

Innovación en el periodismo desde perfiles no periodísticos. Estudio comparado de cinco media labs iberoamericanos

Journalistic innovation emerging from non-journalistic profiles. A comparative study of five Ibero-American media labs



José Antonio González Alba. Investigador perteneciente al grupo de investigación Communication & Social Sciences (SEJ-619) de la Universidad de Sevilla y doctorando en Comunicación. Es autor de diferentes artículos en revistas de impacto y en publicaciones especializadas. Sus principales líneas de investigación están centradas en la transformación digital, la innovación y el emprendimiento en el sector periodístico. Experto en Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional por la Universidad de Sevilla, Máster en Gestión e Innovación en Comunicación por la Universidad de Cádiz y Máster en Innovación en Periodismo por la Universidad Miguel Hernández de Elche, actualmente es embajador de España de Sembramedia, la plataforma de emprendimiento en medios digitales de Iberoamérica.

Universidad de Sevilla, España
joseantonio@sembramedia.org
ORCID: 0000-0002-9038-5420



Francisco Javier Caro González. Doctor en Administración de Empresas. Profesor Titular del Departamento de Administración de Empresas y Marketing. Director del grupo de investigación Communication & Social Sciences (SEJ-619), ha sido investigador principal del proyecto I+D 'La satisfacción de las necesidades informativas de las mujeres. Análisis de la empresa periodística bajo la perspectiva de género' (INVM PR041-07) (2007-2010) y actualmente lidera como investigador principal el proyecto 'La información periodística y el bienestar: análisis de la función social de la empresa periodística andaluza' (I+D+i FEDER Andalucía 2014-2020). Sus principales líneas de investigación son: la empresa periodística, el cambio organizativo, los estudios de género y el emprendimiento.

Universidad de Sevilla, España
fjcaro@us.es
ORCID: 0000-0002-7261-9377



José Luis Rojas Torrijos. Doctor en Periodismo, es profesor Titular del Departamento de Periodismo II. Miembro del grupo de investigación Communication & Social Sciences (SEJ-619), sus principales líneas de investigación son los libros de estilo, la ética, la innovación en periodismo, las nuevas narrativas digitales y el periodismo deportivo. Es autor de artículos en reconocidas revistas en el área como *Journalism Studies*, *Media & Communication*, *Communication & Society* o *El Profesional de la información*. Autor y coautor de libros y capítulos de libros en Routledge, Peter Lang o Wiley. Es investigador del proyecto I+D 'Instrumentos de rendición de cuentas ante la desinformación: Impacto de las plataformas de fact-checking como herramientas de accountability y propuesta curricular' (FACCTMedia), financiado por el Ministerio de Ciencia e Innovación (PID2019- 106367GB-I00 /AEI/10.13039/501100011033).

Universidad de Sevilla, España
jrojas@us.es
ORCID: 0000-0002-7390-9843

Como citar este artículo:

González Alba, J. A.; Caro González, F. J.; Rojas Torrijos, J. L. y Pérez Curiel, C. (2023). Innovación en el periodismo desde perfiles no periodísticos. Estudio comparado de cinco media labs iberoamericanos. *Doxa Comunicación*, 37, pp. 431-452.

<https://doi.org/10.31921/doxacom.n37a1839>



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



Concha Pérez Curiel. Doctora en Periodismo. Profesora Titular del Departamento de Periodismo 2 y directora del Máster de Comunicación Institucional y Política de la Universidad de Sevilla. Pertenece al grupo de investigación Communication & Social Sciences (SEJ-619). Sus principales líneas de investigación tratan la comunicación política, el periodismo político, la agenda digital y la comunicación de moda. Cuenta con publicaciones en revistas de impacto y libros y capítulos de referencia internacional. Es investigadora del proyecto de I+D El rol de la ciudadanía en la comunicación política (PID2020-119492GB-I00) y del proyecto Mapa de la Desinformación en las Comunidades Autónomas y Entidades Locales de España y su ecosistema digital (PID2021-124293OB-I00), financiados por el Ministerio de Economía y Competitividad (España).

Universidad de Sevilla, España

cperez1@us.es

ORCID: 0000-0002-1888-0451

Recibido: 30/10/2022 - Aceptado: 09/02/2023 - En edición: 23/03/2023 - Publicado: 01/07/2023

Received: 30/10/2022 - Accepted: 09/02/2023 - Early access: 23/03/2023 - Published: 01/07/2023

Resumen:

Una de las soluciones que muchos medios periodísticos adoptaron para adaptarse mejor a la disrupción digital fue la creación de laboratorios de innovación. Este trabajo tiene como objetivo conocer la organización y la estructura de los labs en medios en lengua española, así como la importancia adquirida en los procesos de innovación por nuevos perfiles profesionales no periodísticos que se han incorporado a sus redacciones. Se desarrolla un estudio de caso múltiple que compara labs de cinco organizaciones periodísticas: RTVE y *El País* (España), *El Colombiano* (Colombia), *La Diaria* (Uruguay) y *Ojo Público* (Perú). A través del análisis de sus innovaciones y de entrevistas a sus responsables, los resultados evidencian la existencia de dos tipos de laboratorios: los concebidos para renovar los formatos narrativos de medios tradicionales y los que nacen en medios jóvenes, que innovan en cualquier punto de la empresa e interactúan con públicos objetivos para generar nuevos proyectos, a veces independientes de la labor periodística. En estos labs son mayoritarios los perfiles no periodísticos, que aportan el potencial tecnológico-visual de las nuevas narrativas, extraen el máximo partido a los datos generados en las plataformas digitales y orientan con más precisión los nuevos productos a las necesidades del mercado.

Palabras clave:

Innovación; periodismo; media labs; perfiles profesionales; Iberoamérica.

Abstract:

One of the solutions that many journalistic media have embraced in order to adapt more effectively to the digital disruption is the creation of innovation labs. The aim of this paper is to gain knowledge regarding the organisation and structure of such labs among Spanish-language media, as well as the impact on innovation by the new, non-journalistic professionals who have joined their newsrooms. This research involves a multi-case study that compares the laboratories of five journalistic organisations: RTVE and El País (Spain), El Colombiano (Colombia), La Diaria (Uruguay), and Ojo Público (Peru). By analysing their innovation projects, and through interviews with their managers, the results indicate two different types of laboratories: those designed to renew the narrative formats of traditional media; and those that originate in the new media. Both engage in innovation at all levels of the company and interact with the target audience to generate new projects, which are sometimes unrelated to journalistic work. The majority of the professionals in these labs have a non-journalistic profile, which enhances the technological and visual potential of the new narratives, making the most of the data generated on digital platforms, and accurately aligning new products with the needs of the market.

Keywords:

Innovation; journalism; media labs; professional profiles; Ibero-America.

1. Introducción: planteamiento general y justificación de la investigación

Asistimos a un escenario periodístico complejo cuya evolución en los últimos tiempos ha estado marcada por la incidencia disruptiva de la tecnología digital (Pavlik, 2021). Esta ha otorgado a los usuarios nuevas posibilidades de consumir información, sobre todo a través de redes sociales y dispositivos móviles (Costera-Meijer y Groot, 2014), y de acceder a creadores de contenido

al margen de los medios periodísticos que han sido capaces de hallar su plataforma desde la que construir importantes comunidades de interés (Cerezo, 2022) y copar así importantes segmentos de público.

La emergencia de estos actores procedentes de la periferia del periodismo (Eldridge, 2018; Holton y Belair-Gagnon, 2018; Schapals, 2022) ha difuminado aún más los márgenes de acción que tradicionalmente han delimitado la práctica profesional (Carlsson y Lewis, 2015), pero sobre todo ha generado una mayor fragmentación y dispersión de las audiencias entre un número creciente de plataformas digitales (Fletcher y Klaus-Nielsen, 2017). Esto último ha provocado, a su vez, que los medios periodísticos tengan que competir con el resto de los actores por la captación de la atención de esas audiencias (García-Ramírez, 2021).

Si bien la irrupción de esos nuevos creadores hizo que el periodismo inicialmente tratase de desmarcarse y defendiera su jurisdicción profesional (Deuze, 2005; Lewis, 2012), las dinámicas de producción y distribución de contenidos de los entornos digitales, más sociales y participativos, han llevado a los medios a adoptar prácticas más alejadas del normativismo y a buscar soluciones informativas híbridas, de participación de las audiencias y también de aceptación y colaboración con esos actores periféricos (Chua y Duffy, 2019; García-Orosa, López-García y Vázquez-Herrero, 2020).

En este contexto de transformación, los medios periodísticos han de replantear estrategias editoriales para lograr la diferenciación (Wang, 2020) respecto a otros creadores de contenido y también respecto a las plataformas tecnológicas, con las que convergen (Jenkins, 2004). Como se ha observado en estos últimos años, los medios, tanto *legacy* como nativos digitales, que mejor se han adaptado a la disrupción digital han sido aquellos que más han ensanchado dentro de sus organizaciones los espacios y procesos de difusión de la innovación, tal como teorizó Rogers (2003). De esta manera, se facilita la generación de una cultura del aprendizaje innovadora (Porcu, 2017), que favorece la transferencia de conocimientos entre áreas y miembros de una redacción y, al mismo tiempo, refuerza la capacidad de adaptación y supervivencia de los medios a los cambios del mercado informativo (Küng, 2015).

Por tanto, cabe entender la innovación no como un concepto solo determinado por el impacto de la tecnología (De Lima y Mesquita, 2021), sino más bien en un sentido amplio y transversal que ha de incorporar diferentes aspectos relacionados tanto con el producto y el servicio como con los procesos, la organización del trabajo e incluso con su impacto en las audiencias y en el conjunto de la sociedad (García-Avilés, 2021).

En muchos casos dentro de las empresas periodísticas, la respuesta para hacer frente a los cambios derivados de la disrupción digital ha sido la puesta en marcha de laboratorios de innovación. Estos departamentos o unidades de trabajo han desempeñado estos últimos años un papel clave como catalizadores de la innovación dentro de las organizaciones periodísticas combinando habilidades técnicas y creativas para el desarrollo de soluciones narrativas, de producto y de negocio periodístico (Salaverría, 2015; Valero-Pastor 2020; Bisso-Nunes y Mills, 2021). Por su naturaleza multidisciplinar, estos laboratorios han ido incorporando perfiles profesionales procedentes no solo del periodismo, con vocación emprendedora y creativa.

De esta forma, este artículo aborda el estudio de perfiles profesionales, estructura y organización e innovaciones introducidas por media labs de medios o grupos periodísticos en España y resto de países de habla hispana en América. Así, al ampliar el enfoque del estudio al ámbito hispanoamericano no solo se aborda una realidad poco explorada (las investigaciones publicadas hasta la fecha sobre esta cuestión se centran sobre todo en Europa y América del Norte), sino que además esto permite desarrollar un estudio comparado entre medios de diferentes latitudes y culturas periodísticas que a la vez comparten un mismo idioma.

2. Estado de la cuestión

2.1. Los media labs como punta de lanza de la innovación periodística

Los procesos de transformación y adaptación que han ido acometiendo los medios periodísticos para operar en el nuevo contexto digital originaron la formación de los laboratorios periodísticos o media labs. Estos tienen como principal cometido la creación y el desarrollo de innovaciones en productos editoriales, tecnologías o servicios que ofrezcan soluciones a necesidades detectadas (García-Avilés, 2021), que promuevan la cultura innovadora dentro de las redacciones (Sádaba y Salaverría, 2016) y refuercen la competitividad de esos medios periodísticos asociando su imagen de marca a la producción de narrativas innovadoras como atributo diferenciador (Zaragoza-Fuster y García-Avilés, 2018).

Los media labs constituyen un fenómeno de expansión creciente a nivel global. En un estudio elaborado para WAN-IFRA, Bisson-Nunes y Mills (2019) identifican hasta 123 experiencias de este tipo en el mundo, si bien solo el 31% (39) de ellas corresponden a laboratorios creados por medios periodísticos. A estas unidades específicas dentro de los medios hay que sumar también las estructuras de innovación periodística lanzadas por universidades (46%, un total de 57), ligadas a la investigación, a la experimentación y la formación, y otras iniciativas independientes lanzadas por aceleradoras o consorcios de empresas. La mayor parte de los media labs, según este estudio, se sitúan en países de Europa y América del Norte, su implantación ha sido rápida y reciente (el 67% se pusieron en marcha entre 2011 y 2018) y suelen estar compuestos por equipos interdisciplinares que en ningún caso llegan a las quince personas.

Según recoge esta investigación, aunque hay media labs que se han comportado como proyectos puramente experimentales o han tenido que cerrar sus puertas después de unos años de funcionamiento (*BuzzFeed Open Lab*, de 2015 a 2017, o el *Mobile Innovation Lab* de *The Guardian*, de 2015 a 2018), la mayor parte de estas unidades de innovación creadas en medios periodísticos siguen operativas. Así, tras las experiencias de medios que fueron pioneros en este campo como BBC, Agence France Presse, *The Wall Street Journal* o Al Jazeera, estas estructuras han ido evolucionando hasta implantarse en otras latitudes.

Las estructuras y las funciones de los media labs son muy variadas. En la mayoría de estos departamentos se llevan a cabo innovaciones ligadas a la labor informativa de los medios. Es decir, se trata de innovaciones en el proceso que persiguen incrementar las audiencias de los medios y, por tanto, están ligadas al uso de plataformas emergentes y el empleo de nuevas narrativas (López-Hidalgo y Ufarte, 2016).

Sin embargo, los media labs también promueven la innovación en su sentido más transversal (Bleyen et al., 2014), combinando habilidades técnicas y creativas para desarrollar soluciones más allá de la innovación narrativa. Esas soluciones incluyen procesos de reorganización del trabajo, uso de nuevas tecnologías para desarrollar fórmulas de mejora de la distribución y el consumo de los contenidos, e incluso acciones comerciales y de marketing como parte de su estrategia de negocio (Mills y Wagemans, 2021).

Asimismo, estas unidades innovadoras dentro del periodismo han evolucionado en estos últimos años hasta forjar una nueva generación de media labs (Hogh-Janovsky y Meier, 2021), que, partiendo del camino recorrido sobre el terreno por esos laboratorios pioneros, han creado estructuras y equipos específicos concebidos tanto para catalizar la cultura innovadora dentro de sus respectivas redacciones como también para expandirla hacia la industria y, por extensión, el conjunto de la sociedad. No

en vano, las innovaciones en los medios “generan externalidades positivas debido a la naturaleza de bien público que tienen los productos periodísticos” (Meier et al., 2022, p. 701).

Como características comunes de estas unidades de I+D+i dentro de los medios periodísticos (Salaverría, 2015; Satizábal, 2022) destacan sobre todo dos: por un lado, el grado de autonomía y libertad de que gozan dentro de cada redacción como espacios que trabajan con unos objetivos y ritmos propios, pero sin perder de vista los objetivos generales del medio; y, por otro, el carácter multidisciplinar por la procedencia de las personas que lo integran.

Lo primero supone organizar los procesos encaminados a transformar ideas creativas en innovaciones de una manera más o menos ambidiestra (Virta y Malmelin, 2017), esto es, vinculando las necesidades productivas más rutinarias con la exploración de oportunidades para impulsar nuevos productos y servicios (O’Reilly III y Tushman, 2013; Jenkins y Kleis-Nielsen, 2020), a pesar de las tensiones o desequilibrios que puedan surgir entre personas o departamentos dentro de las redacciones (Küng, 2007; Andriopoulos y Lewis, 2009). Mientras tanto, la segunda característica apuntada arriba comporta la necesidad de trabajar con una variedad de perfiles profesionales, que no siempre son fáciles de encontrar en los medios. Por ello, la Universidad está llamada a desempeñar un papel clave en la formación de esos perfiles (Rojas-Torrijos y Pérez-Curiel, 2020, p. 82).

Como asevera González-Alba (2017, p. 51), la puesta en marcha de los laboratorios de innovación está “modificando el perfil de competencias profesionales requerido hoy en día para formar parte de las redacciones de medios”. Esa captación y retención de talentos sin duda se constituye como el principal elemento diferenciador de los medios periodísticos que cuentan en sus redacciones con laboratorios o departamentos de innovación.

2.2. Nuevos perfiles profesionales en las redacciones: interdisciplinariedad y transversalidad

El escenario mediático de la innovación está plagado de riesgos y retos que se consolidan en la nueva era de la postpandemia. Definidas las diferencias e hibridaciones entre medios digitales y analógicos (Chadwick, 2017), resurge un nuevo ecosistema periodístico marcado por el uso de la alta tecnología y las necesarias sinergias entre distintos perfiles profesionales. Hoy todo periodismo es digital (Salaverría y Martínez-Costa, 2021) y el periodismo y los periodistas se encaminan necesariamente hacia la informatización y la digitalización.

En los últimos años, las intersecciones de la tecnología con la práctica profesional han desembocado en el nacimiento de especialidades y corrientes periodísticas que emplean las herramientas de última generación (López-García et al., 2017): el periodismo multimedia y el periodismo de datos, al que más tarde se suman el periodismo inmersivo, el periodismo automatizado o robótico, el periodismo dron y otras nuevas especializaciones derivadas de las nuevas tecnologías. La Inteligencia Artificial (IA) se considera ya un recurso imprescindible en las redacciones, llegando a sustituir algunas de las tareas del periodista. Es por tanto complicado hablar del perfil del futuro periodista, pues está todavía en construcción (Toural-Bran y Vizoso, 2021).

El engranaje del denominado periodismo computacional, caracterizado por su transdisciplinariedad y multidimensionalidad, ha recorrido etapas previas en las que existía un cierto rechazo o incluso miedo a la innovación por parte de los medios de comunicación, pasando por fases de evolución y adaptación a los nuevos formatos y narrativas digitales y también por momentos de disrupción, que han provocado la transformación de las redacciones, mediante un uso intensivo de las tecnologías (Vállez y

Codina, 2018). El punto álgido de cambio va unido a la revolución mediática contra la información poco elaborada y verificada que circula por las redes sociales y a la tendencia hacia un periodismo innovador compatible con la calidad.

En este contexto, que parece describir la dinámica del periodismo digital y que transgrede también al conservadurismo de algunos medios, la tendencia apunta a aumentar la colaboración entre los profesionales, facilitar el acceso al conocimiento cualificado, flexibilizar los flujos de trabajo y permitir la cooperación interdepartamental (Valero-Pastor, Carvajal-Prieto y García-Avilés, 2019). Se consolida pues la llamada cultura de código abierto (Lewis y Usher, 2013), que favorece el trabajo colaborativo de periodistas y técnicos en la elaboración de proyectos innovadores.

Además de preguntarnos por cómo se lleva a cabo la integración de las herramientas digitales y cómo se desarrolla el proceso de adaptación de nuevos modelos comunicativos y algorítmicos, es preciso analizar por qué las redacciones están interesadas en dar el paso hacia la innovación y cómo esta permea entre sus diferentes áreas y miembros. En este sentido, Belair-Gagnon y Steinke (2020, p. 7) plantean la innovación como “un medio para que las organizaciones mejoren sus métodos de trabajo, fomenten interacciones convincentes con el público, organicen y alineen los talentos y activos, creen productos y servicios complementarios y se conecten con otros para crear valor”.

En definitiva, el nuevo periodismo necesita recuperar a una audiencia conectada (Casero-Ripollés, 2020), que maneja el lenguaje de los blogs, de los podcasts o de las newsletters. De hecho, la última década ha acogido la difusión de muchas piezas periodísticas basadas en las técnicas del periodismo de datos, de la visualización de la información, de la realidad virtual de la inmersión periodística, de la realidad mixta –aumentada y virtual– y de la aplicación de estrategias para la construcción de relatos transmedia.

La solución inicial es recurrir a los “periodistas adaptativos”, abiertos a experimentar en equipos multidisciplinares, colaborar con los técnicos (Palomo y Palau-Sampio, 2016), con las agencias de verificación (Graves, Nyhan y Reifler, 2016), la analítica web (Lamot y Paulussen, 2020) y los periodistas de datos (Appelgren y Nygren, 2014; De-Maeyer et al., 2015; Zhang y Feng, 2019). Sin embargo, organizar esta coordinación transversal y multidisciplinar en las redacciones requiere de un pacto previo con las universidades, de una revisión urgente de los actuales planes de estudio y de una apuesta institucional que avale la especialización de los estudiantes del periodismo en perfiles profesionales acordes con la transformación digital en la que están inmersas las estructuras mediáticas (López-García, 2021).

Participar en la labor creativa, multidimensional e innovadora de los equipos periodísticos (Koivula, Villi y Sivunen, 2020), desenvolverse en el marco del periodismo algorítmico (Linden, 2017), del periodismo robot y del periodismo automatizado (Carlson, 2015), especializarse en el procesamiento de grandes cantidades de datos (Gynnild, 2014) o en el diseño de técnicas de chatbots o interfaces de conversación basadas en la inteligencia artificial (Belair-Gagnon, Lewis y Agur, 2020), son funciones que deben identificar al periodista de hoy, tareas que ya no están asociadas con el futuro.

En tiempo de postpandemia se acelera la transformación y la reinención de los medios periodísticos. Estos, que han debido afrontar los contratiempos sobrevenidos con la Covid-19, también aprovecharon el impacto de la pandemia para impulsar definitivamente una serie de procesos innovadores que ya estaban en marcha y que afectan de manera significativa a los modelos de producción, distribución, organización del trabajo, comercialización y relación con los usuarios (García-Avilés et al., 2022).

En paralelo, es una realidad la pérdida de protagonismo en su rol de constructores de la agenda pública y como principales actores de la democracia (Mancini, 2019). Por tanto, es un objetivo de base adaptar sus rutinas a las nuevas fuentes de información y a los movimientos sociales, pero especialmente a las audiencias. Sin obviar su influencia como agenda inversa, el desafío más inmediato de los medios es integrar a los públicos como actores críticos, haciéndolos parte de un proceso de innovación y digitalización que redunde en la calidad periodística.

Con este estudio se persigue comprender cómo se fragua la innovación dentro de los laboratorios de medios periodísticos hispanohablantes, a partir del estudio de los procesos organizativos y los perfiles profesionales requeridos. Asimismo, tiene como objetivo evaluar la relación de las innovaciones introducidas con la existencia de perfiles no periodísticos dentro de esas unidades de trabajo dentro de las redacciones.

Para todo ello, se formulan los siguientes objetivos de investigación:

- O1 Conocer la organización y la estructura de los principales media labs periodísticos de España y de países hispanoamericanos.
- O2 Conocer la diversidad de perfiles profesionales no periodísticos llegados estos últimos años a esos media labs y, por extensión, a otras áreas de creación y producción dentro de las redacciones.
- O3 Conocer cómo se transfiere la innovación de los labs al conjunto de la redacción.
- O4 Analizar la contribución de los nuevos perfiles no provenientes del periodismo en la innovación periodística.

Además, con el fin de cumplir los objetivos citados, el estudio partió de las siguientes preguntas de investigación:

- PI1 ¿Qué tipo de innovaciones desarrollan los medios periodísticos con media labs?
- PI2 ¿Cómo es la organización del trabajo en el seno de esos laboratorios de medios periodísticos?
- PI3 ¿De qué tipo de perfiles profesionales se han ido nutriendo estos media labs y los medios en los que estos se insertan en los últimos años?
- PI4 ¿Qué enfoques y aportaciones innovadoras al periodismo han realizado esos profesionales no periodistas?

3. Método

Dada la complejidad y amplitud del fenómeno a estudiar se considera que el estudio de caso múltiple es la estrategia de investigación adecuada. Diversos autores (Miles y Huberman, 1994; Yin, 1998; Eisenhardt y Graebner, 2007) recomiendan la metodología del estudio de caso cuando se estudia un fenómeno contemporáneo en un contexto real y con múltiples variables interrelacionadas. Esta estrategia está siendo empleada y recomendada para estudiar el fenómeno de la innovación en el periodismo (Steensen, 2009; Valero-Pastor, Carvajal-Prieto y García-Avilés, 2021; Hogh-Janovsky y Meier, 2021; Tejedor y Vila, 2021).

Para conocer y segmentar la muestra objeto de análisis se ha tomado como marco de referencia la investigación “Media Labs”, realizada para WAN-IFRA por Bisso-Nunes y Mills (2019), luego actualizada en 2021. Estos autores mapearon 123 laboratorios en la industria periodística, la sociedad civil y el ámbito universitario a nivel mundial, la mayoría de ellos en América del Norte y Europa. De esos 123 media labs mapeados en esta investigación, el 31% (38) se identifican como laboratorios periodísticos

que se encuentran en activo. Dentro del ámbito mediático hispanohablante aparecen mencionadas seis iniciativas de este tipo: El Confidencial Lab-*El Confidencial*, RTVE Lab-RTVE, El País LAB-*El País* (España), ECOLab-*El Colombiano* (Colombia), La DiariaLab-*La Diaria* (Uruguay) y Ojo Lab-*Ojo Público* (Perú).

Además de estos seis, aparecían en esta lista inicial otros que dejaron de existir como el DNLab del *Diario de Navarra*, que cerró operaciones en 2017; el Vocento Lab, que cesó sus funciones a finales de 2019; y el Laboratorio de Experimentación Periodística del medio digital argentino *Red/Acción*, que dejó de estar operativo en 2022, tal como nos confirmó su principal responsable, Chani Guyot.

Esta lista inicial de medios sirvió así de base para acometer un trabajo de exploración con el fin de corroborar si todas estas unidades de innovación seguían en activo. Al tratarse de estudios acometidos en 2019 y 2021, se procedió a actualizar toda la información a través de la consulta a sus respectivas webs, de sus perfiles en redes sociales y de correos electrónicos enviados a las diferentes redacciones. En esta fase de revisión y ampliación, se identificaron otras unidades de innovación periodística como el media lab del diario *La Nación* (Argentina), pero esa nomenclatura se correspondía en realidad con desarrollo de *branded content* y otros proyectos no puramente periodísticos, por lo que quedó descartada su inclusión en la muestra.

Una vez confirmada la vigencia de estas unidades de innovación periodística en los medios que conforman la muestra, se procedió a contactar con sus responsables. Las personas contactadas fueron: Juan Manuel Cuéllar, responsable del Laboratorio de Innovación Audiovisual de RTVE; Sara Sáenz, gerente de Sostenibilidad y Proyectos de Ojo Público; Damián Osta, gerente de Producto e innovación *La Diaria*; Guiomar del Ser Robles, redactora jefa de Producto Editorial y LAB del diario *El País*; Laura María Ayala, líder del Laboratorio de innovación del Grupo *El Colombiano* (ECOLab); y José Antonio Navas, jefe de suscripciones y de producto de El Confidencial Lab.

Todas las personas respondieron a nuestras demandas excepto el responsable de *El Confidencial*. Nuestra muestra por tanto queda conformada por: RTVE y *El País* (España), *El Colombiano* (Colombia), *La Diaria* (Uruguay) y *Ojo Público* (Perú).

Cada laboratorio formó parte de un estudio de caso múltiple, la información que se ha utilizado como evidencias procede de: los cuestionarios abiertos, conversaciones telefónicas, seguimiento por redes sociales, correos electrónicos, consulta de las páginas web de los labs (cuando la tiene), entrevistas y artículos publicados en medios profesionales y académicos. sobre las experiencias de innovación de estas unidades organizativas.

Para elaborar el cuestionario, la taxonomía de innovaciones que hemos considerado es la propuesta en el Manual de Oslo (OECD/Eurostat, 2005), que resumimos a continuación. Hemos optado por esta clasificación en lugar de la de la cuarta edición (OECD/Eurostat, 2018) debido a que se ajusta mejor a las publicaciones académicas actuales del ámbito periodístico y es más conocida por los profesionales del sector. En cualquier caso, resulta fácil asimilar ambas taxonomías si consideramos la equivalencia establecida por el propio manual (OECD/Eurostat, 2018, 75).

De esta forma, el referido manual identifica y define las siguientes tipologías de innovación, que son aplicables a cualquier tipo de empresa:

- La innovación empresarial como un producto o proceso empresarial nuevo o mejorado (o una combinación de ellos) que difiere significativamente de los productos o procesos empresariales anteriores y que ha sido introducido en el mercado o puesto en marcha por la empresa.
- La innovación de producto es la introducción de un bien o servicio nuevo o con un alto grado de mejora, respecto a sus características o su uso deseado. Esta incluye mejoras importantes en especificaciones técnicas, componentes y materiales, software incorporado, ergonomía u otras características funcionales.
- Una innovación de proceso es la implementación de un método de producción o distribución nuevo o con un alto grado de mejora. Esta incluye mejoras importantes en la prestación del servicio, producción, compras, contabilidad, logística o los sistemas de información y comunicación.
- Una innovación de marketing es la implementación de un nuevo método de comercialización que entraña importantes mejoras en el diseño del producto o en su presentación, o en su política de emplazamiento (posicionamiento), promoción, precio o servicio postventa.
- Una innovación organizacional es la implementación de un nuevo método de organización aplicado a las prácticas de negocio, al lugar de trabajo (distribución de responsabilidades) o a las relaciones externas de la empresa.

Del mismo modo, en el cuestionario, hemos incluido tres puntos que aborda el Panel de Innovación Tecnológica (PITEC)¹, las relativas al impacto de la innovación (cuestión 3), a la protección de las innovaciones (cuestión 5) y a las redes de colaboración (cuestión 6).

El cuestionario enviado abordaba los siguientes apartados:

1. Información de contexto del lab.
2. Pregunta abierta acerca de las innovaciones desarrolladas en el lab y su clasificación en innovaciones de productos/servicios, procesos, organizativas o comerciales.
3. Impacto de innovación, si se trata de una innovación en la organización o en el mercado.
4. Perfiles profesionales en los laboratorios: número de personas, formación, competencias, etc.
5. Protección de las innovaciones.
6. Redes de colaboración.

La recogida de datos (cuestionarios, conversaciones y revisión de publicaciones) se llevó a cabo desde julio a septiembre de 2022.

Las respuestas han tenido una extensión media de cuatro páginas por caso, a las que se han sumado las anotaciones derivadas de las conversaciones telefónicas y correos electrónicos, así como las publicaciones académicas y profesionales. En total se han manejado unas 50 páginas de información textual para los cinco casos analizados.

1 Base de datos PITEC (Panel de Innovación Tecnológica), elaborada conjuntamente por el Instituto Nacional de Estadística (INE) y la Fundación Española para la Ciencia y la Tecnología junto con el asesoramiento de un grupo de expertos académicos. Los resultados de esta base de datos están disponibles en la siguiente dirección: https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736176755&menu=resultados&secc=1254736195616&i-dp=1254735576669#tabs-1254736194796

4. Resultados

Lo primero que se ha detectado es que existen dos tipos de laboratorios en los casos estudiados. Por un lado, aquellos que nacen en medios tradicionales que deciden innovar en sus propuestas narrativas aprovechando las innovaciones tecnológicas, como son los casos de RTVELab, El País Lab o ECOLab. Y por otro, medios, o plataformas informativas que nacen con la innovación inserta en su ADN y con estructuras empresariales colaborativas que desarrollan los laboratorios como fuente de creatividad para sus ofertas informativas, pero fundamentalmente como un mecanismo de conexión y participación con los grupos de interés más próximos. Son los casos de OjoLab y de La Diaria Lab.

Si atendemos a las preguntas de investigación los resultados obtenidos de los estudios de caso son los siguientes:

PII ¿Qué tipo de innovaciones desarrollan los medios periodísticos con media labs?

En la Tabla 1 se observan las innovaciones que se desarrollan en los casos.

Tabla 1. Tipos de innovaciones en los media labs

Tipo de innovación	EColab	El País	RTVE Lab	La Diaria Lab	OjoLab
Producto/servicio	x	x	x	x	x
Proceso	x	x	x	x	x
Marketing	x			x	x
Organización	x	x	x	x	

Fuente: elaboración propia

En todos los laboratorios se llevan a cabo innovaciones ligadas a la labor informativa de los medios. Es decir, se trata de innovaciones en los productos y servicios informativos, en los formatos narrativos que intentan retener e incrementar las audiencias. Este tipo de innovación constituye la principal razón de ser estas unidades organizativas.

Algunas de las innovaciones de productos destacadas por cada laboratorio son las siguientes:

Tabla 2. Innovaciones de productos/servicios

Lab	Innovación
ECOLab	Parche Tek, un servicio informativo sobre tecnología para jóvenes (entre 16 y 22 años), con gran relevancia en la red social Tik Tok aunque de naturaleza transmedia. Minipodcast 'Dame tres minutos y te explico'. https://www.elcolombiano.com/economia-y-ahorro-en-podcast
El País Lab	Reportaje sobre la recuperación del quebrantahuesos en España: https://elpais.com/clima-y-medio-ambiente/2022-07-28/el-quebrantahuesos-reconquista-los-cielos.html
RTVELab	Una guía para orientar a personas que documenten crímenes de guerra o tragedias: https://lab.rtve.es/be-witness

La Diaria Lab	La Diaria Libros: propuesta de valor informativa co-creada con la comunidad de lectores empleando a la metodología <i>design thinking</i> .
OjoLab	Impulso de espacios de encuentro presencial entre la audiencia más joven con la participación de cantantes de hip hop y artistas indígenas. Creación y diseño de proyectos de sostenibilidad como las primeras líneas de prendas que se venden en La Tienda bajo el lema "Una forma de vivir el periodismo".

Fuente: elaboración propia

En cuanto a la innovación de procesos, se persigue fundamentalmente cambiar los hábitos de trabajo de los periodistas para que empleen nuevas metodologías y se apoyen en profesionales multidisciplinares en el desempeño de su actividad.

Tabla 3. Innovaciones de procesos

Lab	Innovación
ECOLab	Esto ha dado lugar a una ruta de la innovación organizativa para que todas las áreas aprendan cómo hacer una lluvia de ideas y un kit de herramientas para que apliquen las metodologías propias del <i>design thinking</i> y los <i>jobs to be done</i> en sus retos diarios.
El País Lab	Incorporar cambios en los procesos de creación periodística para acompañar la historia que se pretende contar con el formato óptimo y con los recursos narrativos que mejor contribuyan a trasladar la información al lector.
RTVELab	Introducción de herramienta para facilitar a los periodistas de televisión convencional la creación de cartelas con datos para noticias y su envío automático a Ingesta Clean Feeds (infraestructura de red para el procesamiento de datos).
La Diaria Lab	Se modificó la forma cómo la diaria cubre las elecciones, generando desde la Diaria Lab un dispositivo estadístico y una app que 300 suscriptores voluntarios puedan ser veedores del escrutinio primario, reportando en tiempo real, con lo que la diaria puede aportar a la credibilidad del proceso electoral y adelantar el resultado ni bien se levante la veda. https://ladiaria.com.uy/opinion/articulo/2020/9/la-diaria-datos-y-una-nueva-proyeccion-de-escrutinio/
OjoLab	Introducción en la metodología de trabajo de los periodistas de nuevas rutinas como la gestión del estrés o el empleo del método canvas para la gestión de fondos en los proyectos periodísticos.

Fuente: elaboración propia

Las innovaciones comerciales son las que menos presencia tienen en los casos estudiados. Normalmente este tipo de acción queda en manos de los departamentos de marketing o publicidad de las empresas periodísticas. En cualquier caso, dos de los laboratorios mencionan el desarrollo de actividades orientadas a la captación del público joven.

Tabla 4. Innovaciones comerciales

Lab	Innovación
ECOLab	Rediseño de las cabeceras del grupo.
El País Lab	No mencionan.
RTVELab	No mencionan.
La Diaria Lab	'Elegí informarte'. "Si bien es la acción menos comercial que hemos hecho, esta acción enfocada en democratizar el acceso a los contenidos de la diaria entre los jóvenes nuevos votantes nos permitió abrir un proceso de <i>design thinking</i> con ellos que potenció nuestra estrategia de producto" https://blog.ladiaria.com.uy/2019/06/18/lanzamos-elegi-informarte/
OjoLab	Empleo de nuevos canales de comunicación para promover el periodismo en los jóvenes, como concursos de TikTok e ilustración a través de Instagram.

Fuente: elaboración propia

Las innovaciones organizativas son consustanciales a la implantación de los laboratorios, ya que supone la creación de un departamento específico cuya misión es promover las innovaciones. Por regla general los laboratorios, con su actividad, su ejemplo y su contacto estrecho con la redacción provocan cambios en la organización del trabajo. Se pasa de agrupaciones jerárquicas y funcionales a formas de trabajo horizontales y multidisciplinares enfocadas a la resolución de problemas. La Diaria Lab da un paso adicional y experimenta con el uso de las tecnologías para generar nuevas estructuras organizativas (Tabla 5).

Tabla 5. Innovaciones organizativas

Lab	Innovación
ECOLab	Departamento para nuevas unidades de negocio de nicho Implantación de la metodología <i>agile</i> .
El País Lab	Metodologías de trabajo por proyectos y con equipos multidisciplinares.
RTVELab	Todas las personas que componen el departamento son multidisciplinares y capaces de una comprensión y operatividad suficiente en ámbitos diversos, técnicos y de contenido simultáneamente, algo, que como destaca su responsable, "ni se fomenta ni se practica en los medios convencionales españoles".
La Diaria Lab	Nuevas formas de organización mediante las DAO (Organización autónoma descentralizada) y su relación con las Defi (financiamiento descentralizado) "Estamos incursionando en las posibilidades que ofrece el blockchain para el periodismo, más allá de lo financiero". Un ejemplo de utilización: https://www.infobae.com/america/america-latina/2022/07/30/el-innovador-proyecto-para-preservar-la-memoria-de-la-dictadura-uruguay-a-en-blockchain/
OjoLab	No menciona.

Fuente: elaboración propia

PI2 ¿Cómo es la organización del trabajo en el seno de esos media labs?

Los laboratorios son unidades organizativas independientes pero que mantienen relaciones estrechas con la redacción de los periódicos y el resto de los departamentos.

Según los encuestados se trabaja fundamentalmente por proyectos, con equipos multidisciplinares *ad-hoc* (en los labs españoles los equipos son fijos con incursiones de otros miembros de la empresa en los proyectos) en el que se van incorporando diferentes actores internos y externos para tener una visión holística y multidisciplinar de los retos que se afrontan. Estos grupos carecen de jerarquías y sus componentes cambian en función de los desafíos que se planteen. En este contexto la formación en nuevos métodos de trabajo se antoja imprescindible.

Es llamativo cómo en los tres laboratorios americanos los entrevistados explicitan la necesidad de la formación en *design thinking*. Los periodistas de redacción rotan por los proyectos y acaban trasladando su aprendizaje y los métodos empleados a sus rutinas periodísticas.

Se crea una ruta de la innovación para que todas las áreas aprendan cómo hacer una lluvia de ideas y un kit de herramientas para que apliquen las metodologías propias del “design thinking” y los “Jobs to be done” en sus retos diarios (ECOLab).

En los casos de La Diaria Lab y OjoLab, la participación de las audiencias es un factor clave y se crean espacios físicos de interacción con los diferentes grupos de interés, desde suscriptores, audiencias a periodistas de otros medios. De dicha interacción surgen propuestas que trascienden incluso la labor periodística del medio.

PI3 ¿De qué tipo de perfiles profesionales se han ido nutriendo estos media labs y los medios en los que estos se insertan en los últimos años?

En todos los casos estudiados los periodistas juegan un papel primordial en los laboratorios. Sin embargo, la incorporación de enfoques multidisciplinares supone que se requiera la presencia de otros perfiles. Estos son fundamentalmente diseñadores gráficos, expertos en marketing y programadores informáticos. ECOLab menciona cómo en algunas ocasiones ha requerido el servicio de antropólogos.

Tabla 6. Integrantes del laboratorio y perfiles profesionales

Lab	Nº	Equipo
ECOLab	5	El primer equipo del ECOLab estaba compuesto por nueve personas escogidas entre cada sección del diario, desde fotografía y redacción hasta diseño y publicidad. La promotora tenía formación en diseño industrial, periodismo y administración de empresas. Actualmente trabajan cinco personas. La líder del laboratorio (fija) es periodista y trabajan con ella otros periodistas, a cuyo grupo se incorporan diseñadores gráficos y expertos en marketing y publicidad.
El País Lab	6	Seis profesionales componen el equipo. De ellos, dos son periodistas, y de los que no lo son, se cuenta con perfiles relacionados con la informática y las bellas artes y el diseño, que aportan conocimientos y competencias relacionadas con la conceptualización, programación y diseño de los contenidos periodísticos.
RTVE Lab	14	En cuanto a las personas que conforman el laboratorio, son un total de 14 profesionales de los cuales 3 son periodistas. De entre quienes no tienen la titulación periodística, destacan perfiles relacionados con la comunicación audiovisual, el diseño gráfico, el prototipado y programación web.

La Diaria Lab	6	Hay diferentes responsables: de producto e innovación, de comunidad, de tecnología, de proyectos, diseñador UX, experto en blockchain. Ninguno de ellos es periodista ya que trabajan en contacto estrecho con la redacción del diario, dando soporte al proceso de investigación, ideación, diseño y evaluación de las innovaciones. Definen al equipo del lab como una bisagra entre la redacción y la comunidad.
OjoLab	1	Hay una persona fija mientras se contratan colaboradores por proyecto, para la producción y la convocatoria. Los periodistas se involucran en el diseño de los programas, procesos y algunos productos. El 90% de los que participan en los proyectos son periodistas. Los otros perfiles que demandan son marketing y publicidad, personas con capacidad de organizar y producir eventos.

Fuente: elaboración propia

PI4 ¿Qué enfoques y aportaciones innovadoras al periodismo han realizado esos profesionales no periodistas?

Los perfiles que no son periodistas aportan, sobre todo, el potencial visual de las nuevas narrativas que brindan los avances tecnológicos y que demandan las nuevas generaciones de lectores. También se incorporan expertos informáticos y en marketing digital para sacar el máximo partido a la información que se genera en las plataformas digitales y orientar con más precisión los nuevos productos a las necesidades del mercado.

Por último, queremos destacar la importancia de la cooperación en los proyectos innovadores. Las relaciones con los agentes del entorno (universidades, consultores, empresas de I+D) que constituyen una fuente esencial de innovación. En el caso de *La Diaria*, las administraciones públicas o las plataformas como Google contribuyen a financiar las innovaciones que después se ofrecen abiertamente a la sociedad.

5. Discusión y conclusiones

Esta investigación se ha centrado en los media labs, la respuesta que algunos medios periodísticos, en este caso de España y de países hispanoamericanos, han hallado para dotar de valor añadido a sus coberturas a través de creatividad y aplicaciones tecnológicas, ganar eficiencia en el conocimiento de los públicos y en las interacciones con ellos. Asimismo, estas unidades de trabajo especializadas han servido a los medios para lograr que toda esa innovación se disemine a todos los procesos y tareas de las redacciones, y repercute positivamente en los modelos de negocio periodísticos.

Los cinco laboratorios de medios analizados procedentes de cuatro países surgen con una vinculación clara con la innovación. Sin embargo, en los cinco casos estudiados encontramos importantes diferencias en su origen, lo que determina tanto el tipo de innovaciones introducidas (PI1) como la manera de organizar el trabajo (PI2).

De este modo hay tres casos, RTVELab, El País y ECOLab, que nacen para renovar los formatos narrativos de medios (o grupos de medios) tradicionales, son laboratorios que persiguen introducir nuevos formatos narrativos en redacciones experimentadas y con inercias productivas adquiridas a lo largo de muchos años.

Los casos de La Diaria Lab y OjoLab nacen en medios jóvenes (2006 y 2014), que nacen en el apogeo de lo digital con estructuras de trabajo y productos adaptados a las nuevas tecnologías. El laboratorio forma parte de una cultura de la innovación ya insertada en los genes de la organización (así es puesto de manifiesto en sus editoriales fundacionales). Se trata de medios en los que se

innova en cualquier punto de la empresa pero que deciden, además, apostar por crear un espacio de creatividad compartido con los diferentes grupos de interés, particularmente con las audiencias.

Las motivaciones de estos dos grupos de laboratorios son distintas. El primero busca la adaptación de medios establecidos al nuevo contexto comunicativo experimentando con nuevos formatos narrativos, retomando así la línea de actuación más asentada dentro de los media labs periodísticos (López-Hidalgo y Ufarte, 2016; Zaragoza-Fuster y García-Avilés, 2018). Entretanto, los segundos persiguen interactuar con sus públicos objetivos con el fin de generar nuevos proyectos, a veces independientes de la labor periodística de un medio. Tanto *La Diaria* como *Ojo Público* representan esa nueva generación de media labs (Hogh-Janovsky y Meier, 2021) que abren la innovación a un campo periodístico de fronteras más difusas (Carlsson y Lewis, 2015) en el que participan más actores externos.

Vemos que la investigación aquí desarrollada se detiene en las soluciones de innovación que aportan estas unidades de trabajo multidisciplinar creadas en medios periodísticos a partir de las aportaciones de diferentes tipos de perfiles profesionales (PI3), lo que abre interrogantes sobre la necesidad de que los medios periodísticos se ayuden mirando también a su alrededor para seguir acometiendo la innovación en su sentido más transversal.

Cabe preguntarse, por tanto, si la idea de nutrirse de otro tipo de perfiles para ello puede hacerse extensiva no solo a profesionales de otras áreas de conocimiento, sino también a los actores provenientes de la periferia del periodismo. Sobre ello, autores como Schapals, Maeres y Hanusch (2019) consideran que las disonancias entre profesionales y otros actores en cuanto a perspectivas y prácticas se han aminorado hasta el punto de que la tendencia a la hibridación de los medios en su producción multiplataforma favorece la colaboración entre ambos grupos, también para tareas innovadoras en los medios. Tal como indica Posetti (2018), el periodismo tiene cada vez más necesidad de innovar para adaptarse mejor al nuevo escenario comunicativo.

En los casos estudiados se observa cómo, tal como indican Westlund y Lewis (2014), hay tres tipos de agentes de la innovación en función de su relación con el periodismo y sus posibles aportaciones. Así se mencionan diversos “actores” como periodistas, informáticos, diseñadores o publicitarios u otros diferentes grupos de expertos externos (consultores), “actantes” (tecnologías que se aplican al trabajo periodístico y aportan soluciones innovadoras), como es el caso del *blockchain* en La Diaria Lab, y “audiencias” (tanto los usuarios que reciben productos y servicios periodísticos como quienes, además, son participantes activos en la producción de noticias), que tienen un especial protagonismo en los labs de los medios latinoamericanos. En esta aproximación teórica sobre quiénes pueden activar procesos innovadores en las organizaciones periodísticas, sus autores ponen de manifiesto que existen “percepciones y conductas de cooperación entre todos los agentes potencialmente implicados en la innovación” (Westlund y Lewis, 2014, p. 17).

La existencia de estos los laboratorios nos hace incidir en las empresas periodísticas como organizaciones ambidiestras, aquellas con capacidad de combinar la explotación con la exploración (O’Reilly III y Tushman, 2013). El trabajo frenético de las redacciones y la necesidad de la cobertura informativa en tiempo real dificultan crear espacios para la reflexión, la creatividad y la innovación. En este sentido, las empresas que modifican sus estructuras empresariales creando laboratorios facilitan ese equilibrio entre la reflexión y la acción, entre la explotación cotidiana y la exploración de nuevos formatos y formas de trabajar.

La incorporación de nuevos perfiles provenientes de campos ajenos al periodismo es una realidad consolidada en las empresas informativas y, dentro de ellas, también en los laboratorios de innovación. Diseñadores gráficos, programadores, tecnólogos o

expertos en publicidad y marketing digital son algunos de esos perfiles que forman parte de estos media labs y cuya presencia enriquece la labor del periodista. Son elementos que deben sumarse al trabajo de las redacciones por su capacidad de dar respuesta a los retos a los que se enfrentan las empresas informativas y que sobrepasan los conocimientos y la formación de los periodistas (PI4).

Por último, a partir del análisis de los casos estudiados, se plantea el debate sobre la idoneidad de que las empresas periodísticas dejen de necesitar los laboratorios y la actitud proactiva hacia el cambio y la adaptación se hagan extensivas a todos los departamentos y niveles de la organización. Como afirma Valero-Pastor (2021, p. 129), si bien “la autonomía de los laboratorios es una característica habilitadora de la innovación, también es positivo que exista un cierto contacto entre ambos grupos de trabajo para la transferencia de conocimientos”. De esta forma, a partir de la difusión de la innovación se fomenta una verdadera cultura del aprendizaje (Porcu, 2017).

Sin embargo, esto requiere de la implantación de nuevos métodos de trabajo (como el método *agile* de ECOLab), la formación de las redacciones y la modificación del sistema de incentivos a los empleados. Se debe dotar de espacios (y tiempo) para la innovación en las redacciones. Los incentivos a los empleados no deben centrarse en la eficiencia y en los resultados a corto plazo que suponen un freno a la innovación, que frecuentemente está asociada con el error y el fracaso en el intento de aportar algo nuevo.

Este artículo constituye una aportación importante al estudio de un fenómeno global reciente como es la innovación en los medios periodísticos sobre todo al centrarse en medios periodísticos en lengua española. De esta forma, sirve para situar en el mapa de la investigación sobre innovación mediática la realidad periodística de países iberoamericanos, habitualmente menos abordada que otras latitudes como Norteamérica y Europa.

Además, la investigación, a través del análisis y los testimonios recabados, subraya claves internas para entender mejor el funcionamiento de estas unidades innovadoras en el seno de los medios, así como la importancia adquirida por determinados profesionales que se han ido incorporando a las redacciones en los últimos años para contribuir a la innovación en periodismo.

No obstante, cabe señalar que este estudio cuenta con algunas limitaciones. La primera de ellas tiene que ver directamente con la metodología seguida en relación con la muestra de análisis. Si bien la selección de labs analizados puede considerarse como muy representativa al estar presentes todos los pertenecientes a medios periodísticos en lengua española a excepción de uno, el reducido tamaño de la muestra (n=5) impide extrapolar conclusiones generales válidas para el conjunto de países iberoamericanos relativas al grado de desarrollo de la innovación que existe en la región. Quedaron fuera del estudio, además, otras realidades cercanas como Portugal y Brasil, por motivos lingüísticos, que, sin embargo, podrían incorporarse a futuros estudios comparados sobre la materia que nos ocupa.

La segunda limitación, y la más importante, es consecuencia de la distancia geográfica y de la falta de acceso físico a los participantes en este estudio. Aunque la evaluación de los labs que conforman la muestra se ha realizado a partir del análisis de sus actuaciones a lo largo del tiempo, de encuestas y conversaciones en línea con sus responsables para conocer de primera mano cómo trabajan dentro de los medios, la investigación ha contado solo con un testimonio por laboratorio. Tanto el análisis como los testimonios han resultado insuficientes para poder analizar con mayor profundidad la forma de trabajar estas unidades

organizativas y la contribución de cada uno de esos nuevos perfiles no provenientes del periodismo en las innovaciones introducidas desde los laboratorios de medios que componen la muestra.

Por todo ello, para futuras investigaciones se tendrá en cuenta la idoneidad de llevar a cabo estudios etnográficos como la observación (Zaragoza-Fuster y García-Avilés, 2018; García-Avilés, 2018) y realizar entrevistas presenciales más en profundidad a los diferentes responsables y profesionales que forman parte de esos equipos de trabajo multidisciplinares. De esta forma, se tratará de ahondar en el grado de conocimiento sobre iniciativas innovadoras en el periodismo en lengua española y se buscará fijar parámetros que permitan estudios comparados entre diferentes sistemas mediáticos y culturas periodísticas.

6. Agradecimientos

Este artículo ha sido traducido al inglés por Charles Arthur a quien agradecemos su trabajo.

7. Contribuciones específicas de cada autor/a

	Nombre y apellidos
Concepción y diseño del trabajo	José Luis Rojas y Francisco J. Caro
Metodología	José Luis Rojas, Francisco J. Caro y Concha Pérez
Recogida y análisis de datos	José A. González y Francisco J. Caro
Discusión y conclusiones	José Luis Rojas, Francisco J. Caro y José A González
Redacción, formato, revisión y aprobación de versiones	José Antonio González, Francisco J. Caro, José Luis Rojas y Concha Pérez

8. Referencias bibliográficas

Andriopoulos, C. y M.W. Lewis (2009). Exploitation-Exploration Tensions and Organizational Ambidexterity: Managing Paradoxes of Innovation. *Organization Science*, 20(4), 696-717. <https://onx.la/e11e1>

Appelgren, E. y G. Nygren (2014). Data journalism in Sweden: Introducing new methods and genres of journalism into 'old' organizations. *Digital journalism*, 2(3), 394-405. <https://doi.org/10.1080/21670811.2014.884344>

Belair-Gagnon, V. y A.J. Steinke (2020). Capturing digital news innovation research in organizations, 1990- 2018. *Journalism studies*, 21(12), 1724-1743. <https://doi.org/10.1080/1461670X.2020.1789496>

Belair-Gagnon, V., Lewis, S.C. y C. Agur (2020). Failure to launch: competing institutional logics, intrapreneurship, and the case of chatbots. *Journal of computer-mediated communication*, 25(4), 291-306. <https://doi.org/10.1093/jcmc/zmaa008>

Bisso-Nunes, A.C. y J. Mills (2019). Media Labs. WAN-IFRA. <https://onx.la/da858>

- Bisso-Nunes, A.C. y J. Mills (2021). Journalism Innovation: How Media Labs Are Shaping the Future of Media and Journalism. *Brazilian Journalism Research*, 17(3), 652-679. <https://doi.org/10.25200/BJR.v17n3.2021.1440>
- Bleyen, V.A., Lindmark, S., Ranaivoson, H. y P. Ballon (2014). A typology of media innovations: insights from an exploratory study. *The Journal of Media Innovations*, 1(1), 28-51. <https://doi.org/10.5617/jmi.v1i1.800>
- Carlson, M. (2015). The robotic reporter: Automated journalism and the redefinition of labor, compositional forms, and journalistic authority. *Digital journalism*, 3(3), 416-431. <https://doi.org/10.1080/21670811.2014.976412>
- Carlson, M. y S.C. Lewis (2015). *Boundaries of journalism: Professionalism, practices and participation*. Routledge
- Casero-Ripollés, A. (2020). Impact of Covid-19 on the media system. Communicative and democratic consequences of news consumption during the outbreak. *El Profesional de la información*, 29(2), e290223. <https://doi.org/10.3145/epi.2020.mar.23>
- Cerezo, P. (2022). *Deconstruyendo los medios. Cómo adaptar las empresas de comunicación al entorno digital*. Almuzara.
- Chadwick, A. (2017). *The hybrid media system: Politics and power*. Oxford University Press.
- Chua, S. y A. Duffy (2019). Friend, Foe or Frenemy? Traditional Journalism Actors' Changing Attitudes towards Peripheral Players and Their Innovations. *Media and Communication*, 7(4), 112-122. <https://doi.org/10.17645/mac.v7i4.2275>
- Codina, L. y Váñez M. (2018). Periodismo computacional: evolución, casos y herramientas. *El profesional de la Información*, 27(4), 759-68. <https://doi.org/10.3145/epi.2018.jul.05>
- Costera-Meijer, I. y T. Groot (2014). Checking, sharing, clicking and linking. *Digital Journalism*, 3(5), 664-679. <https://doi.org/10.1080/21670811.2014.937149>
- De Lima, M. F. y L. Mesquita (2021). Data Journalism Beyond Technological Determinism, *Journalism Studies*, 22(11), 1416-1435. <https://doi.org/10.1080/1461670X.2021.1944279>
- De-Maeyer, J., Libert, M., Domingo, D., Heinderyckx, F. y F. Le-Cam (2015). Waiting for data journalism: A qualitative assessment of the anecdotal take-up of data journalism in French-speaking Belgium. *Digital journalism*, 3 (3), 432-446. <https://doi.org/10.1080/21670811.2014.976415>
- Deuze, M. (2005). What is journalism? Professional identity and ideology of journalists reconsidered. *Journalism*, 6(4), 442-464. <https://doi.org/10.1177/1464884905056815>
- Eisenhardt, K. M. y M. E. Graebner (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1), 25-32. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.24160888>
- Eldridge, Scott A., II. (2018). *Online journalism from the periphery: Interloper media and the journalistic field*. Routledge.
- Fletcher, R. y R. Kleis-Nielsen (2017). Are News Audiences Increasingly Fragmented? A Cross-National Comparative Analysis of Cross-Platform News Audience Fragmentation and Duplication Get access Arrow. *Journal of Communication*, 67(4), 476-498. <https://doi.org/10.1111/jcom.12315>
- 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://doi.org/10.3145/epi.2018.mar.14>

- García-Avilés, J.A. (2021). Review article: Journalism innovation research, a diverse and flourishing field (2000-2020). *El Profesional de la Información*, 30(1), e300110. <https://doi.org/10.3145/epi.2021.ene.10>
- García-Avilés, J.A., Arias, F., De Lara-González, A., Carvajal, M., Valero, J.M. y D. Mondéjar, D. (2022). How COVID-19 is Revamping Journalism: Newsroom Practices and Innovations in a Crisis Context. *Journalism Practice*, 2 de noviembre. <https://doi.org/10.1080/17512786.2022.2139744>
- García-Orosa, B., López-García, X., y J. Vázquez-Herrero (2020). Journalism in Digital Native Media: Beyond Technological Determinism. *Media and Communication*, 8(2), 5-15. <https://doi.org/10.17645/mac.v8i2.2702>
- García-Ramírez, D. (2021). Journalism in the attention economy: the relation between digital platforms and news organizations. *Brazilian Journalism Research*, 17(1), 4-27. <https://doi.org/10.25200/BJR.v17n1.2021.1332>
- 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. [t.ly/5ocQ](https://doi.org/10.1177/1136787790404060)
- Graves, L., Nyhan, B. y J. Reifler (2016). Understanding innovations in journalistic practice: A field experiment examining motivations for fact-checking. *Journal of communication*, 66(1). <https://doi.org/10.1111/jcom.12198>
- Gynnild, A. (2014). Journalism innovation leads to innovation journalism: The impact of computational exploration on changing mindsets. *Journalism*, 15 (6), 713-730. <https://doi.org/10.1177/1464884913486393>
- Hogh-Janovsky, I. y K. Meier (2021). Journalism innovation labs 2.0 in media organisations: A motor for transformation and constant learning. *Journalism and Media*, 2(3), 361-378. <https://doi.org/10.3390/journalmedia2030022>
- Hogh-Janovsky, I. y K. Meier (2021). Journalism innovation labs 2.0 in media organisations: A motor for transformation and constant learning. *Journalism and media*, 2(3), 361-378. <https://doi.org/10.3390/journalmedia2030022>
- Holton, A.E. y V. Belair-Gagnon (2018). Strangers to the game? Interlopers, intralopers, and shifting news production. *Media and Communication*, 6(4), 70-78. <https://doi.org/10.17645/mac.v6i4.1490>
- Jenkins, H. (2004). The cultural logic of media convergence. *International Journal of Cultural Studies*, 7(1), 33-43. <https://doi.org/10.1177/136787790404060>
- Jenkins, J. y R. Kleis-Nielsen (2020). Preservation and Evolution: Local Newspapers as Ambidextrous Organizations. *Journalism*, 21 (4), 472-488. <https://doi.org/10.1177/1464884919886421>
- Koivula, M., Villi, M. y A. Sivunen (2020). Creativity and innovation in technology-mediated journalistic work: mapping out enablers and constraints. *Digital journalism*, online first. <https://doi.org/10.1080/21670811.2020.1788962>
- Küng, L. (2007). Does Media Management Matter? Establishing the Scope, Rationale, and Future Research Agenda for the Discipline. *Journal of Media Business Studies*, 4(1), 21-39. <https://doi.org/10.1080/16522354.2007.11073444>
- Küng, L. (2015). Innovators in digital news. Reuters Institute for the Study of Journalism. <https://onx.la/a6313>
- Lamot, K. y S. Paulussen (2020). Six uses of analytics: Digital editors' perceptions of audience analytics in the newsroom". *Journalism practice*, 14(3), 358-373. <https://doi.org/10.1080/17512786.2019.1617043>

- Lewis, S.C. (2012). The tension between professional control and open participation: Journalism and its boundaries. *Information, Communication & Society*, 15(6), 836-866. <https://doi.org/10.1080/1369118X.2012.674150>
- Lewis, S.C. y N. Usher (2013). Open source and journalism: Toward new frameworks for imagining news innovation. *Media, Culture & Society*, 35(5), 602-619. <https://doi.org/10.1177/0163443713485494>
- López-García, X. (2021). Redefinición de metacompetencias, competencias y habilidades de los periodistas digitales. *Anuario ThinkEPI*, 16, e16a03. <https://doi.org/10.3145/thinkepi.2022.e16a03>
- López-García, X. y B. García-Orosa (2021). Epílogo. La regeneración del mercado periodístico español. En R. Salaverría y M.P. Martínez-Costa (coords.), *Medios nativos digitales en España*. Comunicación Social Ediciones y Publicaciones.
- López-Hidalgo, A. y M.J. Ufarte (2016). Laboratorios de periodismo en España. Nuevas narrativas y retos de futuro. *Ámbitos: revista internacional de comunicación*, 34. t.ly/HKxm
- Mancini, P. (2019). Comparing media systems and the digital age. En *Digitalizing media: communication, audiences, policies*. Proceedings of the 11th International Media Readings in Moscow 'Mass Media and Communications-2019' (pp. 110-110). Moscú (Rusia), 17-19 octubre 2019.
- Meier, K., Schützeneder, J., García-Avilés, J.A., Valero-Pastor, J.M., Kaltenbrunner, A., Lugschitz, R., Porlezza, C., Ferri, G., Wyss, V. y M. Saner (2022). Examining the Most Relevant Journalism Innovations: A Comparative Analysis of Five European Countries from 2010 to 2020. *Journalism and Media*, 3(4), 698-714. <https://doi.org/10.3390/journalmedia3040046>
- Miles, M. y A. Huberman (1994). *Qualitative Data Analysis* (2ª Ed). Sage.
- Mills, J. y A. Wagemans (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>
- O'Reilly III, C.A. y M.L. Tushman (2013). Organizational Ambidexterity: Past, Present and Future. *The Academy of Management Perspectives*, 27(4): 324-338. <https://www.jstor.org/stable/43822033>
- OECD/Eurostat (2005). Oslo Manual: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation (3th Edition). The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities, OECD Publishing/Eurostat. t.ly/TxkO
- OECD/Eurostat (2018). Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation (4th Edition). The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities, OECD Publishing/Eurostat. <https://doi.org/10.1787/9789264304604-en>
- Palomo, B. y D. Palau-Sampio (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. <https://doi.org/10.3145/epi.2016.mar.05>
- Pavlik, J. V. (2013). Innovation and the future of journalism. *Digital Journalism*, 1(2), 181-193. <https://doi.org/10.1080/21670811.2012.756666>
- Pavlik, J. V. (2021). *Disruption and Digital Journalism: Assessing News Media Innovation in a Time of Dramatic Change*. Routledge.
- Porcu, O. (2017). Exploring innovative learning culture in the newsroom. *Journalism*, 21(4), 1556-1572. <https://doi.org/10.1177/1464884917724596>

- Posetti, J. (2018). Time to step away from the 'bright, shiny things'? Towards a sustainable model of journalism innovation in an era of perpetual change. Reuters Institute for the Study of Journalism. t.ly/G746
- Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of innovations*. Free Press.
- Rojas-Torrijos, J.L. y C. Pérez-Curiel (2020). Nuevos espacios para la redefinición de la profesión periodística. En: M.J. Ruiz-Acosta y A. López Hidalgo (Eds.), *El periodismo en tiempos de realidad virtual* (pp. 67-92). Comunicación Social.
- Sádaba, C. y R. Salaverría (2016). La innovación y los cibermedios: los labs. En: C. Sádaba, J.A. García-Avilés y M.P. Martínez-Costa (coords.). *Innovación y desarrollo de los cibermedios en España* (pp. 41-47). Ediciones Universidad de Navarra.
- Salaverría, R. (2015). Los labs como fórmula de innovación en los medios. *El Profesional de la Información*, 24(4), 397-404. <https://doi.org/10.3145/epi.2015.jul.06>
- Salaverría, R. y M.P. Martínez-Costa (2021). *Medios nativos digitales: Caracterización y Tendencias*. Comunicación Social Ediciones y Publicaciones.
- Satizábal, C.C. (2022). *Los labs de medios de comunicación como agentes catalizadores de la innovación periodística: concepto, situación en España y visión de los expertos*. Tesis doctoral inédita. Universidad Carlos III
- Schapals, A. K., Maares, P. y F. Hanusch (2019). Working on the Margins: Comparative Perspectives on the Roles and Motivations of Peripheral Actors in Journalism. *Media and Communication*, 7(4), 19-30. <https://doi.org/10.17645/mac.v7i4.2374>
- Schapals, A.K. (2022). *Peripheral Actors in Journalism. Deviating from the Norm?* Routledge
- Steensen, S. (2009). What's stopping them? Towards a grounded theory of innovation in online journalism. *Journalism Studies*, 10(6), 821-836. <https://doi.org/10.1080/14616700902975087>
- Tejedor, S. y P. Vila (2021). Exo Journalism: A Conceptual Approach to a Hybrid Formula between Journalism and Artificial Intelligence. *Journalism and Media*, 2(4), 830-840. <http://dx.doi.org/10.3390/journalmedia2040048>
- Toural-Bran, C. y A. Vizoso (2021). Periodistas ante la automatización y la Inteligencia Artificial: la importancia de la formación. En R. Salaverría y M.P. Martínez-Costa (coords.), *Medios nativos digitales en España*. Comunicación Social Ediciones y Publicaciones.
- Valero-Pastor, J.M., García-Avilés, J.A. y M. Carvajal (2021). Transformational Leadership and Innovation in Digital-Only News Outlets. Analysis of Quartz and El Confidencial. *Journalism Studies*, 22(11), 1450-1468. <https://doi.org/10.1080/1461670X.2021.1927153>
- 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 inédita. Universidad Miguel Hernández.
- Valero-Pastor, J.M., Carvajal-Prieto, M. y J.A. García-Avilés (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), e280514. <https://doi.org/10.3145/epi.2019.sep.14>
- Virta, S. y N. Malmelin (2017). Ambidextrous tensions: Dynamics of creative work in the media innovation process. *The Journal of Media Innovations*, 4(1). 44-59, <https://doi.org/10.5617/jmi.v4i1.2410>
- Wang, Q. (2020). Differentiation and De-differentiation: The Evolving Power Dynamics Between News Industry and Tech Industry. *Journalism & Mass Communication Quarterly*, 97(2), 509-527. <https://doi.org/10.1177/1077699020916809>

Westlund, O. y S.C. Lewis (2014). Agents of media innovations: Actors, actants, and audiences. *The Journal of Media Innovations*, 1(2), 10-35. <https://doi.org/10.5617/jmi.v1i2.856>

Yin, R. (1988). *Case Study Research: Design and Methods*. Sage.

Zaragoza-Fuster, T. y J.A. García-Avilés (2018). Desarrollo de la innovación periodística en la televisión pública: El caso del RTVE Lab. *Hipertext.net*, 17, 11-21. <https://doi.org/10.31009/hipertext.net.2018.i17.02>

Zhang, S. y J. Feng, (2019). A step forward? Exploring the diffusion of data journalism as journalistic innovations in China. *Journalism Studies*, 20(9), 1281-1300. <https://doi.org/10.1080/1461670X.2018.1513814>