article/view/3968>

Cuando una empresa se centra demasiado en obtener ingresos, la innovación suele ralentizarse. La energía innovadora puede acabar repartida en una gran variedad de pequeños proyectos que buscan beneficios inmediatos. Esta proliferación excesiva de proyectos suele confundir a la audiencia, debilitar la marca y aumentar la complejidad organizativa en detrimento de la eficacia.

Para identificar las oportunidades de innovación, algunos medios se centran en el liderazgo del producto, la competencia organizativa o en las relaciones con los usuarios. Pero el fondo es el mismo: si una empresa periodística se da cuenta de que su trabajo consiste en satisfacer las necesidades de sus usuarios y éstos consumen contenidos, utilizan herramientas y se suscriben a servicios que les resultan útiles, los medios pueden encontrar oportunidades para innovar.

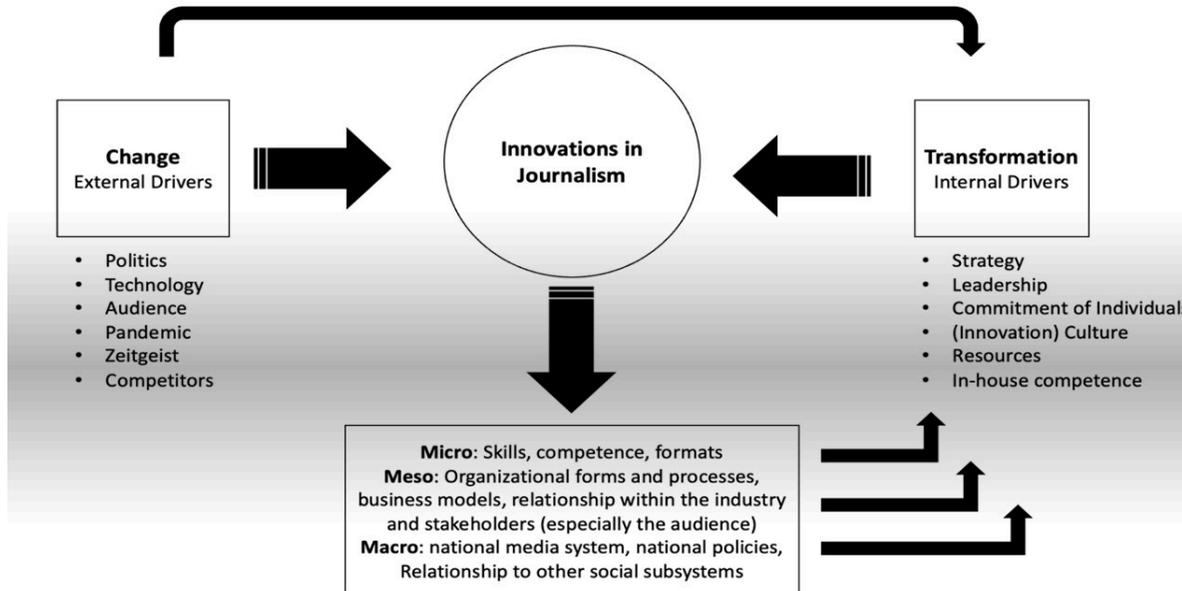
Incorporar nuevas prácticas y experimentar es crucial en los proyectos. Si los profesionales de los medios experimentan con frecuencia, es obvio que muchas ideas acabarán en fracaso. Sin embargo, en las primeras fases estos fracasos son bienvenidos, ya que permiten a los equipos eliminar rápidamente las opciones que no funcionan y centrarse en las alternativas más viables. El “fracasa pronto, fracasa con frecuencia” es un lema que algunos equipos han adoptado con éxito a la hora de innovar.

## 5. Los 3 niveles de la innovación

El origen del modelo es un estudio elaborado por los investigadores alemanes Michael Graßl y Klaus Meier en el marco del proyecto [“Journalism Innovation in Democratic Societies”](#), en el que participamos los profesores del Máster. En septiembre de 2023, [se presentaron las conclusiones del proyecto durante un simposio celebrado en Viena](#).

El modelo sostiene que las innovaciones no tienen un impacto aislado en los medios, sino que pueden influir en tres grandes niveles: macro, meso y micro. La relación entre los distintos niveles no se produce en una sola

dirección, es decir, ni de abajo hacia arriba (de micro a macro) ni viceversa, sino en ambas direcciones.



Source: Michael Graßl & Klaus Meier. Deepening the theory of innovation in journalism: Impact on the industry, the quality and the function of journalism in democracy (forthcoming).

El nivel organizacional intermedio (meso) actúa como vínculo entre los tres porque recibe las interacciones de los otros dos, las coordina y las transmite. Por ejemplo, las nuevas oportunidades de financiación para el periodismo, iniciadas a nivel macro, generan otras formas organizativas o modelos de negocio (nivel meso) y, a su vez, nuevas prácticas (nivel micro). Por el contrario, las competencias adquiridas (nivel micro), por ejemplo, a través del cambio tecnológico, pueden innovar en las formas

organizativas o en los modelos de negocio en el nivel meso, lo que a su vez genera cambios sociales más amplios (nivel macro), como el uso de la inteligencia artificial por parte de los usuarios.

Los vínculos entre los tres niveles son evidentes en una cultura de innovación que afecta a todos los ámbitos individualmente, pero que sólo alcanza todo su potencial cuando los tres se combinan. El nivel micro requiere motivación intrínseca, paciencia y creatividad de los profesionales; el nivel meso potencia la gestión con mentalidad abierta, y la voluntad de romper las estructuras existentes; y en el nivel macro, se necesitan recursos de apoyo a la innovación (financiación o marcos propicios).



**Jose A. García Avilés**

Coordinador Módulo Audiencias

---



