

Periodismo y democracia en el entorno digital

Andreu Casero-Ripollés
(coord.)

SEP

Sociedad Española de Periodística

Sociedad Española de Periodística
Apartado de Correos 8.384
28080 Madrid
www.periodistica.es
e-mail: periodistica.es@gmail.com

Este libro ha sido financiado por el proyecto de investigación CSO2010-16313, incluido dentro del Plan Nacional de I+D+i 2008-2011 del Ministerio de Economía y Competitividad del Gobierno de España.



Periodismo y democracia en el entorno digital
Coordinador: Andreu Casero-Ripollés
© Sociedad Española de Periodística
© Los autores, 2016

ISBN: 978-84-606-6945-6
Depósito Legal: M-22433-2016

Imprenta Kadmos
Salamanca 2016

ÍNDICE

Introducción	
ANDREU CASERO-RIPOLLÉS	11
1. Democracia, información y libertad de opinión en la era digital	
LUÍS NÚÑEZ LADEVÉZE	17
2. Exposición selectiva, partidismo y polarización de las audiencias de los medios en España	
MARÍA LUISA HUMANES	37
3. La honda de David: Internet, periodismo, democracia y participación ciudadana	
ANDREU CASERO-RIPOLLÉS	53
4. Repensando el sistema mediático	
JOSEP LLUIS MICÓ SANZ, SANTIAGO JUSTEL VÁZQUEZ.....	65
5. La consolidación de modelos de gestión eficiente de la participación ciudadana para un periodismo en cambio	
XOSÉ LÓPEZ	79
6. La transformación del gatekeeper: nuevas funciones del periodista en el entorno digital de las audiencias activas	
FÉLIX ARIAS ROBLES, FÁTIMA NAVARRO MAILLO, JOSÉ A. GARCÍA AVILÉS.....	89
7. Noticias de los ciudadanos: La participación en periódicos digitales de Portugal y España	
JOÃO CANAVILHAS, CATARINA RODRIGUES	109
8. La nueva prensa online en España: diversidad de proyectos pero modelos de negocio poco innovadores	
J. VICENTE GARCÍA SANTAMARÍA, J. FERNÁNDEZ-BEAUMONT, FÉLIX PÉREZ BAHÓN.....	125

9. Nuevos proyectos periodísticos como alternativa al ecosistema mediático tradicional	
MARÍA TERESA SANDOVAL-MARTÍN, EDUARDO RODRÍGUEZ.....	139
10. Los 'labs' de medios en España: modelos y tendencias	
CHARO SÁDABA, RAMÓN SALAVERRÍA	149

10. LOS 'LABS' DE MEDIOS EN ESPAÑA: MODELOS Y TENDENCIAS

CHARO SÁDABA
RAMÓN SALAVERRÍA
Universidad de Navarra

Enfrentados al desafío simultáneo de una revolución tecnológica y una crisis económica, cada vez más medios exploran fórmulas –editoriales, comerciales, logísticas– para responder a ese doble reto. En la industria periodística se extiende el convencimiento de que, para garantizar su futuro en el nuevo contexto digital, no basta con perpetuar las recetas de siempre: es preciso innovar.

Una de las medidas de innovación más llamativas de los últimos años ha sido la creación, en el interior de unas cuantas decenas de medios a escala mundial, de unidades para el descubrimiento e impulso de nuevas ideas: los *labs*. Por ahora, el fenómeno apenas va más allá de lo testimonial, pero se encuentra en evidente desarrollo, lo que justifica su estudio.

En el presente texto analizamos el emergente fenómeno de los *labs* desde tres puntos de vista: teórico, tipológico y empírico. A partir de una contextualización teórica sobre la innovación en las empresas periodísticas, identificamos los distintos perfiles –cuatro– de los laboratorios actuales a escala internacional. El estudio se completa con la principal aportación de este texto: la primera radiografía de los *labs* en España, con sus modelos y tendencias.

10.1. INNOVAR EN LOS MEDIOS: FACTORES EXTERNOS, SECTORIALES E INTERNOS

Ningún sector industrial ha sido ajeno en las últimas décadas al impacto de la llegada y generalización de las tecnologías de la información y de la comunicación. Es cierto que algunos lo han sufrido de un modo más radical, como por ejemplo el musical o el cinematográfico, pero nadie escapa a los cambios que han generado en el mercado y en los consumidores la rapidez en la adopción de los dispositivos, el abaratamiento de la tecnología y el incremento en la facilidad de uso.

También el sector de los medios está viviendo desde primera línea la transformación motivada por la tecnología. De hecho, y de acuerdo con Hass (2005, 2011), para el sector de los medios la digitalización conduce a cambios más profundos y estructurales que para otras industrias, puesto que la propuesta de valor de las empresas periodísticas es inmaterial: la información.

Lo cierto es que, pese al escepticismo inicial con que muchas compañías de medios recibieron la llegada de la World Wide Web, en la última década los cambios han sido más determinantes y han obligado a tomar medidas, así como decisiones más arriesgadas. Esta situación se ha agudizado por la fuerte repercusión en el sector de la crisis financiera que comenzó en 2007. La caída drástica de la inversión publicitaria ha frenado los procesos de innovación en muchos países y ha puesto de manifiesto que la implantación de la tecnología no ha resuelto el problema de fondo: la redefinición del modelo de negocio sobre el que los medios se sustentan.

La industria de los medios, como cualquier otro sector industrial, siempre ha tenido la necesidad de afrontar los cambios que le afectan o de aprovechar las oportunidades que se le presentan. Es cierto, no obstante, que en los últimos años la necesidad de innovar se ha hecho acuciante y más compleja debido al rápido ritmo al que evoluciona la tecnología.

Porque no es fácil separar innovación de tecnología: la innovación es el motor del avance tecnológico y las organizaciones deben innovar para responder a estos avances. Y aunque la tecnología ha estado tradicionalmente al servicio de la creación de contenidos, el foco de atención siempre se ponía en cómo aplicar capacidades y habilidades creativas a los retos que ésta planteaba. Los equipos técnicos y los ingenieros, que durante décadas desempeñaron funciones de apoyo en las empresas de medios, están ahora en el corazón del proceso creativo, y las habilidades tecnológicas se han convertido rápidamente en vitales para la generación de contenidos, algo que muchos directivos todavía tienen que reconocer explícitamente y que no siempre saben gestionar bien (Küng, 2013). La tecnología se mezcla con el contenido y los procesos editoriales hasta que ambos son difíciles de diferenciar.

Con más o menos visión estratégica, lo cierto es que las cabeceras tradicionales de prensa se lanzaron a ofrecer sus contenidos *online* sin demorarse demasiado. También han afrontado la revolución de los medios sociales con solvencia, adaptando los contenidos y su presentación a las múltiples posibilidades que las redes sociales ofrecen para difundirlos. Los avances en la adaptación de los contenidos a la visualización a través de

pantallas móviles son notables. En cualquier caso, queda claro, como dice Küng (2013), que el sector de los medios está habituado a reaccionar a las innovaciones tecnológicas con agilidad.

Es más cuestionable, sin embargo, que se pueda afirmar que las empresas de medios hayan tenido una visión estratégica de la innovación. Sin duda han sabido reaccionar a los cambios tecnológicos del mercado, pero la innovación requiere de una visión de conjunto que no siempre se ha tenido.

De acuerdo con Storsul y Krumsvik (2013: 28), diez son los elementos clave para entender los procesos de innovación que afrontan las empresas de medios: la tecnología, las oportunidades de mercado y los cambios de comportamiento del consumidor, el comportamiento de la competencia, la regulación, las normas de la industria, la estrategia corporativa, la visión y el liderazgo, la estructura organizativa, la capacidad y los recursos, y por último, la cultura y la creatividad de la organización. Estos elementos se pueden agrupar en *cuestiones externas* (la tecnología, el mercado y el comportamiento del consumidor, la competencia), *cuestiones sectoriales* (regulación, normas), y *elementos internos* (cultura y creatividad corporativas, visión y liderazgo, estructura organizativa, capacidad y recursos).

10.1.1. FACTORES EXTERNOS: TECNOLOGÍA, MERCADO Y COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR Y LA COMPETENCIA

El papel que la tecnología está jugando en las estrategias de innovación de las empresas de medios es evidente, si tenemos en cuenta su rápida generalización entre todos los estratos sociales de población.

Las oportunidades de mercado y los cambios en el comportamiento de los consumidores constituyen el segundo factor externo para la entender las estrategias de innovación de las empresas de comunicación.

Internet constituye, en el caso de los productos y servicios digitales, un mercado global en el que la oferta de contenidos para el usuario se multiplica, y con ella la competencia para las cabeceras nacionales, que ya no se enfrentan al resto de medios de su país, sino a los de otros países, idiomas o incluso formatos diversos.

La competencia marca también un ritmo para la adopción de la innovación. Pero en internet la competencia aumenta, especialmente para los medios con contenidos generalistas que luchan ahora en una arena global por la atención de sus usuarios contra otros servicios que también buscan el tiempo de los internautas.

10.1.2. FACTORES SECTORIALES: REGULACIÓN Y NORMAS

La regulación puede afectar a la innovación de manera directa o indirecta. Muchos gobiernos en los últimos años han implementado medidas para incentivar la innovación o se han propuesto regularla de alguna manera.

El papel del sector y sus normas internas, explícitas o implícitas, es claro también para impulsar o frenar la innovación. En los últimos años se han multiplicado las iniciativas impulsadas por medios de comunicación para discutir sobre la innovación y su impacto en el sector.

Asimismo, la formación universitaria en este ámbito va consolidándose cada vez más, para formar profesionales capaces de atender a las necesidades de este mercado dinámico.

10.1.3. FACTORES INTERNOS: CULTURA Y CREATIVIDAD CORPORATIVAS, VISIÓN Y LIDERAZGO, ESTRUCTURA ORGANIZATIVA, CAPACIDAD Y RECURSOS

Este es probablemente el ámbito que mayores y más relevantes carencias presenta desde el punto de vista de la visión estratégica de la innovación. No son pocas las empresas de medios que han optado por atajar la crisis financiera con medidas radicales de reducción de costes que han afectado tanto a la producción –reducción de la paginación, supresión de servicios, cierres de emisoras y publicaciones–, como a los propios trabajadores –rebajas salariales, bajas incentivadas, despidos–. Pese a que en algunos casos esta reestructuración podría ser necesaria, es cierto también que muchas empresas periodísticas han aplicado los recortes a la espera de que mejore la situación económica. Algunas otras organizaciones, en cambio, han entendido que la crisis puede ser también una oportunidad para pensar y diseñar el futuro y encontrar un modelo de actividad más sostenible.

Un elemento que se repite en la mayor parte de los países es la diferencia salarial de los periodistas de las versiones *online* y *offline* de los medios. El profesional del medio interactivo está, en general, peor pagado y en condiciones laborales menos ventajosas. Esto hace difícil pensar en productos innovadores, que respondan a necesidades a veces no explícitas de los lectores.

Junto con la juventud de las redacciones digitales, otra de las notas que se repiten es la todavía escasa formación de los periodistas más antiguos. La visión cortoplacista de algunos gerentes de empresas de medios hace difícil afrontar la innovación en su auténtico valor estratégico y, por ende, sostenible. El sector de los medios tiene una relación dinámica, aunque a veces confusa, con la innovación.

Como se verá a continuación en este artículo, son varias las empresas periodísticas en todo el mundo que han impulsado la innovación a través de implantación de laboratorios de medios, *labs* o *medialabs*, que a veces adquieren también la forma de proyectos especiales en los departamentos de investigación o implementación. Si bien es cierto que no es preciso contar con un *lab* para aprovechar la innovación, sí lo es que las empresas de medios tienen que encontrar la manera de afrontar corporativamente el estudio y la implementación de las novedades. En algunos casos puede ser estableciendo un departamento o nombrando un equipo interno dedicado a estas tareas; en otras ocasiones puede ser a través de una alianza con una universidad o un centro de investigación.

Este tipo de innovación, llamada también *intrapreneurship* se opone al emprendimiento como forma de generar ideas innovadoras. Mientras que el emprendimiento tiene lugar fuera de las empresas tradicionales, el *intrapreneurship*, por su parte, busca incentivar la innovación dentro de las propias compañías. Como afirma Hoag (2008: 75), “no hay duda de que las grandes empresas de medios pueden ser innovadoras. De hecho, son las mejor preparadas para comercializar la innovación”. Ambos modelos se complementan y ofrecen una mirada más rica al mundo de la innovación en el sector

de los medios donde no solo las empresas pequeñas y jóvenes pueden innovar (Ducatel *et al.*, 2000), sino que también las empresas establecidas pueden aportar un gran valor.

De acuerdo con Boyles (2015), las empresas de medios están canalizando estas nuevas formas de “emprendimiento interno” de una manera similar a las *start-ups* tecnológicas, intentando infundir una cultura corporativa más colaborativa y estableciendo relaciones más claras entre los líderes de la organización. Aunque no están exentos de incertidumbres, y muchas veces estas nuevas formas organizativas equivalen a trabajos peor pagados o menos estables, es cierto que los *labs* se pueden convertir en catalizadores de ese cambio cultural tan preciso en muchas empresas de medios tradicionales.

10.2. LOS ‘LABS’ COMO FACTOR INTERNO DE INNOVACIÓN: CARACTERÍSTICAS Y TIPOLOGÍA

Ante la envergadura de los desafíos, las empresas periodísticas están tomando conciencia de que deben tomar las riendas de la innovación. No pueden esperar a renovarse de manera natural, gracias únicamente al impulso de factores externos; también ven la necesidad de dar pasos para actualizar por propia iniciativa sus tecnologías, procesos de trabajo y contenidos. En esa determinación, uno de las fórmulas emergentes consiste en crear laboratorios en el seno de los medios.

En efecto, unos cuantos medios, sobre todo en países occidentales, han comenzado a entender que no basta con adoptar medidas de recorte, a la espera de que una mejoría de los mercados publicitarios permita recuperar el pulso. Han entendido que el reto es mayor y están obligados a ir más allá: necesitan encontrar fórmulas innovadoras para su trabajo y su negocio. Y una de las estrategias que gana fuerza desde finales de la primera década de este siglo consiste en implantar *labs* de innovación.

Aunque –como se explicará más adelante– los laboratorios periodísticos responden a modelos diversos, el moderno *lab* de medios puede definirse de manera general como *una unidad interna de la empresa periodística, dotada de cierto grado de autonomía operativa y equipo humano propio, cuyo cometido es idear y promover innovaciones de carácter tecnológico, editorial y/o comercial, para la mejora competitiva de la organización.*

El uso del laboratorio como unidad de investigación tiene larga trayectoria histórica en el ámbito de las ciencias naturales. Universidades y centros de investigación albergan desde el siglo XVIII este tipo de departamentos en disciplinas como Física, Química y Biología, entre otras. A partir de ese origen ligado a las ciencias experimentales, a lo largo del siglo XX estas unidades de investigación se extendieron también a las ciencias sociales. De hecho, esa expansión no alcanzó solo a las universidades. Muchas empresas del sector terciario, con especialidades variopintas, comprendieron que debían innovar para ser más competitivas, y que un buen modo de conseguirlo consistía en implantar laboratorios experimentales en su seno. De ese modo, centros de investigación y empresas vinculadas a las ciencias sociales, y más concretamente a la comunicación, comenzaron a alumbrar laboratorios para estudiar sus fenómenos e impulsar la innovación.

El ejemplo probablemente más conocido es el MIT Media Lab, inaugurado en 1985 en el seno de la Escuela de Arquitectura y Planificación del Instituto de Tecnología

de Massachusetts (Brand, 1988). Dirigido en sus inicios por un pionero de la comunicación digital como Nicholas Negroponte, autor del seminal libro *Being digital* (Negroponte, 1995), este centro alcanzó en los años siguientes a su fundación un rápido reconocimiento internacional, gracias especialmente a sus invenciones en el campo de las redes inalámbricas y las aplicaciones para la web. El MIT Media Lab sentó el modelo de los laboratorios de medios entendidos como desarrolladores de nuevas tecnologías de la comunicación en un entorno universitario. Inspiradas en ese patrón, universidades de todo el mundo se aprestaron a impulsar sus propios *medialabs* y observatorios de medios desde comienzos de los años 1990 (Salaverría, 2009).

También, aunque con cuentagotas, hubo algunas empresas periodísticas que los promovieron. El laboratorio probablemente más destacado de los años 1990 fue el Information Design Lab, promovido por el grupo norteamericano de prensa Knight Ridder, en Boulder, Colorado. Aquel *lab* estaba dirigido por Roger Fidler, autor del libro *Mediamorphosis* (Fidler, 1997), y lo componían periodistas, diseñadores, tecnólogos e investigadores. Entre sus proyectos más sobresalientes se encuentra el *Tablet Newspaper*, presentado en 1994, que anticipó en casi dos décadas las populares tabletas de nuestros días.

Hubo iniciativas similares en otros países. Una de ellas fue acometida, sin ir más lejos, en España. *El Periódico de Catalunya* mantuvo en aquellos mismos años un equipo de I+D liderado por Mario Santinoli que, entre otras iniciativas, lanzó en 1995 el News-Pad, una tableta para la lectura de prensa (Meso, 2006).

Desde el comienzo del siglo XXI, otros laboratorios tomaron el relevo a aquellos centros pioneros. Con nombre idéntico o similar –*multimedia lab*, *idea lab*, *media innovation lab*...–, algunas empresas periodísticas comenzaron a alumbrar, en efecto, departamentos destinados a investigar sobre la vanguardia tecnológica e impulsar la innovación en sus organizaciones. El fenómeno tuvo algún ejemplo puntual a partir de 2007, pero ha sido sobre todo desde 2010 cuando se ha desencadenado un interés creciente por explorar el potencial de esta idea. Paralelamente, se ha producido asimismo un florecimiento de laboratorios universitarios de medios, que continúan la andadura de los pioneros de los años 1990. Asimismo, al margen de los medios y de la universidad, también han aparecido laboratorios de innovación periodística promovidos por fundaciones y asociaciones profesionales.

Toda esta efervescencia ha atraído el interés de la comunidad científica, que ha comenzado a interesarse especialmente por investigar sobre las características de los laboratorios impulsados en el seno de los medios. Este tema ya cuenta con las primeras aportaciones, como las de Boyles (2015) y Salaverría (2015).

Antes de entrar a describir los *labs* de medios que operan actualmente en España, seguidamente daremos cuenta resumida del estudio de Salaverría (2015), que deriva a su vez de un trabajo preliminar (Salaverría y Sádaba, 2013) que presentamos en el XIX Congreso de la SEP, celebrado en Castellón. Esa investigación ofrece una primera propuesta de caracterización tipológica de los laboratorios de innovación promovidos por medios a escala internacional.

El estudio de 2015 analizó una muestra de 31 *labs* distribuidos en 9 países. Esa investigación comprobó que el impulso creador de laboratorios alcanzaba en esa fecha principalmente a televisiones (14) y periódicos (12), si bien, en menor medida, también era posible localizar algunos *labs* en medios nativos de internet (3) y agencias de noticias (2). Entre las televisiones, las principales impulsoras de *labs* eran corporaciones públicas o estatales de radio y televisión: en efecto, 11 de los casos hallados habían sido promovidos por entidades audiovisuales públicas, por apenas 3 empresas privadas de televisión. A pesar de esa prevalencia de los medios públicos, la mayoría (19) de los laboratorios analizados era de propiedad privada, gracias en particular a las iniciativas de periódicos y medios nativos digitales. Cabe apuntar asimismo, que se identificó un caso de laboratorio impulsado por un medio amparado por una organización sin ánimo de lucro –*ProPublica* en Estados Unidos.

En cuanto la distribución geográfica, los laboratorios identificados en enero de 2015 se concentraban principalmente en Estados Unidos (11 casos) y Europa occidental; en concreto, en Reino Unido (4), España (4), Portugal (3), Alemania (2), Francia (1), Italia (1) y Suiza (1). Fuera de estos dos territorios, solo se hallaron dos casos, en Catar (1) e Irán (1). Se comprobó, asimismo, que el fenómeno era reciente: 20 de los 31 casos tenían menos de cinco años en 2015. Nuestros estudios (Salaverría y Sádaba, 2013; Salaverría, 2015) han identificado cuatro modelos principales de laboratorios.

En primer lugar, *labs* orientados principalmente al desarrollo tecnológico de aplicaciones digitales (12 de los 31 *labs* estudiados en 2015 respondían a este perfil). En segundo lugar, departamentos centrados en la exploración de nuevas narrativas, formatos multimedia y periodismo de datos (9 *labs*). En tercer lugar, unidades dedicadas a la promoción e impulso de nuevos proyectos empresariales, iniciativas comerciales y empresas emergentes (7 *labs*). Finalmente, escuelas de formación profesional y de alfabetización mediática para jóvenes (3 *labs*). A veces, estos cuatro modelos no aparecían de modo aislado, sino que ciertos *labs* combinaban algunas de esas cuatro actividades.

El estudio de Salaverría (2015) ha profundiza asimismo en la estructura interna y foco de actividad de los *labs*. Este análisis, realizado con base en la información corporativa que proporcionan estos departamentos, permite obtener un perfil actual de los laboratorios.

En la muestra de 31 laboratorios analizada, la dimensión media de los equipos humanos de los *labs* alcanzaba las 8,7 personas. No obstante, sus extremos eran bastante dispares: fluctuaban entre un máximo de 18 miembros y un mínimo de 3. El gran tamaño de algunos *labs* se explica por el hecho de que, además de las actividades innovación y desarrollo de proyectos, abarcaban asimismo tareas propias de un departamento de diseño y multimedia. En cambio, la mayoría de los laboratorios centrados exclusivamente en actividades de I+D+i estaban formados a comienzos de 2015 por equipos mucho más reducidos. Algunos laboratorios ampliaban sus equipos mediante la acogida de becarios universitarios.

TABLA I. PERFIL DE LOS LABS EN MEDIOS INTERNACIONALES (ENERO 2015)

Medio	Tipo Medio	País	Nombre del 'lab'
AFP	Agencia	Francia	AFP Media Lab
Aljazeera	Audiovisual	Catar	Aljazeera Interactives
BBC	Audiovisual	Reino Unido	BBC News Labs
BBC	Audiovisual	Reino Unido	BBC Worldwide Labs
Bloomberg	Audiovisual	EEUU	Bloomberg Labs
<i>The Boston Globe</i>	Prensa	EEUU	GlobeLab
<i>Diario de Navarra</i>	Prensa	España	DN Lab
<i>Diario de Noticias</i>	Prensa	Portugal	Diario de Noticias Media Lab
Directv	Audiovisual	EEUU	DLab
DPA	Agencia	Alemania	DPA-Newslab
DW	Audiovisual	Alemania	DW Innovation
<i>El Confidencial</i>	Internet	España	ElConfidencial.Lab
<i>Financial Times</i>	Prensa	Reino Unido	FT Labs
Guardian News & Media	Prensa	Reino Unido	Guardian Labs
<i>Huffington Post</i>	Internet	EEUU	Huffpost Labs
IRIB	Audiovisual	Irán	IRIB New Media Lab
<i>The Irish Times</i>	Prensa	Irlanda	Irish Times Idealab Innovation
<i>Jornal de Noticias</i>	Prensa	Portugal	Jornal de Noticias Media Lab
<i>New York Daily News</i>	Prensa	EEUU	NYDN Innovation Lab
NRK	Audiovisual	Noruega	NRK beta
PBS	Audiovisual	EEUU	PBS Idea Lab
<i>Público</i>	Prensa	Portugal	P3
<i>ProPublica</i>	Internet	EEUU	ProPublica News Application
RAI	Audiovisual	Italia	RAI Lab
RTVE	Audiovisual	España	rtve.es lab
SRF	Audiovisual	Suiza	SRF Data
The New York Times Co.	Prensa	EEUU	The NYT Company R&D Lab
Time Warner	Audiovisual	EEUU	Time Warner Media Lab
Turner Warner Bros.	Audiovisual	EEUU	Media Camp
Vocento	Prensa	España	Vocento Media Lab
<i>The Washington Post</i>	Prensa	EEUU	WapoLabs

Fuente: Salaverría, 2015

Inicio	Cierre	Web del 'lab'	Twitter	Enfoque (*)
ND	-	www.afp.com/en/innovation/medialab	No	1
ND	-	www.aljazeera.com/indepth/interactive	@ajlabs	2
2012	-	www.bbcnewslabs.co.uk	@BBC_News_Labs	3
2012	-	www.bbcwllabs.com	@BBCWLLabs	3
2014	-	www.bloomberglabs.com	@BloombergLabs	1
2011	-	lab.bostonglobe.com	@GlobeLab	1
2013	-	laboratorio.diariodenavarra.es	@DNLaboratorio	2
2010	-	www.medialab.dn.pt	@MediaLabDn	4
ND	-	www.directv.com/dlab	No	1
2009	2012	www.dpa-newslab.com	@dpa_newslab	1
2012	-	blogs.dw.de/innovation	@dw_innovation	1
2014	-	No	@ECLaboratorio	2
2012	-	labs.ft.com	@FTLabs	1
2014	-	guardianlabs.theguardian.com	@GuardianLabs	3
2012	2014	labs.huffingtonpost.com	@huffpostlabs	1
ND	-	jtrc.irib.ir/about-lab	No	1
ND	-	irishtimesidealab.com	No	3
2012	2013	www.medialab.jn.pt	@MediaLabJN	4
2013	-	lab.nydailynews.com	@DailyNewsLab	3
ND	-	https://nrkbeta.no	@NRKbeta	1
2007	-	www.pbs.org/idealab	@PBSIdeaLab	2
2011	-	p3.publico.pt	@PublicoP3	2
ND	-	www.propublica.org/nerds	No	2
2012	2012	railab.blog.rai.it	No	4
2012	-	lab.rtve.es	@lab_rtvees	2
ND	-	No	@srfdata	2
2009	-	nytlabs.com	@nytlabs	1
2012	2013	www.timewarnermedialab.com	No	3
2012	-	mediacamp.com	@themediacamp	3
2014	-	No	@VocentoLab	2
2011	2014	www.wapolabs.com	No	1

(*) [1] Desarrollo de aplicaciones digitales e innovación tecnológica. [2] Exploración de nuevas narrativas, formatos multimedia y periodismo de datos. [3] Impulso de nuevos proyectos empresariales, iniciativas comerciales y *startups*. [4] Formación periodística y promoción del consumo de medios entre jóvenes.

Los profesionales integrantes de los *labs* tenían un perfil habitualmente orientado hacia lo tecnológico. Buena parte de los empleados eran, en efecto, ingenieros, programadores y desarrolladores de aplicaciones, sobre todo en el campo de las bases de datos y de las redes. Sin embargo, abundaban asimismo los periodistas, aunque siempre con una avanzada experiencia en internet. De hecho, a escala internacional, lo habitual era que el cargo directivo principal de los *labs* correspondiera a un periodista más que a un técnico.

10.3. PERFIL DE LOS ‘LABS’ EN MEDIOS ESPAÑOLES

Una vez revelado el marco actual de los *labs* a escala internacional, nos detendremos finalmente en describir el perfil de los laboratorios de innovación promovidos en España hasta comienzos de 2015. En el conjunto del mercado periodístico español – formado por varios miles de medios entre diarios, revistas, televisiones, radios, agencias y cibermedios de toda índole– los contados casos que pasaremos a referir constituyen apenas una excepción. Sin embargo, no dejan de tener su importancia y parecen apuntar hacia una tendencia de innovación emergente (Salaverría, 2014).

En enero de 2015, en España estaban en marcha cuatro laboratorios de medios, promovidos respectivamente y por este orden, por una televisión (RTVE), un periódico regional (*Diario de Navarra*), un medio nativo digital (*El Confidencial*) y un grupo periodístico (Vocento). Además, aunque sin emplear la denominación de *lab* o laboratorio, algunos otros medios habían abierto en su seno unidades dedicadas a la innovación, especialmente en lo referente al desarrollo del periodismo de datos y las narrativas multimedia. Ese es, de hecho, el denominador común de todos los laboratorios de medios en España: su concentración en innovar sobre aspectos narrativos, por encima de otras opciones, como la experimentación tecnológica, el desarrollo de nuevas empresas o las iniciativas de formación. En otras palabras, los *labs* españoles encajan principalmente en el segundo modelo de laboratorio descrito por Salaverría (2015), si bien, como se verá a continuación, alguno de ellos contempla también otras áreas de actividad o anuncia su intención de explorar otros ámbitos de innovación propios de los otros tres modelos de laboratorio.

10.3.1. LAB DE RTVE.ES

Dejando al margen iniciativas pioneras de los años 1990 como la referida de *El Periódico de Catalunya*, en España la tendencia reciente de abrir laboratorios en los medios arranca en junio de 2011, con la puesta en marcha del *lab* de Radio Televisión Española (<http://lab.rtve.es/>). Impulsado desde el área de Medios Interactivos de la corporación pública audiovisual, el Lab de RTVE.es es una unidad operativa centrada principalmente en la experimentación de lenguajes y formatos multimedia. Así se describe a sí mismo en su web en 2015:

“El Lab de RTVE.es es un departamento de innovación audiovisual que investiga nuevas narrativas y lenguajes para detectar la mejor forma de contar cada historia. Fundado en junio de 2011, está integrado por un equipo multidiscipli-

nar de diseñadores, informadores, realizadores y desarrolladores que comparten un mismo objetivo: aplicar la creatividad en la elaboración de contenido audiovisual interactivo” (RTVE, 2011).

En marzo de 2015, el equipo del *lab* estaba formado por seis profesionales, que respondían a los siguientes perfiles: dos redactores, dos realizadores, una responsable de transmedia y un diseñador, que ejerce a su vez como responsable del Lab. Como se ve, el laboratorio combinaba profesionales de perfil netamente periodístico con otros más marcadamente tecnológico, si bien todos los componentes del laboratorio mostraban una abierta orientación hacia las nuevas tecnologías multimedia y, en particular, hacia internet. Ricardo Villa, primer impulsor del Lab y director de Interactivos de RTVE hasta su destitución en noviembre de 2014, reconocía antes de su marcha que una de las experiencias más complicadas alcanzada en RTVE.es fue “conseguir que se sentaran juntos, diseñadores, programadores, realizadores y periodistas a trabajar en el Lab” (De Vicente Gómez, 2015: 5).

Fruto de esa compleja colaboración, hasta 2015 el Lab de RTVE.es había elaborado medio centenar de piezas multimedia de diferente tipo: *webdocs*, formatos interactivos orientados a las redes sociales, informaciones apoyadas en bases de datos, vídeos hipertextuales, infografías periodísticas, etc. Desde 2014, toda esta producción ha sido reconocida con diferentes premios y menciones en certámenes internacionales como los Premios Malofiej de Infografía, los Webby Awards 2014 y los Lovie Awards. Asimismo, el Lab de RTVE.es recibió el Premio de Periodismo Digital José Manuel Porquet 2014, concedido por el Congreso de Periodismo Digital de Huesca; al otorgar este premio, el jurado destacó precisamente “la innovación en la forma de presentar los contenidos aprovechando las posibilidades que ofrece Internet” (Europa Press, 7 marzo 2014).

Toda esta labor de experimentación narrativa ha propiciado que el Lab y, por extensión, toda la web de RTVE.es, se hayan situado en efecto como uno de los actores digitales más innovadores. En concreto, según el Ranking de Innovación Periodística 2014 elaborado por investigadores de la Universidad Miguel Hernández (De Lara González & Arias Robles, 2014; De Lara González *et al.*, 2015), el Lab de RTVE.es se situaba como sexto medio digital más innovador en España. Este mismo ranking reconocía, con todo, que la mayoría de las innovaciones aportadas por este laboratorio habían consistido en innovaciones de producto (10 de las 17 identificadas). En mucha menor medida, el Lab de RTVE.es había ideado innovaciones referidas a la producción y distribución (apenas 2 innovaciones), a la organización empresarial (2 innovaciones) o a la comercialización (3 innovaciones). Este análisis respalda, en definitiva, nuestra interpretación de que los laboratorios de medios en España encajan prioritariamente en el segundo modelo de *lab* descrito en el epígrafe anterior.

10.3.2. DNLAB DE DIARIO DE NAVARRA

Por orden cronológico, el segundo medio español en inaugurar un laboratorio fue un periódico regional: *Diario de Navarra*. Este medio centenario lanzó en octubre de 2013 el DNLab (<http://laboratorio.diariodenavarra.es>), “un punto de encuentro donde

profesionales y estudiantes de diversas disciplinas experimentamos para descubrir nuevas formas de informar a los ciudadanos y adaptarnos a sus intereses”.

Este contacto con los estudiantes ha sido, en efecto, una de las notas distintivas de este laboratorio. Desde su lanzamiento, el DNLab explora la colaboración con centros de investigación de su entorno; en concreto, con la Universidad de Navarra –a través de su Facultad de Comunicación–, la Universidad Pública de Navarra y el Centro Europeo de Empresas e Innovación de Navarra (CEIN). En el caso de las dos universidades, la colaboración se ha traducido en la incorporación al DNLab, ubicado en la propia sede del periódico en Pamplona, de estudiantes de diversas especialidades, tanto de ciencias sociales –Periodismo y Sociología, principalmente– como tecnológicas –Ingeniería de Telecomunicaciones, sobre todo–. Estos alumnos, que han rondado la docena en cada uno de los dos años de andadura del proyecto, están liderados por un director y una coordinadora del laboratorio, ambos periodistas. Además, colaboran con el DNLab otros dos profesionales, especialistas en el manejo de bases de datos y asuntos de educación, respectivamente.

A semejanza del Lab de RTVE.es, buena parte del trabajo realizado por el DNLab desde su fundación se ha traducido en la elaboración de piezas informativas experimentales, especialmente ligadas al periodismo de datos y a las narrativas multimedia. Estos “experimentos” –así se califican en la página del *lab*– se han mostrado en la web del diario, bien como acompañamiento de informaciones periodísticas convencionales, o bien como especiales multimedia autónomos. Además de esta línea de experimentación narrativa, el DNLab también ha realizado actividades orientadas a la promoción de proyectos tecnológicos emergentes. En concreto, ha colaborado con otras empresas y profesionales de Pamplona en la organización de un *hackaton*, unas jornadas de uso intensivo y multitudinario de tecnologías digitales para la ideación y desarrollo de proyectos interactivos. En su primera edición, celebrada en vísperas de las fiestas de San Fermín de 2014, el *hackaton* promovido por el DNLab se centró precisamente en las fiestas (<http://hacksanfermin.com>) y reunió a medio centenar de participantes, principalmente niños y jóvenes.

Según anunció el director del DNLab, Alfredo Casares, en el Congreso de Periodismo Digital celebrado en Huesca en marzo de 2015, la promoción de proyectos tecnológicos emergentes se perfila como uno de los ejes de actividad que el laboratorio de *Diario de Navarra* para el futuro. De ese modo, este laboratorio encajaría no solo en el segundo modelo que hemos descrito en páginas anteriores –el del laboratorio centrado en la experimentación de lenguajes multimedia–, sino que ampliaría su ámbito de actuación también al primer y tercer modelos –la experimentación tecnológica y la promoción de nuevos proyectos empresariales e iniciativas comerciales–. La metodología de trabajo del DNLab también apunta en esa línea. Según anuncia su web, pretende “emplear el *design thinking* como método de indagación e ideación, así como principios de *lean startup* para construir prototipos, medir resultados y aprender en ciclos cortos”.

10.3.3. ELCONFIDENCIAL.LAB

El 8 de abril de 2014 publicaba su primer mensaje en Twitter la cuenta @ECLaboratorio, dependiente de *El Confidencial*, medio nativo digital fundado en 2001. Era la primera muestra pública de una novedad en el organigrama de ese medio: había echado a andar ElConfidencial.LAB, su laboratorio para la innovación, el desarrollo tecnológico y los contenidos multimedia. El *lab* de *El Confidencial*, a diferencia de los mencionados anteriormente, no contaba en marzo de 2015 con web propia. Y esto, que de entrada podría ser interpretado como rasgo de irrelevancia o escasa consideración interna, es en cambio un detalle que apunta precisamente a lo contrario: su plena integración en la dinámica editorial del medio. ElConfidencial.LAB no necesita de web propia porque es parte indivisa de la web de *El Confidencial*. En efecto, el *lab* forma parte integral de la plantilla de esta publicación digital, y desempeña labores técnicas y editoriales esenciales para su funcionamiento cotidiano. Así lo explica Alejandro Laso, su responsable:

“El laboratorio es una área de estrategia de producto. Tenemos equipos de diseño, de experiencia de usuario, de analítica web, de *mobile*, de nuevas narrativas y está todo abrazado por el equipo de proyectos. El departamento técnico es parte también del laboratorio, no es un ente al que hay que pedirle de rodillas que nos haga algo, sino que desarrolla las ideas que salen del laboratorio” (Cobo, 2015).

En marzo de 2015 el laboratorio estaba formado por 9 personas. Además de Laso, que ostentaba el cargo de director de Innovación y Estrategia, los restantes perfiles correspondían a un diseñador, un editor gráfico, un editor de medios sociales, un responsable de producto móvil, dos responsables de desarrollos *front* y otros dos encargados de infografía y multimedia. De la importancia de este equipo en el conjunto del medio da idea el siguiente detalle: la plantilla total de periodistas de *El Confidencial*, sin contar con el equipo comercial, ascendía en ese mismo mes de marzo a 96 profesionales. Es decir, el Laboratorio por sí solo suponía casi el diez por ciento de la plantilla de periodistas.

Se podría pensar que, considerando las tareas desempeñadas, ElConfidencial.LAB se corresponde en realidad con un departamento tradicional de infografía, diseño y multimedia. Sin embargo, conviene no olvidar un factor distintivo: la innovación. Esta vocación innovadora se declara implícitamente en la propia denominación interna del departamento (“Laboratorio: Proyectos y Área Visual”) y, sobre todo, en la denominación del cargo de su director (“Innovación y Estrategia”). Una vez más, la innovación se erige en elemento determinante.

10.3.4. VOCENTO MEDIA LAB

El último ejemplo de esta tendencia de crear laboratorios en España corresponde al promovido por Vocento, empresa editora del diario *ABC* en Madrid y principal grupo de prensa regional en el país, además de propietario de participaciones en medios audiovisuales, agencias, portales de internet e iniciativas editoriales y comerciales de diverso tipo. Bajo la denominación de Vocento Media Lab y con sede en Madrid, se trata de

una unidad operativa creada en diciembre de 2014 y que, por tanto, acumulaba apenas cuatro meses de actividad en el momento de escribir estas líneas. Este laboratorio no contaba por entonces con web propia, pero sí disponía al menos de una cuenta en Twitter, @VocentoLab, en la que daba cuenta de sus actividades y proyectos.

Liderado por el periodista Borja Bergareche en calidad de director de Innovación del grupo, el Vocento Media Lab ya mostraba en su corta trayectoria algunas claves que permitían hacerse una idea de su futuro perfil. Como primera tarea, el *lab* de Vocento se centró en estimular el periodismo de datos en el seno de los periódicos del grupo. Este impulso se concretó en la organización de dos primeros cursos sobre esa disciplina, en diciembre de 2014 y marzo de 2015, respectivamente. Por ambos cursos pasaron unos 40 periodistas, procedentes de los distintos periódicos del grupo. Según un comunicado de la empresa, el Vocento Media Lab tenía previsto promover “iniciativas de formación interna en otros ámbitos, como el desarrollo de productos para soportes móviles o la estrategia de redes sociales”, así como dinamizar “foros de reflexión en asuntos de interés para la industria como las nuevas narrativas y formas de consumo audiovisual, o las estrategias de desarrollo de audiencia en el entorno social y móvil” (Vocento, 6 marzo 2015). Este foco principal en las narrativas multimedia sitúa también a este laboratorio en el segundo modelo descrito en páginas anteriores.

10.3.5. OTRAS UNIDADES DE INNOVACIÓN EN MEDIOS

Al margen de los cuatro ejemplos de laboratorios mencionados, sería injusto no reseñar finalmente algunas otras iniciativas periodísticas que, si bien no han escogido la denominación de “*lab*”, han emprendido sin embargo una senda de innovación parecida. De hecho, una de las organizaciones informativas que más han avanzado en la innovación periodística ni siquiera es técnicamente un medio. Se trata de Civio (<http://www.civio.es>), una fundación ciudadana sin ánimo de lucro y con sede en Madrid, que trabaja para impulsar la transparencia y la apertura de datos por parte de las instituciones públicas españolas. Creada en febrero de 2012, esta fundación ha promovido desde entonces diversos proyectos de periodismo de datos, centrados en temas como el destino de los impuestos, la concesión de indultos a políticos condenados por corrupción, o la evolución y distribución geográfica de los incendios en España, entre otros. Gracias a estos trabajos, Civio alcanzó el primer lugar en el Ranking de Innovación Periodística 2014 elaborado desde la Universidad Miguel Hernández (De Lara González *et al.*, 2015).

Otros medios, en este caso estrictamente periodísticos, también han comenzado a dar pasos hacia la creación de equipos de innovación interna y, especialmente, hacia la promoción del periodismo de datos, una tendencia en claro auge (Salaverría, 2014). Entre esos medios se encuentra, por ejemplo, el diario barcelonés *La Vanguardia*, editado por el Grupo Godó. De la mano del director de Innovación Digital del grupo, el periodista Ismael Nafría, este diario ha impulsado en su web una unidad denominada VangData, cuyo lema es “Periodismo de análisis y datos en *La Vanguardia*”. También el diario *El Mundo*, en Madrid, cuenta desde 2014 con una sección semejante en su web, bajo la denominación de El Mundo Datos (<http://www.elmundo.es/periodismo-de-datos.html>). Tampoco hay que olvidar a los departamentos de infografía de otros medios

que, con frecuencia, cumplen las mismas tareas de tratamiento y visualización de bases de datos que hemos asociado aquí a los laboratorios españoles.

Salta a la vista, en definitiva, que, con o sin laboratorios, los medios españoles viven un período de interés creciente por la innovación periodística. Hasta 2015, ese interés se ha concentrado principalmente en la visualización infográfica y en las narrativas multimedia en general. La exploración del periodismo para dispositivos móviles también ha concitado cada vez más interés, habida cuenta de su creciente popularidad entre el público. El tiempo dirá si este interés emergente por innovar desde dentro de las organización no es pasajero y fragua una nueva cultura de exploración y mejora constantes. La industria periodística, enfrentada a enormes desafíos, lo necesita.

FINANCIACIÓN

Este trabajo deriva del proyecto de investigación “Innovación y desarrollo de los cibermedios en España: modelos de negocio y coordinación multiplataforma” (ref. CSO2012-38467-C03-02), financiado por el Plan Nacional de I+D+i del Ministerio de Economía y Competitividad.

BIBLIOGRAFÍA

- Boyles, J. L. (2015). The isolation of Innovation: Restructuring the digital newsroom through intrapreneurship. *Digital Journalism*, 4(2), 229-246.
- Brand, S. (1988). *The media lab: inventing the future at MIT*. Harmondsworth: Penguin Books, 1988.
- Cobo, S. (2015). Alejandro Laso (El Confidencial): Estamos preparados para alcanzar el liderazgo. *Silviacobo.com*, 11/03/2015. Disponible en <http://silviacobo.com/alejandro-laso-elconfidencial-estamos-preparados-para-alcanzar-el-liderazgo/>
- De Lara González, A., M. Carvajal Prieto, J. A. García Avilés & F. Arias Robles (2015). Innovar más allá del producto periodístico. El caso de las 25 iniciativas del ranking de innovación periodística en España. En F. Sabés Turmo & J. J. Veron Lassa (Coords.), *Innovación y cambio en la comunicación postindustrial* (pp. 28-43). Zaragoza: Asociación de la Prensa de Aragón.
- De Lara González, A., & F. Arias Robles (2014). La innovación en la autorreferencia de la televisión española: de la promoción a la transmedialidad. *Naukowy Przegląd Dziennikarski*, 2, 38-52.
- De Vicente Gómez, A. M. (2015). Innovaciones en periodismo digital: experiencias en narrativa transmedia del Lab de RTVE.es (2011-2015). En F. Sabés Turmo & J. J. Veron Lassa (Coords.), *Innovación y cambio en la comunicación postindustrial* (pp. 4-12). Zaragoza: Asociación de la Prensa de Aragón.
- Ducatel, K, J. C. Burgelman & M. Bogdanowicz (2000). Scenarios for Europe's media industry. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 58, 487-510.
- Fidler, R. (1997). *Mediamorphosis. Understanding New Media*. Thousand Oaks, California: Pine Forge Press.

- Hass, B. H. (2011). Intrapreneurship and Corporate Venturing in the Media Business: A Theoretical Framework and Examples from the German Publishing Industry. *Journal of Media Business Studies*, 8(1), 47-68.
- Hoag, A. (2008). Measuring Media Entrepreneurship. *The International Journal on Media Management*, 10, 74-80.
- Küing, L. (2013). Innovation, Technology and Organisational Change. Legacy Media's Big Challenges. An Introduction. En T. Storsul & A. H. Krumsvik (Eds.), *Media Innovations, a Multidisciplinary Study of Change* (pp. 10-12). University of Gothenburg, Suecia: Nordicom.
- Salaverría, R. (2009). El MMLab: Explorando el futuro. En J. A. Vidal-Quadras & E. López-Escobar (Eds.), *Fcom: 50 años preparando el futuro* (pp. 122-123). Pamplona: Ediciones Universidad de Navarra.
- Salaverría, R., & C. Sádaba (2013). "Medialabs" como fórmula de I+D+i en los medios: modelos de laboratorios de innovación en empresas periodísticas. En el XIX Congreso Internacional de la Sociedad Española de Periodística (SEP) "Periodismo y democracia en el entorno digital". Castellón, 7-8 junio 2013.
- Salaverría, R. (2014). El periodismo en 2014: balance y tendencias. *Cuadernos de Periodistas*, diciembre, 9-22.
- Salaverría, R. (2015). Los 'labs' como fórmula de innovación en los medios. *El Profesional de la Información*, 24(4), 1699-2407.
- Storsul, T., & A. H. Krumsvik (2013). What is Media Innovation?. En T. Storsul & A. H. Krumsvik (Eds.), *Media Innovation. A Multidisciplinary Study of Change* (pp. 13-26). Gotemburgo: Nordicom.
- Vocento (2015). Vocento presentará el Vocento Media Lab en el Congreso de Periodismo Digital de Huesca, 6/03/2015. Disponible en: <http://vocentoinforma.com/2015/03/06/vocento-presentara-el-vocento-media-lab-en-el-congreso-de-periodismo-digital-de-huesca>

Periodismo y democracia son dos conceptos fuertemente asociados en nuestro imaginario. Entre ellos existen múltiples interdependencias. Sin el primero no existe la segunda. El periodismo sirve para múltiples funciones democráticas como la información, la investigación, el análisis, la creación de vínculos sociales y comunidades, el debate público, la movilización y la educación democrática. El objetivo de este libro es contribuir al análisis de la reformulación de los vínculos entre estos dos conceptos que está impulsando la era digital. Para ello, se divide en tres grandes bloques. El primero revisa los fundamentos de esta relación y sus transformaciones en el contexto actual. El segundo se centra en la redefinición del papel del público. Finalmente, el tercero se ocupa de los cambios en el modelo de negocio y de sus dimensiones democráticas. En conjunto, se ofrece aquí un recorrido estimulante y riguroso por los nexos entre periodismo y democracia en el entorno digital.

