

Los *labs* de medios en España como agentes catalizadores de la innovación periodística: rasgos centrales a juicio de los expertos

Media labs in Spain as catalytic agents of journalistic innovation: key features in the opinion of experts



Susana Herrera Damas. Licenciada en Comunicación Audiovisual (Universidad de Navarra, 1998) y en Sociología (UNED, 2004) y Doctora en Comunicación (Universidad de Navarra, 2002). Premio Extraordinario de Doctorado, ha editado 3 libros, es (co)autora de 5 y ha escrito más de 90 artículos publicados en revistas académicas de prestigio. Ha sido Profesora Visitante en las Universidades de Ottawa (Canadá), Texas (Estados Unidos) y en la Missouri School of Journalism (Estados Unidos). Desde febrero de 2008, trabaja en la Universidad Carlos III de Madrid, donde es Profesora Titular de Periodismo. En la actualidad, su investigación se centra en la innovación mediática en entornos digitales, con especial atención a la búsqueda de buenas prácticas en iniciativas concretas relacionadas con las nuevas narrativas y con el periodismo constructivo y de soluciones. Es IP del grupo de investigación Innovation on Digital Media cuya actividad se puede consultar en su página web <https://innovationondigitalmedia.com/>. Desde 2020 está acreditada como Catedrática de Universidad por la ANECA.

Universidad Carlos III, España
dherrera@hum.uc3m.es
ORCID: 0000-0002-1755-1621



Christian Camilo Satizábal Idarraga. Comunicador Social y Magister en Educación Superior de la Universidad Santiago de Cali en Colombia y Doctor en Investigación de Medios de Comunicación en la Universidad Carlos III de Madrid. Durante su recorrido académico, se ha interesado por el estudio de caso en producciones audiovisuales y por los laboratorios de innovación en medios, tema al que dedicó su tesis doctoral.

Universidad Carlos III, España
100357195@alumnos.uc3m.es
ORCID: 0000-0002-2447-2163

Recibido: 29/10/2022 - Aceptado: 08/02/2023 - En edición: 15/03/2023 - Publicado: 01/07/2023

Received: 29/10/2022 - Accepted: 08/02/2023 - Early access: 15/03/2023 - Published: 01/07/2023

Resumen:

En la actual encrucijada que atraviesan los medios en general y el periodismo en particular, la innovación surge no como un “*nice to have*” sino como una necesidad urgente y perentoria. En este contexto, los laboratorios de innovación se presentan como un

Abstract:

At the current crossroads that the media in general and journalism in particular are going through, innovation emerges not as a “nice to have” but as an urgent and peremptory need. In this context, media labs are presented as a structured and somewhat privileged space to

Como citar este artículo:

Herrera Damas, S. y Satizábal Idarraga, C. C. (2023). Los *labs* de medios en España como agentes catalizadores de la innovación periodística: rasgos centrales a juicio de los expertos. *Doxa Comunicación*, 37, pp. 479-500.

<https://doi.org/10.31921/doxacom.n37a1836>



Contenido publicado bajo licencia Creative Commons, Reconocimiento No Comercial. Licencia Internacional

espacio estructurado y en cierto modo privilegiado para hacerlo. Sin embargo, puesto que tanto la literatura académica como la profesional y la revisión de las webs de los distintos *labs* en Estados Unidos y Europa refleja que su configuración admite muy diversas fórmulas, nos preguntamos cuál hoy es el rasgo central propio de estos espacios en España. En la medida en que quede clara cuál es su razón de ser, será posible definir hasta qué punto su actividad puede (o no) ser asumida por otras instancias. Para averiguarlo, hemos llevado a cabo entrevistas semiestructuradas con una muestra intencional de 18 voces autorizadas en este ámbito. Los resultados reflejan que el rasgo capital de estos espacios es precisamente su propósito innovador. A partir de aquí, se va poniendo el acento en señas de identidad diferentes que, no obstante, resultan complementarias bajo ese denominador común de compartir una misma misión.

Palabras clave:

Labs de medios; innovación; periodismo; expertos; España.

do so. However, since both the academic and professional literature and the review of the websites of the different labs in the United States and Europe show that their configuration admits very diverse formulas, we wonder what is today the central feature of these spaces in Spain. To the extent that their raison d'être is clear, it will be possible to define to what extent their activity can (or cannot) be taken over by other realities. To find this out, we have conducted semi-structured interviews with a purposive sample of 18 prominent voices in the field. The results show that the main feature of these spaces is precisely their innovative purpose. From this point on, the emphasis is placed on different signs of identity which, nevertheless, are complementary under the common denominator of sharing the same mission.

Keywords:

Media labs; innovation; journalism; experts; Spain.

1. Introducción

El nivel de disrupción que Internet ha generado en nuestro ecosistema informativo es tan enorme, y en muchos aspectos tan desconocido, que lo esperable es una necesidad permanente de cambio. Así se expresaba recientemente Ros Atkins, periodista de la *BBC* que apuntaba también a que vivimos en una era de creatividad extrema y que el periodismo debía estar a la altura con una mirada amplia para buscar inspiración. De lo contrario, continuaba, correremos el riesgo de que a las audiencias las noticias les resulten agotadas y limitadas en comparación con otros productos que consumen. En este contexto, la innovación se convierte por tanto en algo innegociable, igual que lo es verificar correctamente los datos, tener buenas ideas para contar historias o ser imparciales (Atkins, 2022).

Definida como “la capacidad de reaccionar ante los cambios en los productos, procesos y servicios mediante el uso de habilidades creativas que permiten identificar y resolver un problema o necesidad de forma que se concrete en la introducción de algo nuevo que añada valor a los consumidores y por tanto fomente la viabilidad de la organización mediática” (García Avilés, *et al.* 2019, pp. 3-4), la innovación en los medios se revela hoy como un “activo crucial para la supervivencia de la industria de los medios” (Weiss y Domingo, 2010, p. 1158) hasta el punto de que, más que una tarea, se ha convertido en una actitud esencial –tal vez la única posible– para hacer frente a un ecosistema informativo netamente disruptivo.

A este respecto, varios autores han argumentado que si en el nuevo ecosistema digital los medios tradicionales quieren seguir siendo relevantes para sus audiencias no basta con que simplemente se adapten sino que es preciso que se reinventen de una manera esencial (Westlund y Lewis, 2014; Küng, 2015; Paulussen, 2016; Fortunati y O’Sullivan, 2019). Lógicamente, continúan Porcu *et al.* (2020, p. 1420) esto no se hace la noche a la mañana sino que se requiere de toda una nueva cultura de aprendizaje innovador (Porcu, 2020) y resiliente (Seville, 2017). Y, sin embargo, frente a esta necesidad, lo que han apreciado varios

investigadores (Ryfe, 2012; Buijs, 2014; Usher, 2014; Tameling, 2015) es que la cultura de las redacciones ha sido un obstáculo –y no un estímulo– para el cambio y la renovación. Una deseable cultura del aprendizaje innovador debería abarcar la innovación tanto en su explotación como en su exploración (March, 1991; O’Reilly y Tushman, 2013) y se debería extender también a todos sus elementos incluyendo –en el modelo de García Avilés, *et al.*, 2019, pp. 11-13– las áreas y objetivos de la innovación, los tipos de actores, los impulsores y los resultados, de forma que esto minimice el impacto de los posibles obstáculos.

Innovar es precisamente el propósito con el que nacen los primeros laboratorios de innovación de medios, primero en Estados Unidos y después en Europa.

En una primera definición, los *labs* son “unidades o departamentos dedicados a la investigación, experimentación, desarrollo e implementación de innovaciones tecnológicas y editoriales” (Salaverría, 2015, p. 398). Siguiendo a Tanaka (2011), se suelen centrar en las nuevas tecnologías para idear, investigar, experimentar e innovar tecnológicamente y socialmente a través de la colaboración de varias disciplinas. En este sentido, se trata de fórmulas muy innovadoras de gestión interna que en varios casos comenzaron como espacios de creación de nuevas narrativas y que, con el paso del tiempo, se han ido transformando en laboratorios de desarrollo de producto. En otras ocasiones siguen siendo departamentos volcados en la exploración y generación de narrativas digitales aprovechando las posibilidades que genera la propia evolución de Internet.

Al mismo tiempo, los *labs* son lugares de experimentación que surgen como una respuesta estratégica a la situación actual que experimentan hoy muchos medios, aquejados por una grave crisis multifactorial que hace urgente dar con nuevas narrativas, productos y servicios que satisfagan las necesidades informativas de un consumidor que ha desconectado con el sistema de medios tradicional y que ha escogido otros modos de informarse.

En este contexto, parece acertado dotarse de espacios independientes en los que pensar, analizar, probar, pero sobre todo en los que contar con el tiempo y la perspectiva suficientes para diseñar distintas soluciones, una necesidad imposible de alcanzar en el ritmo frenético de la operativa del día a día. De esta forma, se comprende que los *labs* hayan podido ser vistos como un salvavidas del medio en el que se insertan, por su contribución efectiva a la hora de crear nuevas narrativas, nuevas formas de ingreso o incluso nuevas audiencias (García-Avilés, 2020; Zaragoza-Fuster y García-Avilés, 2020), algo que también ocurre en los laboratorios de innovación de segunda generación (Hogh-Janovsky y Meier, 2021).

Estos últimos son los laboratorios que se crean entre 2017 y 2021. Básicamente, se diferencian de los anteriores por estar más integrados en las estructuras organizativas de las redacciones lo que les permite atender de un modo más eficiente las necesidades de los periodistas que, además, trabajan en fases concretas de la producción (Hogh-Janovsky y Meier, 2021). Siguiendo a estos autores, estos laboratorios de segunda generación se caracterizan también por los múltiples esfuerzos que hacen sus empleados por actuar como motor de innovación para transformar su organización mediante la transferencia de conocimientos, la puesta en común de nuevas ideas y enfoques a través de una formación avanzada, la comunicación exhaustiva y transparente de la innovación, el acompañamiento ágil de proyectos y la rotación de personal. Asimismo, estos laboratorios se orientan en mayor medida a diseñar nuevos modelos de negocio que resulten sostenibles. Para ello, aplican un proceso de cambio dinámico y aprendizaje constante. Desde una perspectiva más concreta, Cools, Van Gorp y Opgenhaffen (2022) distinguen tres tipos de formas de trabajo: estática (el equipo del *lab* trabaja por sí solo), dinámica (los miembros del *lab* colaboran con otros profesionales,

como periodistas o ingenieros de la organización) y una forma híbrida entre ambos tipos. A estos rasgos, García Avilés (2023) añade que, en general, los laboratorios de segunda generación también se distinguen por:

1. centrarse en encontrar soluciones creativas para mejorar las narrativas y los formatos
2. dedicar una mayor atención a resolver las necesidades de los usuarios y targets concretos
3. favorecer una estructura en red que puede implicar la colaboración con organizaciones externas y que prioriza esa transferencia de la innovación a otras áreas del medio

Precisamente debido a la evolución que han experimentado estos espacios nos preguntamos cuál es en hoy su rasgo central. Este es el objetivo principal de esta investigación: averiguar cuál es en la actualidad el principal rasgo que caracteriza a estos laboratorios. De una manera más concreta, los objetivos específicos de este artículo son:

- OE1: Conocer la percepción de los expertos respecto al rasgo central que comparten estos espacios
- OE2: Conocer su percepción respecto a otras señas de identidad complementarias

2. Los *labs* de medios como agentes catalizadores de la innovación periodística

De acuerdo con algunas de las principales contribuciones sobre el origen de los laboratorios de medios (Salaverría, 2015; Donaire Pitarch, 2016; Sádaba y Salaverría, 2016; González Alba, 2017; Sixto, 2019; Zaragoza-Fuster y García Avilés, 2022), el primer *media lab* fue el desarrollado por el grupo norteamericano de prensa *Knight Ridder* en Boulder, Colorado. Estuvo dirigido por Roger Fidler, que contó con un equipo multidisciplinar compuesto por periodistas, diseñadores, tecnólogos e investigadores. Su proyecto más destacado fue la *tablet newspaper*, un prototipo anterior a las actuales tabletas. En España, destaca el *lab* que creó *El Periódico de Catalunya*, liderado por Mario Santinoli, quien quiso desarrollar una *tablet* parecida. A partir de 2010, se inicia un *boom* internacional de estos espacios tras la apuesta de medios de referencia como *The New York Times*, el *Washington Post*, *The Boston Globe*, la *BBC*, *AFP*, *The Huffington Post* o *The Guardian* que comenzaron a liderar su desarrollo.

En Estados Unidos, destaca el *lab* del *New York Times* que comenzó en 2006 y fue después reestructurado hacia el denominado *Research & Development Lab*. Con funciones similares, los de la *PBS* y de *The Boston Globe* procuran innovar desde diferentes perspectivas que incluyen también la creación de nuevos proyectos periodísticos y la alfabetización mediática. Otros *labs* han cesado su actividad. *Buzzfeed*, por ejemplo, anunció en 2015 el lanzamiento del *Open Lab for Journalism Technology and the Arts* que, sin embargo, cerró 2 años después. Durante su existencia, experimentaron con *bots*, drones, sensores y vídeo esférico, aunque finalmente entendieron que era mejor integrar el personal del *lab* a la redacción de manera natural y no de modo independiente. Desde hace unos años, la tendencia actual en este país parece ser la de incorporar la innovación dentro de los equipos de desarrollo a los que se denomina “*Research & Developments*” y que experimentan en torno al producto y al modelo de negocio en línea con lo que ocurre con los *labs* de segunda generación.

En América Latina, encontramos laboratorios de innovación en países como Argentina, Brasil y Perú. En Argentina, la *Nación Content Lab* se creó en 2015 como una nueva solución de marketing para marcas interesadas en contactar con sus audiencias a partir de contenidos relevantes y de calidad. En Perú, el *Ojo Lab* –vinculado al nativo digital Ojo público– ha llevado a cabo

diferentes especiales interactivos. En Brasil, el *lab* del diario *Agência Pública* ha experimentado con distintas tecnologías y formatos.

En Europa, España es uno de los países que concentra un mayor número de *labs* incluyendo los activos pero también los que han ido desapareciendo. Sigue Reino Unido, Alemania, Francia, Noruega, Portugal, Italia, Irlanda, Suiza, Finlandia y Países Bajos. El primer *lab* de medios europeos, *Medialab*, de la agencia francesa de noticias *France Press*¹, inició su actividad en la década de los 2000. Entre los *labs* europeos, encontramos algunos de medios tan prestigiosos como el *BBC News Lab*, de la cadena pública británica *BBC*, la agencia de noticias francesa *AFP*, el de *The Guardian* o el de la cadena italiana de radio televisión *RAI*. No obstante, algunos de ellos cerraron poco tiempo después. De los 28 *labs* europeos que identifican Zaragoza y García Avilés (2022), 20 se mantienen activos. El de la *RAI*, por ejemplo, cerró un año después de su creación mientras que otros se han reestructurado y han ido probando distintas fórmulas (Nunes, 2020; Nunes y Mills, 2021; Mills y Wagemans, 2021).

Pese a la eclosión que experimentaron los *labs* en la década de 2010 –sobre todo en los años 2012 y 2014–, posteriormente esta ha remitido o bien porque no han aparecido *labs* de nueva creación o bien porque los que había se han reestructurado llegando incluso a desaparecer. El fenómeno tampoco ha sido ajeno a una cierta moda ya que, siguiendo a Salaverría (2015, p. 403), parece más vanguardista decir que se cuenta con un *lab* que con una sección tradicional de infografía y multimedia. Con todo, conviene recordar con Küng lo importante de distinguir entre las innovaciones basadas en estrategias empresariales y los artificios tecnológicos, a los que llama “*shiny new things*”. En este sentido, la autora critica que numerosas organizaciones informativas hayan abandonado la planificación estratégica a largo plazo en favor de proyectos de innovación a corto que resultan meramente tácticos y oportunistas y que, en consecuencia, suponen una debilidad competitiva (Küng, 2017, p. 15).

La revisión de la literatura académica y profesional sobre el tema nos deja una serie de similitudes y diferencias. Entre las primeras, los *labs* se caracterizan por

- i) tener un fuerte compromiso con la innovación,
- ii) empeñarse en extenderla al conjunto del medio,
- iii) estar formados por equipos pequeños pero multidisciplinares,
- iv) contar con cierto grado de autonomía respecto a la redacción y
- v) trabajar con metodologías ágiles, algo que les permite innovar de una manera rápida, eficiente y dinámica.

El fuerte compromiso con la innovación es, en efecto, uno de los rasgos centrales de todo *lab*, además de su razón de ser (Sádaba y Salaverría, 2016, p. 158). Esta innovación se extiende a diferentes ámbitos, aunque el más habitual tiene que ver con el desarrollo de narrativas digitales. Al mismo tiempo, esta apuesta por la innovación también se convierte en un reto ya que, en ocasiones, la innovación sobrepasa las expectativas y lleva a un fracaso que el medio debe asumir. En el lado más positivo, los *labs* de medios han impulsado el desarrollo de diferentes narrativas como las infografías interactivas, las narrativas *scroll*, los documentales interactivos, los especiales interactivos, los *newsgames* o los reportajes inmersivos con vídeo en 360° por citar algunas de las más

¹ En la actualidad continúa activo. Para conocer más sobre los proyectos en los que están trabajando, se puede revisar su página web en la dirección <https://www.afp.com/en/agency/medialab>

habituales en los últimos años. Otras veces, la innovación que se lleva a cabo en el *lab* ha permitido encontrar nuevas vías de ingreso o sistemas de suscripción novedosos.

Como parte del compromiso del *lab* con la innovación, este no se limita a generarla, sino que procura difundirla (Rogers, 2003) y extenderla al conjunto del medio (López Hidalgo y Ufarte Ruiz, 2016, p. 11) si bien con distintos niveles de logro (Zaragoza y García Avilés, 2020). El punto ideal sería que su existencia se hiciera innecesaria porque la cultura de la innovación hubiera sido asumida de una manera orgánica por toda la redacción. Siguiendo a Porcu (2020) y a Valero-Pastor (2020, p. 213), únicamente aquellas compañías que fomenten una verdadera cultura del aprendizaje entre sus miembros tienen la oportunidad de:

1. innovar (Cameron y Quinn, 2011 y Heijboer, Korenhof y Pantjes, 2013)
2. obtener ventajas competitivas (Porter, 1985; Watkins y Marsick, 1996; Baars-Van Moorsel, 2003 y Yolles, 2009)
3. transformarse a sí mismas a través de la creación de nuevo conocimiento (Nonaka, 1994; Wang, Su y Yang, 2011 y Schenke, 2015) y,
4. sobrevivir a largo plazo a las disrupciones del mercado (March, 1991 y O'Reilly y Tushman, 2013)

En este punto, el *lab* puede liderar la cultura del aprendizaje innovador a la que antes nos referíamos. Siguiendo a Porcu, esta se define como:

Un clima social que estimule a las personas a trabajar y aprender juntas, a crecer como individuos y como grupo (equipo, organización), y que proporcione a las personas la autonomía necesaria para ser flexibles, experimentar, ser creativas e investigar posibilidades radicales para que la organización tenga más posibilidades de sobrevivir a largo plazo. Esto se ve facilitado por un liderazgo al servicio, una comunicación abierta, confianza mutua, una cultura de apoyo, objetivos compartidos, valoración de los logros individuales y formación y desarrollo (Porcu, 2020).

En la práctica, esta cultura se puede transmitir de distintas maneras. Siguiendo a Valero-Pastor y Carvajal-Prieto (2019, p. 1160), estas incluyen la enseñanza –formal, informal y mixta–, los sistemas de comunicación –formales, informales y mixtos–, además de recursos profesionales como grupos de intercambio de trabajadores, visitas interdepartamentales o embajadores que, como *early adopters* de una innovación concreta, hacen las veces de “evangelizadores” respecto al resto de la redacción. En otras ocasiones, la transferencia de conocimiento se produce a través de fórmulas creativas como el Quartz Quest o el Confidencial Lab Day (Valero-Pastor, 2020). Lógicamente, la tecnología puede ser un gran aliado para este propósito a través del empleo de herramientas informáticas como correos electrónicos, *newsletters* o servicios como Trello, Asana, Slack o Jira que dinamizan, agilizan y simplifican la colaboración en equipo al optimizar los flujos de trabajo (Valero-Pastor, Carvajal-Prieto y García Avilés, 2019, pp. 8-9).

Los *labs* están formados por equipos pequeños pero multidisciplinares. Lo pequeño de estas estructuras permite generar instancias flexibles y adaptativas (Palomo y Palau, 2016), abiertas a la experimentación. A su vez, los equipos multidisciplinares reúnen a periodistas con otros perfiles profesionales como diseñadores gráficos, realizadores de vídeo, programadores y desarrolladores informáticos con la idea de diseñar productos y servicios periodísticos más contextualizados y con un mayor número de prestaciones (Küng, 2015, 2017 y Zaragoza y García Avilés, 2022).

A su vez, estos equipos gozan de cierta autonomía, lo que les permite atender dos e incluso tres velocidades de trabajo. En este sentido, los *labs* cuentan con dinámicas independientes del resto del medio. Esto les aporta una mayor flexibilidad para adaptarse a los nuevos estándares de mercado y crear productos más atractivos y completos (Valero-Pastor, 2020, pp. 234-235). Siguiendo a Mills y Wagemans (2021, p. 11), con esta mayor autonomía también se pretende garantizar una cierta distancia de las estructuras jerárquicas y las rutinas de las organizaciones de medios.

Siguiendo a Valero-Pastor (2020), los laboratorios de innovación se caracterizan por estimular el flujo de ideas y el desarrollo de proyectos colaborativos, con instalaciones configuradas físicamente para emplear metodologías eficientes y ágiles como el *design thinking*, la resolución de problemas (Moultrie *et al.*, 2008), la metodología *lean startup* (Ries, 2011), la metodología *scrum* (Maximini, 2015; Schwaber y Sutherland, 2017), o la programación XP, Crystal, Kanvan o Scrumban (Valero-Pastor; Carvajal-Prieto; García-Avilés, 2019, pp. 4-8). En muchas ocasiones, se parte de los denominados “productos mínimos viables” con los que van ofreciendo propuestas de valor incrementales para hacerlos crecer o para “pivotarlos” (en el argot), rectificando lo que sea necesario.

En el lado contrario, los laboratorios de innovación se diferencian por:

- i) el foco principal de su actividad y
- ii) por especializarse en un tipo u otro de narrativa digital.

En efecto, algunos *labs* se orientan a explorar nuevas narrativas, formatos y periodismo de datos mientras que otros desarrollan tecnológicamente aplicaciones digitales, promocionan proyectos o *startups* y alfabetizan a la ciudadanía en el consumo crítico de los medios (Salaverría, 2015, p. 401).

En cuanto a las narrativas en las que se especializan, los *labs* se pueden diferenciar en función de que su apuesta preferente sea la infografía interactiva (Vizoso, 2020), la narrativa *scroll* (Rojas Torrijos, 2014), el pódcast (Orrantia, 2019), el *newsgame* y las narrativas gamificadas (García-Ortega y García-Avilés, 2018), la producción *transmedia* (Scolari, 2013) o el documental interactivo (Vázquez-Herrero, González-Neira, Quintas-Froufe, 2019 y Vázquez-Herrero, López-García y Gifreu-Castells, 2019), que incluye vídeo y se enriquece con fotogalerías, infografías y narrativa *scroll* para facilitar la asimilación de la información y hacerla así más didáctica, dinámica, multimedia y entretenida. En menor medida, algunos *labs* también han explorado el potencial que ofrecen los drones y los reportajes inmersivos con vídeo en 360° (Benítez de Gracia, 2019 y Benítez de Gracia y Herrera Damas, 2020). En el caso español, esto último ocurre con los de *El Confidencial* y, sobre todo, con el de *RTVE*.

3. Situación de los *labs* en España

En efecto, en España, estos son los dos laboratorios de innovación más relevantes por longevidad, pero también por compromiso con la innovación. A su vez, se trata de *labs* muy distintos entre sí.

El de *RTVE* se puso en marcha en junio de 2011 y es considerado el primer laboratorio de innovación en el país. En su página web, se autodefinen como un laboratorio de innovación audiovisual que busca formas creativas y novedosas con las que contar historias de temas muy diversos buscando innovar, divertir y, sobre todo, informar. Aunque el *lab* comenzó sólo con dos personas –un diseñador y un periodista–, con el paso del tiempo han ido creciendo en número, pero también en variedad de

perfiles. Hoy, además de a periodistas, integra a desarrolladores informáticos, diseñadores gráficos y realizadores que trabajan cada proyecto desde cero y de una manera colaborativa. Su apuesta decidida por la innovación audiovisual e interactiva les ha hecho merecedores de distintos premios como los Malofiej de infografía, los Webby Awards, los Lovie Awards y el premio de periodismo digital José Manuel Porquet. A medida que ha pasado el tiempo, han ido apostado por géneros audiovisuales cada vez más sofisticados. Algunas de sus apuestas más destacadas son los reportajes inmersivos con vídeo esférico, los podcasts, los *newsgames*, los especiales y los documentales interactivos (López Hidalgo y Ufarte Ruiz, 2016; Sádaba y Salaverría, 2016, p. 160 y González Alba, 2017).

Por su parte, el *lab* de *El Confidencial* llega en 2013 con el nombre de “El Confidencial.Lab” y como un laboratorio de innovación y de producto. Se trata del área de innovación, estrategia y nuevas narrativas de *El Confidencial*, un diario nativo digital fundado en 2001. La idea era distanciarse de la vorágine de la operativa del día a día para trabajar en la segunda velocidad y en la estrategia de producto, algo que requiere poder contar con una mayor perspectiva. De manera más concreta, el laboratorio pretendía acelerar el salto digital del diario y comienza como una unidad catalizadora orientada a convertir a *El Confidencial* en uno de los medios más innovadores, sostenibles y tecnológicamente avanzados de los que existen en España (Laso, cit. en López Hidalgo y Ufarte, 2016; Vara Miguel, 2016; García-Avilés, 2018; Vázquez-Herrero, 2018 y Valero-Pastor, 2020).

Ya desde 2014 comienza a producir reportajes multimedia con efecto *parallax* al estilo de los que había estrenado *The New York Times* en 2012. Con el tiempo, el *lab* va incrementando en número y diversidad de perfiles a medida que renueva la web, desarrolla *apps* nativas en las tiendas de Apple y Android, experimenta con *bots* o lanza fotorreportajes. En 2017, con el apoyo de Global Editors Network y del Google News Lab, lanzaron *El Confidencial* Editors Network, un *hackaton* anual sobre innovación periodística (Boyles, 2017) que reúne a equipos de trabajo de los medios más importantes. Poco a poco, van pasando de ser un laboratorio de nuevos formatos a convertirse en una unidad de innovación. El *lab* de *El Confidencial* recurre a la metodología *scrum* y, en general, a flujos de trabajo ágiles y flexibles con el fin de testar constantemente los proyectos partiendo de un producto mínimo viable que se va desarrollando a lo largo de sucesivas entregas con sus propuestas de valor correspondientes. Cada equipo es autónomo e independiente y se sincroniza por medio de reuniones horizontales semanales en las que se analiza lo realizado y se buscan posibles soluciones a las incidencias que se hayan identificado. En todo caso, en *El Confidencial* tienen muy clara la necesidad de extender la innovación que se genera en el *lab* al resto de la redacción hasta el punto de que su misma existencia pudiese quedar diluida (Valero-Pastor, 2020).

Por lo demás, el *lab* les ha permitido encontrar diferentes vías de ingresos, primero a través del *branded content* y, desde junio de 2020, mediante la puesta en marcha de un novedoso sistema de suscripciones. En cuanto a las narrativas digitales que han desarrollado, destacan *newsgames* y narrativas gamificadas, infografías interactivas, narrativa *scroll* y especiales interactivos que combinan imágenes, música, *slides* y *templates* para ofrecer la información de manera didáctica, dinámica, multimedia y atractiva.

Junto a los *labs* de RTVE y *El Confidencial*, encontramos también en España experiencias más modestas bien porque no han tenido continuidad en el tiempo o bien porque han surgido en fechas más recientes y todavía se encuentran en un estado muy embrionario respecto a su posible desarrollo en el futuro.

Es el caso, por ejemplo, de Vocento, que puso en marcha su *lab* en el año 2014 a raíz de un curso de Periodismo de Datos con motivo de la entrada en vigor en España de la Ley de Transparencia. En palabras del que fue Su director, Borja Bergareche, se pretendía que el *lab* sirviese de acelerador de tendencias clave para el negocio del grupo acogiendo las redes sociales, el vídeo, las nuevas narrativas, la I+D y las nuevas formas de negocio y monetización, actuando al mismo tiempo como evangelizador interno sobre la transformación digital con una orientación muy a resultados ayudando de una manera efectiva tanto a las redacciones como a los equipos. Al igual que el *lab* de *El Confidencial*, recurrió a metodologías ágiles para desarrollar *software* y aplicar un *design thinking* orientado a analizar problemas complejos y a resolverlos de manera colaborativa (López Hidalgo y Ufarte, 2016; Villar Gutiérrez, 2017; Ossorio Vega, 2017; García-Avilés, 2018 y Vocento, 2019). Finalmente, el *lab* cesó su actividad en 2019.

De entre los que continúan activos², uno de los *labs* más recientes es el del diario *El País*. Nació en marzo de 2018 con cuatro periodistas, un diseñador, un maquetador HTML y un programador informático. En su presentación, dice nacer con la intención de seguir abriendo caminos para hacer periodismo. Para ello, reúne a periodistas, diseñadores, programadores, grafistas, fotógrafos, realizadores, especialistas en datos y en redes (*El País*, 2018). Se desarrolla en la misma redacción del diario y trabaja de manera muy coordinada ya que es la redacción la que propone las historias y el *lab* sirve como una especie de rincón de experimentación narrativa que, en cada caso, propone el formato que pueda resultar más innovador. Para construir las historias, este *lab* suele partir de efemérides de asuntos históricos a las que dedica entregas y proyectos especiales con forma de interactivos, *webdocs*, animación, datos, inmersivos, gamificación, pódcasts, vídeo en 360°, drones, visualizaciones interactivas, grafismo 3D integrado en vídeo o programas de televisión en *streaming* desde el lugar de los hechos y narraciones en formas de hilo que realiza la propia directora del *lab* desde la cuenta corporativa del diario en Twitter (*El País*, 2018; Mediamorfosis, 2019; Gosálvez cit. en Clases de Periodismo, 2019).

El último laboratorio de innovación que aparece en España corresponde al diario económico *Expansión*, que forma parte del grupo Unidad Editorial. Este *lab* se comenzó a desarrollar en 2021 como el área de nuevas narrativas y visualización de datos del diario. La idea era que, en la web, los usuarios encuentren un mayor desarrollo de las historias que ya han aparecido en papel, un desarrollo enriquecido desde el punto de vista gráfico, pero también visual. La apuesta editorial se basa por tanto en mezclar las últimas tendencias en periodismo como la estadística, la visualización de datos, la programación y el análisis experto de los periodistas especializados con los que cuenta el periódico. Hasta el momento, el *lab* de *Expansión* ha desarrollado sobre todo infografías interactivas, narrativas *scroll*, o visualizaciones creativas de datos. Estas últimas resultan muy frecuentes teniendo en cuenta la singularidad propia de la información económica.

4. Metodología

Tras esta presentación conceptual y contextual de los *labs*, nos disponemos a confrontar estos hallazgos con la visión de los expertos para tratar de averiguar cuál es hoy el rasgo central y las principales señas de identidad que caracterizan a estos espacios en España, habida cuenta de las diversas fórmulas que admite su configuración (Nunes, 2020; Nunes y Mills, 2021;

² El 3 de febrero de 2023 una consulta a su página web permite ver que la última entrada es de enero de 2020 si bien no hay noticia del cierre oficial de este *lab*, al menos hasta la fecha.

Mills y Wagemans, 2021). En la medida en que quede clara cuál es su razón de ser, será posible determinar hasta qué punto su propósito puede (o no) ser asumido por otras instancias. Para averiguarlo, entre octubre de 2021 y mayo de 2022 llevamos a cabo 18 entrevistas semiestructuradas a una muestra de expertos intencional y no probabilística formada por algunas de las voces más destacadas en la innovación mediática en general y en estos laboratorios en particular.

En efecto, siguiendo a Hernández Sampieri *et al.* (2010, p. 396) los tipos de muestras que se suelen utilizar en las investigaciones de tipo cualitativo son las no probabilísticas o dirigidas, cuya finalidad no es generalizar en términos de probabilidad. También se les conoce como “guiadas por uno o varios propósitos”, pues la elección de los elementos depende de razones relacionadas con las características de la investigación. A su vez, nos decantamos por la modalidad de entrevistas semiestructuradas (Young, 1960; Taylor y Bodgan, 1987; Wimmer y Dominick, 1996 y Howitt, 2019) ya que garantizaba que los entrevistados se podían expresar libremente y utilizando sus propias palabras en respuesta a preguntas semiabiertas. En este caso, optamos además por una muestra de expertos (Hernández Sampieri *et al.*, 2010, p. 397) que precisa la opinión de individuos con una visión cualificada sobre el tema. Esta visión venía condicionada por tratarse de un investigador académico, ser experto en innovación en medios o estar vinculado a un *lab* en particular.

Para realizar las entrevistas, seguimos el procedimiento habitual en estos casos, sistematizado por autores como Young, 1960 o Howitt, 2019. Con el fin de tener una visión más completa, hemos querido triangular la perspectiva académica con la profesional. Para seleccionar a los candidatos, tuvimos en cuenta algunas de las contribuciones que habían hecho al objeto de estudio ya fuese desde un punto de vista teórico o desde una perspectiva profesional al estar implicados -en el momento de la entrevista o en algún momento anterior- en la innovación mediática o en algún *lab* en particular. En la siguiente tabla presentamos un breve resumen de cada uno de ellos. Para conocer más sus trayectorias, se puede consultar los siguientes enlaces:

Tabla 1: Relación de expertos entrevistados

Nombre	Cargo ³	Universidad/medio/ <i>lab</i>	Perfil
Miriam Hernanz	Directora	<i>RTVE lab</i>	Profesional de <i>lab</i>
Carol Espona	Periodista	<i>RTVE lab</i>	Profesional de <i>lab</i>
César Peña Martínez	Periodista	<i>RTVE lab</i>	Profesional de <i>lab</i>
Alejandro Laso	Director de estrategia e innovación	<i>El Confidencial lab</i>	Profesional de <i>lab</i>
Guiomar del Ser	Redactora jefa de producto editorial	<i>El País lab</i>	Profesional de <i>lab</i>
Javier García Fernández	Periodista y responsable del <i>lab</i>	<i>Expansión lab</i>	Profesional de <i>lab</i>

3 En el momento en el que llevamos a cabo la entrevista.

Àlex Badia	Cofundador	Barret Films	Experto en innovación mediática
José Antonio González Alba	Periodista	Sembramedia	Experto en innovación mediática
Alfredo Casares	Periodista	Instituto de Periodismo Constructivo	Experto en innovación mediática
Michaëla Cancela	Editora de audio	Agencia France Press	Experta en innovación mediática
José Alberto García Avilés	Catedrático	Universidad Miguel Hernández	Investigador académico
Miguel Carvajal Prieto	Profesor Titular	Universidad Miguel Hernández	Investigador académico
José Manuel Noguera Vivo	Profesor Titular	Universidad Católica San Antonio	Investigador académico
Ainara Larrondo Ureta	Profesora Titular	Universidad del País Vasco	Investigador académico
Luis Miguel Pedrero Esteban	Profesor Titular	Universidad Nebrija	Investigador académico
José Luis Rojas Torrijos	Profesor Titular	Universidad de Sevilla	Investigador académico
Teresa Zaragoza Fuster	Periodista y Profesora Asociada	Universidad Miguel Hernández	Investigador académico
José María Valero Pastor	Profesor Ayudante Doctor	Universidad Miguel Hernández	Investigador académico

Fuente: elaboración propia

En cada caso elaboramos la guía de las entrevistas a partir de una serie de preguntas comunes. Por razones de espacio, incluimos aquí las respuestas a la pregunta por el rasgo central de los laboratorios de innovación a juicio de los entrevistados. Las entrevistas tuvieron una duración media de una hora y, debido a las dificultades de llevarlas a cabo de manera presencial, las elaboramos a distancia en modo *online* síncrono a través de Google Meet o de la plataforma de preferencia por parte del entrevistado quien, en ese caso, enviaba el enlace correspondiente. En todos los casos, y contado con el permiso explícito de los expertos, sus entrevistas fueron grabadas con la idea de transcribir después el contenido para, posteriormente, ordenarlo y categorizarlo siguiendo el método propuesto por Taylor y Bogdan (1987).

Para analizar los resultados de un modo más eficiente, nos resultó de mucha utilidad trabajar con el *software* Atlas.ti (versión 22), examinando el contenido primero en un nivel textual y luego conceptual, estableciendo redes y vínculos entre las visiones, pero también similitudes, diferencias y matices entre los diferentes discursos. El resultado de las sucesivas lecturas nos permitió asegurar la consistencia interna. Finalmente, procedimos a redactar los resultados que son los que ahora presentamos. Cabe destacar que contamos con permiso explícito por parte de los entrevistados para publicar sus declaraciones de manera no

anónima y también que estos dispusieron de un tiempo para poder matizar el contenido de sus declaraciones a partir de una versión bastante definitiva del texto⁴.

5. Resultados

Para Rojas Torrijos, los *labs* son unidades de innovación cuya misión central es precisamente esa: innovar, entendiendo la innovación como una mezcla de investigación de tendencias, aprendizaje tecnológico y búsqueda de soluciones que se exploren y pongan en marcha en forma de nuevos productos y formatos para ensanchar así las posibilidades tecnológicas y narrativas del periodismo, adaptándolas a las exigencias y características de los nuevos entornos digitales (Rojas Torrijos, 2021).

En similares términos, para García Fernández (2022), del Expansión *lab*, el rasgo central es la posibilidad de contar las cosas de una manera diferente que permita enriquecer el contenido al que los usuarios acceden en papel para que “no sea lo mismo de siempre: unas viñetas de imágenes con una cantidad de texto interminable que al final termina aburriendo”.

Pedrero considera la experimentación como una de las señas de identidad de todo *lab* puesto que no se llega a innovar si no se prueba. En ese sentido, el *lab* es “esa parte del medio o ese entorno integrado en el medio” que, a modo de “cápsula” permite innovar a partir de una experimentación que es lo que da luego pie a asentar (o no) esa prueba (Pedrero, 2021). A su juicio, esta labor resulta hoy esencial puesto que el medio no deja de estar supeditado a rutinas y condicionantes que a veces no permiten jugar a probar cosas nuevas, tomarse el trabajo con más sosiego, profundizar en otras posibilidades narrativas o explorar.

A partir de ahí, esa prueba –en una “multiplicidad de formatos”, añade Badía (2021)– se puede convertir en producto tras una fase de asentamiento, ajuste y consolidación, pero el experimento inicial resulta esencial. A su vez, Pedrero reconoce que esa experimentación puede estar relacionada con lo tecnológico, pero también con la narrativa o las maneras de trabajar, distribuir, ordenar, etc.

Por su parte, García Avilés considera que un rasgo decisivo en los *labs* es la interdisciplinariedad en los perfiles que los integran. Esto permite que los profesionales del periodismo convivan con otros de ámbitos distintos como la informática, la computación o el diseño con la idea de que la “suma de ese trabajo en equipo desde perspectivas diferentes haga posible la innovación” (García Avilés, 2021).

También para Cancela este es uno de los rasgos centrales de todo *lab*: proporcionar “espacios seguros” en los que cohabiten perfiles distintos; gente que conoce en profundidad el mundo del periodismo con desarrolladores, diseñadores, expertos en sistemas o periodistas de datos: “más que nada es la posibilidad de distintas profesiones trabajando juntas dentro de un medio para innovar. Para ser creativas e innovar” (Cancela, 2021).

Según César Peña, esto es justamente lo que ocurre en el *lab* de RTVE, que aúna a periodistas con realizadores de vídeo, desarrolladores informáticos y diseñadores gráficos algo que permite “crear proyectos singulares” (Peña, 2021). Esta visión también es secundada por Noguera, quien considera que el perfil periodístico debe trabajar de la mano con perfiles especializados en datos, programación, experiencia de usuario junto a otros profesionales como el *product manager*, el *audience manager* o el

4 En todo caso, todos ellos se mostraron bastante conformes con la versión que les enviamos, con escasos ajustes en cuestiones meramente formales y de expresión.

responsable de audiencias, por ejemplo. Al margen de las denominaciones, Noguera considera que es posible que el *lab* sea el lugar más multidisciplinar del medio en el que se alinee el modelo de negocio, la línea editorial y el desarrollo de audiencias.

A su juicio, el propósito evangelizador también debe formar parte de cualquier *lab* porque no se trata de que sea el único lugar del medio en el que se innove sino de que en el corto, medio y largo plazo todo el medio esté impregnado de esa “cultura de la innovación” hasta el punto de hacer innecesaria la existencia del propio *lab*. En este sentido, reconoce que los *labs* son más propios de los grandes medios y cabeceras con estructuras muy grandes en las que han convivido diferentes generaciones de periodistas, algunas de ellas más reacias y resistentes al cambio. En estas redacciones, que tuvieron que hacer la transición del papel a digital a partir de una cierta “herencia analógica”, el *lab* puede servir como un lugar al que acudir en busca de ejemplo y ayuda (Noguera, 2021).

En sentido contrario, los nuevos medios –que en la última década han experimentado “un *boom*” como consecuencia del cierre de los grandes medios y de la generación de toda una “bolsa de periodistas experimentados”– son bastante más pequeños. Esto, que en un principio podría ser una debilidad, ha resultado ser una ventaja al menos a estos efectos porque les permite ser más ágiles y flexibles en su línea, en su estructura, pero también en su modelo de negocio sobre todo porque muchos de los empleados tienen ya “interiorizada” esa mentalidad y “toda esta filosofía de emprendimiento, de *design thinking*, de *Canvas*, de *lean start up* o del producto mínimo viable” (Noguera, 2021).

En un sentido similar, González Alba considera que el *lab* tiene un rol indispensable a la hora de liderar esa nueva cultura y de que se pueda convertir en el eje centralizador que capitalice y guíe el cambio cultural y la asunción de la innovación por parte de toda la redacción. De hecho, esa debe de ser su función, máxime en el contexto actual de transformación digital acelerada y obligada. Esa transformación que –siguiendo a González Alba (2021) “tiene mucho más que ver con el cambio cultural y menos de lo que se piensa con las herramientas tecnológicas”– debe ser “sin duda alguna” liderada por el equipo del laboratorio.

Para todo esto, los profesionales deben estar constantemente actualizados tanto en sus conocimientos como en lo relativo a las técnicas y métodos de producción (Zaragoza, 2021). Además, se hace necesario que cuenten con cierto sosiego frente a la urgencia con la que se vive todo. En este sentido, Hernanz (2021) afirma que “en los laboratorios se piensa más que se hace” porque en el de *RTVE*, por ejemplo, procuran que su producto no sea tanto de cantidad “sino de calidad y de diferenciación”. A este respecto, añade que otro elemento diferencial es que habitualmente no saben qué están haciendo. “No nos sentimos cómodos con las decisiones que tomamos porque no sabemos si se van a entender, que es lo que exige la innovación”. Si supiéramos cómo se tiene que contar –continúa– estaríamos haciendo un periodismo más tradicional o más estandarizado” (Hernanz, 2021).

Para la que fue responsable del *lab* de *RTVE*, también resulta esencial que las personas que integren un *lab* estén muy abiertas a la tecnología y entiendan que la nueva forma de hacer periodismo tiene que beber del rigor de siempre pero, al mismo tiempo, debe estar abierta a probar cosas nuevas, incluyendo la posibilidad de que la ciudadanía sea una fuente (Hernanz, 2021).

Valero-Pastor añade otros dos requisitos que, a su juicio, constituyen rasgos importantes en un *lab*:

- i) la adaptabilidad, el estar dispuestos a cambiar cualquiera de sus estructuras, de sus perfiles profesionales, de sus flujos de trabajo o cualquiera de sus configuraciones para estar siempre atentos y dispuestos a introducir modificaciones en los productos y en el resto de la compañía, y

ii) la cultura colaborativa entendiendo que, ahora mismo, un producto ya no es el contenido periodístico como tal sino que tiene que integrar también unos requisitos relativos al formato, a la interactividad o a la experiencia de usuario. “Al final, es casi imposible abordar eso desde la perspectiva de una sola persona y, además, el producto se ve enriquecido si se aborda desde distintos puntos de vista” (Valero-Pastor, 2021).

Además, también se apunta que es necesario que los integrantes del *lab* puedan trabajar con cierta autonomía y libertad. Así lo señala el que fue director del *lab* de *Diario de Navarra* para quien resulta esencial que la dirección facilite un espacio en el que los profesionales puedan disponer de cierta autonomía, entendida como la capacidad para experimentar sin tener que generar necesariamente unos resultados concretos para la producción “sobre todo al principio”.

Para Cancela, la libertad es necesaria para ser creativo lo que, a su vez, constituye “la base de la innovación”. Esa libertad, además de a la configuración de los equipos, se extiende también a la hora de “imaginar nuevos formatos y probarlos a pequeña escala o incluso abiertamente” al menos para demostrar que estos formatos se pueden crear y que pueden existir (Cancela, 2021).

Junto a la autonomía, Casares añade que es importante que el *lab* resulte útil para el medio: “la organización tiene que ver que hay una transferencia y que es útil”. Esa utilidad a veces consiste en una transferencia concreta de resultados pero otras veces tiene un carácter más intangible ya que se refiere al aprendizaje que se genera y que va a repercutir en la cultura interna del medio. Esta -continúa Casares (2021)- se ve modificada por los *labs* ya que incorporan la incertidumbre, la prueba-error y la experimentación, actitudes y atributos que no siempre están presentes en las redacciones ya que estas se centran en cumplir unos objetivos muy claros de producción que muchas veces resultan “incompatibles” con la innovación.

Para que sea útil, es importante que el *lab* tenga contacto con la redacción porque le debe ayudar a resolver retos periodísticos de distinto tipo: unas veces, relativos a las nuevas narrativas, otras a nuevas formas de aproximarse a las comunidades o a la experimentación con nuevos modelos para generar ingresos. A este respecto, Casares reconoce que hay muchos tipos de *lab* y que cada medio lo utiliza para lo que considera más relevante, incluyendo que pueda ayudar al medio a hacerse preguntas que quizás no se haría y a descubrir necesidades que todavía no tiene (Casares, 2021).

En similares términos se expresa Laso que reivindica que los integrantes del *lab* deben poder hacer. Para el director de estrategia e innovación de El Confidencial, es muy importante que la estructura de la empresa confíe en esos perfiles y en sus capacidades, y no les condicione para que logren sacar lo mejor de sí mismos. Esto, que para Laso es “súper importante” hoy en cualquier empresa, en el caso de los laboratorios resulta esencial (Laso, 2021).

Larrondo considera básico el “factor humano”: que el *lab* cuente con un equipo y con unos líderes que tengan una estrategia clara, que estén muy comprometidos con la innovación, que sepan lo que es, que tengan mucho contacto con otros medios, con otras empresas, con el ámbito universitario y que cuenten con gente creativa que también comparta ese interés ya que “(...) al final, un *lab* pretende ser una avanzadilla del medio de comunicación” (Larrondo, 2021).

Desde el *lab* de RTVE, Espona reivindica también la conveniencia de combinar una apuesta firme por parte de la dirección con la voluntad de un grupo de profesionales inquietos y dispuestos a ir más allá: “Para innovar hay que tener medios y apostar y eso requiere invertir también. Y todo ello acompañado por supuesto de los que lo hacen posible. Gente joven, abierta, que se atreva a probar cosas nuevas” (Espona, 2021).

En el caso de *El País*, su responsable expresa que para ellos resulta muy importante “no dar nada por sentado”, poder abrir la mente y pensar en términos menos convencionales en el servicio público que puede ofrecer su diario. “La cuestión es que sepamos acertar en la forma en la que transmitir una historia, una idea, una cobertura sin estar sometidos a un patrón determinado, sino que busquemos un carril en el cual acertar y llegar al entorno” (Del Ser, 2021). Esto, continúa Del Ser, no significa “hacer cosas más o menos locas por sistema”, sino ensayar nuevas fórmulas y formatos cuando se considere que la información que se quiere transmitir requiere un experimento. Para ello, conviene ser flexibles, pero también equilibrados al escoger los recursos narrativos puesto que no se trata solo de “probar por probar, innovar por innovar, colocarle más o menos colorines a las cosas, más o menos efectos especiales”. Se trata, continúa, de encontrar el equilibrio entre el servicio periodístico que presta el diario y la mejor forma de prestar ese servicio al usuario.

En un sentido similar, Carvajal apunta que resulta esencial que el *lab* conozca a los públicos a los que sirve que son la audiencia, los empleados y la empresa. A su juicio, es ese conocimiento el que va a permitir identificar los problemas, empatizar con la forma de consumir, saber cómo trabaja el medio, qué necesidades tiene la plantilla, etc. En caso contrario, si no se cuenta con datos reales, ninguno de los experimentos, de las pruebas o de los productos que nazcan en el laboratorio podrán tendrán éxito. “Serán simplemente creativities de genio encerrado en su mundo” (Carvajal, 2021).

6. Conclusiones

Los *labs* son fórmulas muy innovadoras de gestión interna que comenzaron primero en Estados Unidos y luego en distintos países de Europa como espacios de creación de nuevas narrativas y que, con el paso del tiempo, se han ido transformando en laboratorios de desarrollo de producto. En otras ocasiones, continúan siendo departamentos volcados en la exploración y generación de narrativas digitales aprovechando las posibilidades que genera la propia evolución de Internet.

Al mismo tiempo, son lugares de experimentación que surgen como una respuesta estratégica a la situación actual que experimentan hoy muchos medios, aquejados por una grave crisis multifactorial que hace urgente dar con nuevas narrativas, productos y servicios que satisfagan las necesidades informativas de un consumidor que ha desconectado con el sistema de medios tradicional y que ha escogido otros modos de informarse.

En este contexto, parece acertado dotarse de espacios independientes en los que pensar, analizar, probar, pero sobre todo en los que contar con el tiempo, recursos y la perspectiva suficiente para diseñar distintas soluciones, una necesidad imposible de alcanzar en el ritmo frenético de la operativa del día a día. A este respecto, todos los entrevistados se alinean con el discurso de que las organizaciones de noticias no son muy buenas a la hora de lograr la innovación exploratoria (O’Reilly y Tushman, 2004; Storsul y Krumsvik, 2013; Westlund y Lewis, 2014 y Tameling, 2015) tal vez no por falta de voluntad sino porque la producción diaria de noticias, centrada en una demanda a corto plazo y en una producción eficiente, suele absorber la mayor parte de las energías creativas de los profesionales (Porcu et. al, 2020, p. 1423).

Con todo, como recuerdan March (1991) y O’Reilly y Tushman (2013), si las organizaciones buscan sobrevivir a largo plazo, necesitan esa “ambidestreza organizativa” (Maijanen y Virta, 2017) que sea capaz de conciliar los dos tipos de innovación -la que explota y la que explora- porque, aunque el enfoque en la explotación parezca atractivo a corto plazo, puede llegar a ser “autodestructivo” a la larga (Porcu et al., 2022). Además, sin la exploración, la organización no puede acoger ni desarrollar ideas

nuevas que resulten creativas lo que puede dar lugar a organizaciones que, lejos de arriesgar, se quedan “atrapadas en equilibrios estables subóptimos” (March, 1991, p. 71). Como se comprende, este peligro compromete seriamente el potencial del *lab* como espacio privilegiado en el que promover la innovación exploratoria.

Por lo demás, los resultados reflejan pocas diferencias sustanciales entre los discursos de los expertos, según sean académicos o profesionales. Unos y otros coinciden en que los *labs* son unidades de innovación y en que esta es, por tanto, su misión, su propósito y el único “rasgo central”. A partir de aquí, los entrevistados van poniendo el acento en señas de identidad diferentes que, no obstante, resultan complementarias y nunca contradictorias. Los discursos de los profesionales tampoco varían sustancialmente en función de en qué *lab* trabajen.

Se destaca por ejemplo la importancia de la experimentación, puesto que no se llega a innovar si no se prueba. A partir de ahí, esa prueba se puede convertir en producto. Luego seguirá una fase de asentamiento, ajuste y consolidación, pero el experimento inicial resulta clave. Por lo demás, esa experimentación puede adoptar muy diversas formas ya que la innovación puede provenir de la tecnología pero también de la narrativa, de las maneras de ordenar, trabajar, distribuir, etc.

Esa experimentación -apuntan otros expertos en línea con los hallazgos de la literatura académica (Küng, 2015, 2017 y Zaragoza y García Avilés, 2022)- se aborda mejor a partir de equipos interdisciplinarios en los que, además de periodistas convencionales, se puede encontrar periodistas de datos, desarrolladores informáticos, diseñadores gráficos, realizadores de vídeo, expertos en sistemas, en experiencia de usuario y usabilidad, responsables de audiencias, etc. De este modo, los *labs* se configuran como “espacios seguros” a la hora de acoger esta diversidad de perfiles que cohabitan para trabajar juntos, dialogar y generar proyectos singulares en los que se alinee el modelo de negocio, la línea editorial y el desarrollo de audiencias.

También se menciona que todo *lab* debe tener una finalidad evangelizadora para evitar que sea el único lugar del medio en el que se innove, un riesgo mayor en el caso de las grandes cabeceras con estructuras abultadas en las que han convivido diferentes generaciones de periodistas, algunas de ellas más reacias y resistentes al cambio. En estos casos le corresponde al *lab* liderar la transición a la nueva cultura. Para ello, resulta esencial su apertura a la tecnología, la actualización constante tanto de conocimientos como de técnicas y métodos de producción y poder trabajar con adaptabilidad y agilidad pero también cierto sosiego.

La disponibilidad de los laboratorios para cambiar cualquiera de sus estructuras, perfiles, flujos de trabajo y configuraciones varias para introducir mejoras en los productos y en el resto de la compañía también resulta esencial. Además, se precisa cierta cultura colaborativa dado que el producto periodístico tiene que combinar el diseño del contenido con un buen formato, una interactividad adecuada y una experiencia de usuario que resulte óptima, una exigencia que no puede ser abordada desde la perspectiva de una única persona.

Se apunta también a la necesidad de que los profesionales del *lab* puedan trabajar con cierta autonomía y libertad puesto que la creatividad es “la base de la innovación”. Además de a la configuración de los equipos, esta libertad se extiende a la posibilidad de imaginar nuevos formatos y de probarlos a pequeña escala o incluso de manera abierta. Trabajar con autonomía incluye también poder experimentar sin tener que alcanzar unos objetivos de producción concretos, sobre todo cuando el *lab* está dando sus primeros pasos. El propio aprendizaje debería servir también como indicador u *output* del trabajo que se lleva a cabo.

Otro entrevistado destaca que es importante que el *lab* mantenga un contacto estrecho con la redacción porque eso es lo que va a ayudar a resolver retos periodísticos ya se refieran a las narrativas interactivas, a las nuevas maneras de aproximarse a las comunidades o a la generación de ingresos. En este sentido, las respuestas de los entrevistados confirman que, pese a que los laboratorios españoles cuentan con más de una década de vida, su configuración –la de los que sobreviven– es elástica y, en muchos aspectos, continúa hoy en construcción. En todo caso, se constata también la mayor sostenibilidad de los *labs* de segunda generación (Hogh-Janovsky y Meier, 2021 y García Avilés, 2023) frente a los de la primera precisamente por esa mayor integración con la redacción.

También parece clave que el laboratorio sea el resultado de una apuesta firme por parte de la dirección que diseñe una estrategia clara y ponga el frente a una persona líder que esté muy comprometida con la innovación, de modo que el *lab* sea una avanzadilla del medio. Esta visión se encuentra en línea con la de Küng (2017) cuando recuerda la importancia de planificar la innovación de un modo estratégico, más allá de aquellas apuestas por los artificios tecnológicos que únicamente resultan ser tácticas y oportunistas.

Nuestro estudio presenta la principal limitación de que examina solo la visión de algunos de los más destacados expertos en laboratorios de innovación en España. Aunque los hallazgos ofrecen una visión de interés al sistematizar el discurso de un conjunto de voces cualificadas, los resultados no se pueden generalizar. Tampoco se puede obviar que la investigación se enmarca en un contexto inusualmente complejo, marcado por el impacto que ha tenido en todo el mundo la crisis del covid-19 que, como se entiende, tampoco ha ayudado a la progresiva consolidación de estos espacios.

Como futuras líneas de investigación, sería interesante ampliar el foco a partir de aquí para acoger la visión de otros expertos en el ámbito del español –como los vinculados a los *labs* de los medios antes citados, en Perú y Argentina– pero también la de los responsables de algunos de los *labs* que registran una mayor actividad en Europa y Estados Unidos. Sería también conveniente estar atentos a cómo evolucionan los laboratorios de segunda generación en su integración con la redacción y en su empleo de las metodologías *agile* para saber qué dificultades experimentan pero también qué estrategias han resultado más eficientes para superarlas. Parece interesante también averiguar por qué decidieron cerrar aquellos *labs* que no han continuado su actividad con el fin de extraer las lecciones aprendidas respecto a cómo revertir esas posibles causas. Con el propósito de continuar sedimentando conocimiento, podría ser útil seguir conceptualizando las narrativas interactivas que se generan en los *labs* y examinar las preferencias de los usuarios para llevar a cabo una innovación exploratoria que sea capaz de diseñar productos y servicios más ajustados a sus necesidades.

7. Agradecimientos

Este artículo ha sido traducido por Harvey Holtom, a quien agradecemos su trabajo.

Acción financiada por la Comunidad de Madrid a través de la línea de “Excelencia del Profesorado Universitario” del Convenio Plurianual con la UC3M (EPUC3MXX), en el marco del V PRICIT (V Plan Regional de Investigación Científica e Innovación Tecnológica).

8. Contribuciones específicas de cada autor/a

	Nombre y apellidos
Concepción y diseño del trabajo	Susana Herrera Damas
Metodología	Susana Herrera Damas
Recogida y análisis de datos	Christian Camilo Satizabal Idárraga y Susana Herrera Damas
Discusión y conclusiones	Susana Herrera Damas y Christian Camilo Satizabal Idárraga
Redacción, formato, revisión y aprobación de versiones	Susana Herrera Damas y Christian Camilo Satizabal Idárraga

9. Referencias bibliográficas

- Atkins, R. (2022). Journalism is not a given in people's lives. Here's how to rethink the future of news. *Reuters Institute* <http://bit.ly/3IYdPuo>
- Baars-Van Moorsel, M.A.A.H. (2003). *Leerklmaat. De culturele dimensie van leren in organisaties*. Dutch University Press. <https://bit.ly/3l3wNI5>
- Benítez de Gracia, M.J. y Herrera Damas, S. (2020). *Cómo producir reportajes inmersivos con vídeo en 360º*. UOC.
- Boyles, J.L. (2017). Laboratories for news? Experimenting with journalism hackathons. *Journalism*, 21 (9), 1-17. <https://doi.org/10.1177/1464884917737213>
- Buijs, K. (2014). *Regiojournalistiek in spagaat: De kwaliteit van het redactieproces in de regionale journalistiek; een case-studie*. Boom Lemma.
- Cameron; K.S. & Quinn, R.E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. John Wiley & Sons.
- Clases de Periodismo (2018). Esto debe de saber sobre el laboratorio de El País para contar historias con una "filosofía nativamente digital". *Clases de Periodismo*. <http://bit.ly/3F8y0on>
- Cools, H.; Van Gorp, B. & Opgenhaffen, M. (2022). New Organizations, Different Journalistic Roles, and Innovative Projects: How Second-generation Newsroom Innovation Labs are Changing the News Ecosystem. *Journalism Practice*, online first, 1-16. <https://doi.org/10.1080/17512786.2022.2097940>
- Donaire Pitarch, D. (2016). *El auge de los laboratorios de innovación en los medios de comunicación*. Trabajo de Fin de Grado. Castellón: Universitat Jaume I de Castelló. <https://bit.ly/3L99kjr>
- Fortunati, L. & O'Sullivan, J. (2019). Situating the Social Sustainability of Print Media in a World of Digital Alternatives. *Telematics and Informatics*, 37, 137-145. <https://doi.org/10.1016/j.tele.2018.04.005>

- García-Avilés, J.A. (2018). Resultados de la innovación en los laboratorios de medios: el caso de El Confidencial.LAB. *El Profesional de la Información*, 27 (2), 359-366. <https://bit.ly/3ZR5NKs>
- García-Avilés, J.A. (2020). Laboratorios de innovación en los medios: la transformación de un modelo. *Blog del Master en Innovación en Periodismo*. <http://bit.ly/3l0Y7qj>
- García-Avilés, J.A. (2021). Review Article: Journalism Innovation Research, a Diverse and Flourishing Field (2000-2020). *El Profesional de la Información*, 30 (1). <https://doi.org/10.3145/epi.2021.ene.10>.
- García-Avilés, J.A. (2023). Media labs de segunda generación: aceleradores de innovación periodística. *Blog del Master en Innovación en Periodismo*. <http://bit.ly/3ZBkvWx>
- García Ortega, A. y García-Avilés, J.A. (2018). Gamificación del contenido periodístico para mejorar el engagement: Análisis de cuatro casos de éxitos. En J.L. González-Esteban y J.A. García-Avilés (coords.). *Mediamorfosis. Radiografía de la innovación en el periodismo*. Universidad Miguel Hernández, 151-174.
- González Alba, J.A. (2017). Los labs de medios en España: la innovación desde el área de la organización periodística. *Cuadernos de Periodistas*, 33, 49-63. <https://bit.ly/3J62N6u>
- Heijboer, M., Korenhof, M. & Pantjes, L. (2013). Een krachtige leer cultuur voor continu leren. *Opleiding & Ontwikkeling*, 6, 6-11.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, M.P. (2010). *Metodología de la investigación*. McGraw Hill. 5ª edición.
- Hogh-Janovsky, I. & Meier, K. (2021). Journalism Innovation Labs 2.0 in Media Organisations: A Motor for Transformation and Constant Learning. *Journalism and Media*, 2, 361-378. <https://doi.org/10.3390/journalmedia2030022>
- Howitt, D. (2019). *Introduction to qualitative methods in psychology. Putting Theory Into Practice*. Pearson. 4th edition.
- Küng, L. (2015). *Innovators in digital news*. Tauris.
- Küng, L. (2017). Going Digital. A Roadmap for Organisational Transformation. Reuters Institute. <http://bit.ly/3J7ExAN>
- López Hidalgo, A. y Ufarte Ruiz, M. (2016). Laboratorios de periodismo en España. Nuevas narrativas y retos de futuro. *Ámbitos*, 34, 1-12. <https://bit.ly/3YD1OQE>
- Maijanen, P. & Virta, S. (2017). Managing Exploration and Exploitation in a Media Organisation-aCapability-Based Approach to Ambidexterity. *Journal of Media Business Studies*, 14 (2), 146-165. <https://doi.org/10.1080/16522354.2017.1290025>
- March, J.G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2 (1), 71-87. <http://bit.ly/3ZCTceq>
- Maximini, D. (2015). *The Scrum Culture*. Springer.
- Mediamorfosis (2019). Patricia Gosálvez, Caso El País Lab. *YouTube*. <http://bit.ly/3ZDXfHc>
- Mills J. & Wagemans A. (2021). Media labs: Constructing journalism laboratories, innovating the future: How journalism is catalysing its future processes, products and people. *Convergence*, 27 (5), 1462-1487. <https://doi.org/10.1177/1354856521994453>

- Moultrie, J., Stevens, J. & Crilly, N. (2008). Designing and design thinking in strategy concepts: frameworks towards an intervention tool. *International DMI Education Conference Design Thinking: New Challenges for Designers, Managers and Organizations*. 14-15 April, ESSEC Business School, Cergy-Pointoise, France. <https://bit.ly/41ThthI>
- Nonaka, I. (1994). Dynamic Theory of Organization Knowledge Creation. *Organization Science*, 5 (1), 14-37. <https://doi.org/10.1287/orsc.5.1.14>
- Nunes, A.C.B. (2020). *O que é inovação em mídia e jornalismo? Uma análise de media labs e seus projetos / What is media and journalism innovation? An analysis of media labs and their projects*. Thesis for: PhD in Social Communications at PUCRS (Brazil) and UBI (Portugal).
- Nunes, A.C.B. & Mills, J. (2021). Journalism innovation: how media labs are shaping the future of media and journalism. *Brazilian Journalism Research*, 17 (3), 652-679.
- O'Reilly, C.A. & Tushman, M.L. (2004). The Ambidextrous Organization. *Harvard Business Review*, 82 (4), 74-83.
- O'Reilly, C.A. & Tushman, M.L. (2013). Organizational ambidexterity: Past, present, and future. *Academy of Management Perspectives*, 27 (4), 324-338. <https://doi.org/10.5465/amp.2013.0025>
- Orrantia, A. (2019). *Diez claves para contar buenas historias en podcast*. UOC.
- Ossorio Vega, M.A. (2017). No creo que haya que reinventar completamente el periodismo, pero sí adaptarlo y transformarlo. *Media-tics*. <http://bit.ly/3LdmHyR>
- Palomo, B. y Palau-Sampio, D. (2016). El periodista adaptativo. Consultores y directores de innovación analizan las cualidades del profesional de la comunicación. *El Profesional de la Información*, 25 (2), 188-195. <http://bit.ly/3mJeDf0>
- Paulussen, S. (2016). Innovation in the Newsroom. En Witschge, T., Anderson, C.W., Domingo, D. & Hermida, A. (eds.). *The Sage Handbook of Digital Journalism*. Sage, 192-206.
- Porcu, O. (2020). Exploring innovative learning culture in the newsroom. *Journalism: Theory, Practice & Criticism*, 21 (10), 1556-1572 (first published online in 2017) <https://doi.org/10.1177/1464884917724596>
- Porcu, O., Hermans, L. & Broersma, M. (2020). Unlocking the Newsroom: Measuring Journalists' Perceptions of Innovative Learning Culture. *Journalism Studies*, 21 (10), 1420-1438. <https://doi.org/10.1080/1461670X.2020.1758956>
- Porcu, O., Hermans, L. & Broersma, M. (2022). Trust and Fear in the Newsroom: How Emotions Drive the Exchange of Innovative Ideas. *Journalism Studies*, 23 (9), 999-1139. <https://doi.org/10.1080/1461670X.2022.2061577>
- Porter, M.E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press.
- Ries, E. (2011). *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*. Crown Publishers.
- Rogers, E.M. (2003). *Diffusion of innovations*. Free Press, 5th edition.
- Rojas Torrijos, J.L. (2014). Periodismo deportivo. Nuevas tendencias y perspectivas de futuro. *Correspondencias & Análisis*, 4, 177-190. <http://bit.ly/3T39gDM>

- Ryfe, D.M. (2012). *Can Journalism Survive: An Inside Look at American Newsrooms*. Polity Press.
- Sádaba, Ch. & Salaverría, R. (2016). Los labs de medios en España: Modelos y tendencias. En Casero Ripollés, A. (coord.). *Periodismo y democracia en el entorno digital*. Sociedad Española de Periodística, 149-164.
- Salaverría, R. (2015). Los labs como fórmula de innovación en los medios. *El Profesional de la Información*, 24 (4), 397-404. <https://bit.ly/3LdM83t>
- Schenke, W. (2015). *Connecting practice-based research and school development: Cross-professional collaboration in secondary education*. PhD Thesis: Universiteit van Amsterdam, Amsterdam. <https://bit.ly/3ZDKtZt>
- Schwaber, K. & Sutherland, J. (2017). *The Scrum Guide*. <http://bit.ly/3ZDv631>
- Scolari, C.A. (2013). *Narrativas transmedia: Cuando todos los medios cuentan*. Deusto.
- Seville, E.W. (2017). *Resilient Organizations: How to Survive, Thrive and Create Opportunities Through Crisis and Change*. Kogan Page.
- Sixto, J.I. (2019). "News Labs": ¿la fórmula de innovación en los medios? *Asociación de Entidades Periodísticas Argentinas*. <http://bit.ly/41Wuasl>
- Storsul, T. & Krumsvik, A.H. (2013). What is Media Innovation? En Storsul, T. & Krumsvik, A.H. (eds.). *Media Innovation, a Multidisciplinary Study of Change*. Nordicom, 13-27.
- Sullivan, B. (1997). In Action: Creating the Learning Organization. *Personnel Psychology*, 50 (2), 492-495.
- Tameling, K. (2015). *En wat doen we online? Crossmediale dilemma's op de Nederlandse nieuwsredactie*. Boom Lemma Uitgevers.
- Tanaka, A. (2011). Situating Within Society: Blueprints and Strategies for Media Labs. En Plohman, A. (ed.). *Blueprint for a Lab of the Future*. Baltan Laboratories, 12-20.
- Taylor, S.J. y Bogdan, R. (1987). *Introducción a los métodos cualitativos: la búsqueda de significados*. Paidós.
- Usher, N. (2014). *Making News at The New York Times*. Media World.
- Valero-Pastor, J.M. (2020). *La construcción de la innovación en los medios de comunicación nativos digitales: los casos de El Confidencial y Quartz*. Tesis Doctoral. Universidad Miguel Hernández.
- Valero-Pastor, J.M. & Carvajal, M. (2019). Transferencia de conocimiento para la innovación en las organizaciones periodísticas. Estudio de casos españoles. *Revista Latina de Comunicación Social*, 74, 1154 a 1172.
- Valero-Pastor, J.M. Carvajal-Prieto, M. y García-Avilés, J.A. (2019). Flujos de trabajo para el periodismo postindustrial: métodos y programas para una comunicación organizacional más ágil y transversal. *El Profesional de la Información*, 28 (5) <https://doi.org/10.3145/epi.2019.sep.14>
- Vara Miguel, A. (2016). El Confidencial: Innovar en contenido como clave del éxito. En Sádaba, Ch., García Avilés, J.A. & Martínez-Costa Pérez, M.P. (coords.). *Innovación y desarrollo de los cybermedios en España*. Eunsa, 165-177. <https://bit.ly/3Fd3sll>

- Vázquez-Herrero, J. (2018). Los Laboratorios periodísticos: Estudios de caso de El Confidencial. *Libro de Comunicaciones del VI Congreso Internacional de la AE-IC- 'Comunicación y Conocimiento' Sección: Producción y Circulación de Contenidos*, 2109-2122. <https://bit.ly/3ZJ0ldi>
- Vázquez-Herrero, J.; González-Neira, A. y Quintas-Froufe, N. (2019). La audiencia activa en la ficción transmedia: plataformas, interactividad y medición. *Revista Latina de Comunicación Social*, 74, 73-93. <https://bit.ly/3l5opHW>
- Vázquez-Herrero, J.; López García, X. & Gifreu-Castells, A. (2019). Evolución del documental interactivo: Perspectivas y retos para su consolidación. *Estudos em Comunicaçao*, 29, 127-145. <https://bit.ly/423g2gY>
- Villar Gutiérrez, M.A. (2017). InfoPlayas e infoEsquí, dos experimentos de 'periodismo robot' para los lectores. *Vocento Media Lab*. <http://bit.ly/3IYfPCU>
- Vizoso, Á. (2020). TheCorrespondent.com, ElConfidencial.com y Observador.pt tres estrategias en el uso de la infografía periodística en los cybermedios. *Actas del VII Congreso Internacional de la AE-IC*, 1543-1564.
- Vocento (2019). La mitad del mundo. *ABC*. <http://bit.ly/425sgFU>
- Wang, D., Su, Z. & Yang, D. (2011). Organizational culture and knowledge creation capability. *Journal of Knowledge Management*, 15 (3), 363-373. <https://doi.org/10.1108/13673271111137385>
- Watkins, K.E. y Marsick, V.J. (1996). *In action: Creating the learning organization*. American Society for Training and Development.
- Westlund, O. & Lewis, S.C. (2014). Agents of Media Innovations: Actors, Actants, and Audiences. *Journal of Media Innovations*, 1 (2), 10-35. <https://doi.org/10.5617/jmi.v1i2.856>
- Wimmer, R.D. y Dominick, J.R. (1996). *La investigación científica de los medios de comunicación: una introducción a sus métodos*. Bosch.
- Yolles, M. (2009). Competitive advantage and its conceptual development: an exploration. *Business Information Review*, 26 (2), 93-111. <https://doi.org/10.1177/0266382109104411>
- Young, P.V. (1960). *Métodos científicos de investigación social. Introducción a los fundamentos contenido, método, principios y análisis de las investigaciones sociales*. Instituto de Investigaciones Sociales de la Universidad Nacional Autónoma de México.
- Zaragoza Fuster, M.T. (2022). *Los laboratorios de innovación de los medios de servicio público europeos. Los casos de BBC News Labs y RTVE Lab*. Tesis Doctoral. Universidad Miguel Hernández.
- Zaragoza Fuster, M.T. & García Avilés, J.A. (2020). The Role of Innovation Labs in Advancing the Relevance of Public Service Media: The Cases of BBC News Labs and RTVE Lab. *Communication & Society*, 33, (1), 45-61.
- Zaragoza Fuster, M. T. & García Avilés, J. A. (2022). Public Service Media laboratories as communities of practice: implementing innovation at BBC News Labs and RTVE Lab. *Journalism Practice*. <https://doi.org/10.1080/17512786.2022.2088602>