

Artículo de revisión: La investigación sobre innovación en periodismo, un campo diverso y pujante (2000-2020)

Review article: Journalism innovation research, a diverse and flourishing field (2000-2020)

José-Alberto García-Avilés

Note: This article can be read in English on:

<http://www.profesionaldelainformacion.com/contenidos/2021/ene/garcia.pdf>

Cómo citar este artículo:

García-Avilés, José-Alberto (2021). "Review article: Journalism innovation research, a diverse and flourishing field (2000-2020)". *Profesional de la información*, v. 30, n. 1, e300110.

<https://doi.org/10.3145/epi.2021.ene.10>

Artículo invitado recibido el 03-12-2020



José-Alberto García-Avilés

<https://orcid.org/0000-0001-7854-3476>

Universidad Miguel Hernández de Elche
Departamento de Ciencias Sociales y Humanas
Av. de la Universidad, s/n.
30202 Elche (Alicante), España
jose.garciaa@umh.es

Resumen

El objetivo de este artículo es revisar la investigación en el campo de la innovación de los medios de comunicación, mediante un enfoque holístico, analítico y sintético. Aunque la investigación sobre la innovación en el periodismo ha experimentado un notable crecimiento en los últimos años, las contribuciones teóricas, metodológicas y sistemáticas han recibido una atención escasa y fragmentada. En la muestra se incluyen 302 publicaciones revisadas por pares, tanto en inglés como en español. Las áreas más investigadas comprenden la teoría de la difusión, la gestión, la cultura organizativa, los perfiles profesionales, los modelos de negocio, los géneros y contenidos, las herramientas y la tecnología, los laboratorios de medios y las *start-ups*. También se examinan otras áreas menos desarrolladas, como la política, la metodología, la ética o la enseñanza universitaria. Por último, se plantean algunas propuestas acerca de futuras investigaciones sobre la innovación en el periodismo, teniendo en cuenta el efecto de la Covid-19 en los medios.

Palabras clave

Innovación periodística; Innovación mediática; Difusión de la innovación; Periodismo digital; Investigación de innovación; Distribución; Administración; Cultura organizacional; Perfiles profesionales; Procesos; Tecnologías; Políticas; Modelos de negocio; Metodologías; Ética; Impacto social; Artículo de revisión.

Abstract

The aim of this article is to review research in media innovation through a holistic, analytical, and concise approach. Although research in journalism innovation has experienced considerable growth in recent years, theoretical, methodological, and systematic contributions have received little and fragmented attention. Three hundred and two peer-reviewed publications, in both English and Spanish, were included in the sample. The most researched areas included diffusion theory, management, organizational culture, professional profiles, business models, genres and content, tools and technology, media labs and start-ups. Other less developed areas, such as policy, methodology, ethics, or journalism education, are also discussed. Finally, a number of proposals regarding further research on journalism innovation, considering the effect of Covid-19 on the media, are discussed.

Keywords

Journalism innovation; Media innovation; Diffusion of innovation; Digital journalism; Innovation research; Distribution; Management; Organizational culture; Professional profiles; Processes; Technologies; Policies; Business models; Methodologies; Ethics; Societal impact; Review article.

Financiación

Este artículo forma parte de los resultados del proyecto de investigación “Journalism innovation in democratic societies: Index, impact and prerequisites in international comparison (JoIn-DemoS)”, financiado por la *Deutsche Forschungsgemeinschaft (DFG, Fundación Alemana de Investigación)*, ID del proyecto: 438677067. <https://gepris.dfg.de/gepris/projekt/438677067>

1. Introducción

El objetivo de este artículo es revisar la investigación académica en innovación en los medios de comunicación. Un artículo de revisión es necesariamente una tarea limitada e incompleta, ya que es imposible hacer justicia al vasto volumen de publicaciones académicas en este campo de estudio. El enfoque adoptado es necesariamente holístico, analítico y sintético, y pretende trazar la evolución de la investigación (perspectiva diacrónica), explorar las principales áreas de estudio (perspectiva dialógica), así como proponer futuras líneas de trabajo (prospectiva). Aunque la investigación sobre la innovación en el periodismo ha experimentado un crecimiento notable en los últimos años, las contribuciones teóricas, metodológicas y sistemáticas han recibido una atención escasa, tal y como reflejan varias revisiones de la bibliografía (Bleyen *et al.*, 2014; Dogruel, 2015).

En este trabajo se profundiza en el crecimiento de la investigación científica sobre la innovación en el periodismo, identificando las áreas en las que se han realizado progresos significativos, así como otras que siguen sin estar suficientemente estudiadas. Entre las esferas más investigadas figuran la teoría de la difusión, la gestión, la cultura organizativa, los perfiles profesionales, los modelos empresariales, los géneros y contenidos, las herramientas y la tecnología, los laboratorios de medios y las nuevas iniciativas periodísticas. También se analizan otras áreas como la política, las metodologías, la historia, la ética o la enseñanza universitaria de la innovación –insuficientemente representadas en la bibliografía–. Por último, planteo algunas reflexiones acerca de la investigación futura sobre la innovación en los medios, teniendo en cuenta el efecto de la Covid-19 en el periodismo.

He incluido trabajos científicos publicados tanto en inglés como en español, ya que existe un considerable conjunto de investigaciones sobre la innovación de los medios en España y en los países iberoamericanos, como Argentina, Brasil, Chile, Colombia, México, Perú y Portugal, por mencionar sólo algunos. De esta manera, destacan las publicaciones en revistas académicas en español, tales como *Ámbitos*, *Brazilian journalism research*, *Communication and society*, *Cuadernos.info*, *Profesional de la información*, *Estudios sobre el mensaje periodístico*, *Miguel Hernández communication journal*, *Observatorio (OBS*)*, *Revista mediterránea de comunicación*, *Revista de comunicación*, *Revista latina de comunicación social*, *Textual & visual media* y *ZER*. Por su parte, las revistas del mundo anglosajón con mayor número de referencias sobre la innovación en periodismo son *Convergence: the international journal of research into new media technologies*, *Digital journalism*, *International journal on media management*, *Journal of communication*, *Journal of media business studies*, *Journalism*, *Journalism & mass communication quarterly*, *Journalism practice*, *Journalism studies*, *New media & society*, *Nordicom review*, y *The journal of media innovations*. Los capítulos y libros publicados en editoriales como *Amsterdam University Press*, *Edward Elgar Publishing*, *MIT Press*, *Nordicom*, *Palgrave Macmillan*, *Peter Lang*, *Routledge*, *Sage*, *Springer*, y *Wiley*, entre otras, también se incluyen en la muestra.

Es necesario establecer una definición clara de la innovación en el periodismo e indagar sobre las perspectivas en la investigación

La necesidad de establecer una definición clara de la innovación en el periodismo y sus implicaciones, de comprender sus particularidades y de indagar sobre las tradiciones en la investigación no es una exigencia exclusivamente académica. A este respecto, no es sorprendente que muchas innovaciones se desarrollan con la esperanza de encontrar soluciones a los desafíos actuales del periodismo. Así pues, la teoría de la innovación ayuda a iluminar la evolución del sector y proporciona un marco útil para analizar la transformación de las empresas informativas y el futuro del periodismo en el incierto escenario que se abre tras la Covid-19.

2. Metodología

Muchos académicos han explorado los fértiles territorios de esta disciplina, han trazado las principales áreas de estudio y han participado en fructíferos debates. **Mitchelstein y Boczkowski** (2009) revisaron la investigación internacional sobre el periodismo digital, prestando especial atención a la innovación; **Bleyen *et al.*** (2014) proporcionaron una excelente categorización de las innovaciones en los medios; **Dogruel** (2015) llevó a cabo un análisis sistemático de la investigación sobre la innovación en la gestión y la economía de las empresas informativas; **Foss y Saebi** (2017) se centraron en la investigación sobre la innovación en los modelos de negocio; **Belair-Gagnon y Steinke** (2020) subrayaron el creciente interés por la innovación de los estudiosos del periodismo, y **Klaß** (2020) revisó la bibliografía sobre la innovación abierta en este campo de investigación. El trabajo sistemático de estos investigadores ha desbrozado considerablemente el terreno y ha facilitado un valioso punto de partida.

En la elaboración de este artículo, el proceso metodológico siguió estos pasos:

- 1) Identificación del campo de estudio y del período a analizar: la innovación en el periodismo y en los medios de comunicación, entre 2000 y 2020, ambos años inclusive.
- 2) Selección de las fuentes: publicaciones revisadas por pares en revistas y libros, tanto en inglés como en español. Se excluyeron las publicaciones que no se someten a un proceso de revisión por pares, las comunicaciones a congresos, las actas, así como los artículos e informes profesionales.
- 3) Búsqueda en *Web of Science*, *ProQuest*, *Ebsco*, y *Google Scholar* para obtener una primera lista de títulos de publicaciones, resúmenes y descriptores finales, utilizando las siguientes palabras clave: “Innovación, innovación en periodismo, innovación en los medios, innovación en la redacción, innovación en las noticias y difusión de la innovación”.
- 4) Gestión y filtrado de los resultados de la búsqueda. Se han leído todos los resúmenes de los artículos para identificar sus principales temas y contribuciones, descartando los que no encajaban en el objeto de estudio original. Se han excluido del análisis los artículos que se referían exclusivamente a la innovación en las industrias culturales y de servicios (cine, libros, música, televisión de entretenimiento, videojuegos, etc.). También se han eliminado los estudios que se centraban en la innovación en las plataformas (por ejemplo, *Google* o las redes sociales) y que no se referían al periodismo. Este proceso de selección dio lugar a una muestra final de 302 publicaciones.
- 5) Análisis de las publicaciones. Teniendo en cuenta los diferentes enfoques para llevar a cabo una revisión de la bibliografía, este análisis sigue la propuesta de **West y Bogers** (2014) e incluye tres etapas metodológicas. La primera consiste en una búsqueda sistemática; la segunda, se basa en categorías definidas mediante un análisis de contenido; y en la tercera, se analizan cualitativamente los artículos seleccionados, revisando los resúmenes y, de ser necesario, el texto completo, utilizando categorías constructivas clave e incluyendo la información descriptiva básica.
- 6) Diseño, estructura y elaboración del contenido del artículo, siguiendo las aportaciones y los marcos conceptuales establecidos a partir del análisis de las publicaciones.

3. Conceptualización de la innovación en periodismo

El concepto de innovación periodística se halla un tanto difuminado en la bibliografía académica. Pocas investigaciones ofrecen una definición precisa de este objeto de estudio y proporcionan un sólido enfoque conceptual (**Bleyen et al.**, 2014, p. 29). Aunque la innovación está estrechamente relacionada con el cambio, ya que los medios innovan para influir en su entorno o afrontar las disrupciones, no debe equipararse al cambio en sí, porque se basa en procesos sociales complejos y dinámicos que exceden el control de los actores individuales en los diversos contextos mediáticos. Una visión compartida del concepto de innovación debería ser el punto de partida de toda contribución relevante en este campo de investigación.

Aunque la conexión entre las innovaciones en los medios y el cambio social es bastante pertinente (**Bruns**, 2014; **Krumsvik et al.**, 2019), los marcos teóricos sobre cómo abordar y evaluar la repercusión de las innovaciones en la calidad de las noticias y, en un sentido más amplio, su influencia en una sociedad democrática, siguen estando poco desarrollados. Existe una enorme variedad de temas, conceptualizaciones y perspectivas sobre la innovación en los medios de comunicación, por lo que debemos considerar las diferentes dimensiones (organizativa, institucional, ética, social, tecnológica...) que conforman su propia naturaleza y subrayan su interdependencia (**Küng**, 2013, p. 9).

Los marcos teóricos sobre cómo abordar y evaluar la repercusión de las innovaciones en la sociedad siguen estando poco desarrollados

La diversidad de perspectivas se refleja en la bibliografía científica. Se han realizado investigaciones sobre la innovación periodística a partir del Modelo de Ecología de la Información (**Lowrey**, 2012; **Lowrey; Sherrill; Broussard**, 2019), de la teoría de la *Actor-Network* (**Domingo**, 2008; **Plesner**, 2009; **Schmitz-Weiss; Domingo**, 2010; **Spyridou et al.**, 2013), de la *Action Research* (**Grubenmann**, 2016; **Wagemans; Witschge**, 2019) de la teoría marxista que critica las innovaciones en las tecnologías de la información (**Sekloča**, 2015) y del marco de la Innovación Abierta (**Aitamurto; Lewis**, 2013; **Klaß**, 2020; **Lewis; Usher**, 2013).

Dogruel (2013, pp. 36-40) subraya cuatro características básicas de la innovación en los medios de comunicación: su novedad, su explotación económica y social, sus implicaciones comunicativas y su carácter de proceso. Las innovaciones mediáticas constituyen un valioso indicador de cambio a la par que un catalizador de los procesos de transformación de las empresas (p. 41). Desde este prisma, **Steensen** (2009), basándose en **Boczkowski** (2004), sostiene que una teoría de la innovación en el periodismo digital comprende cinco factores: la autonomía de la redacción, la cultura profesional, el papel de la gestión, la relevancia de la tecnología, y la aportación de los individuos innovadores.

Consideremos tres definiciones básicas de la innovación periodística:

Pavlik (2013, p. 183) define la innovación en periodismo como

“el proceso de adoptar nuevos enfoques de las prácticas y formas de los medios de comunicación, manteniendo al mismo tiempo el compromiso con la calidad y elevadas normas éticas”.

Según **Pavlik** (2013), la innovación está impulsada en gran medida por los avances tecnológicos y los desafíos económicos en cuatro dimensiones (p. 183): a) Creación, difusión y presentación de contenidos noticiosos de calidad; b) Participación del público en el discurso noticioso; c) Uso de métodos de producción informativa optimizados para la era digital, y d) Elaboración de estrategias de gestión y organización para un entorno móvil y en red.

En segundo lugar, **Schmitz-Weiss y Domingo** (2010, p. 1158) definen la innovación en las redacciones digitales como

“el desarrollo de prácticas de producción, nuevas características de los productos o herramientas tecnológicas, que pueden incluir sistemas, programas o aplicaciones que ayuden a la distribución, adquisición, procesamiento, exhibición y almacenamiento de las noticias y contenidos con los que trabajan los periodistas digitales”.

Por último, **García-Avilés et al.** (2018, p. 27) conceptualizan la innovación periodística como

“la capacidad de reaccionar a los cambios en los productos, procesos y servicios mediante el uso de habilidades creativas que permitan identificar un problema o una necesidad, y resolverlo mediante una solución que dé lugar a la introducción de algo nuevo que añada valor a los clientes y al medio de comunicación”.

Las dos últimas definiciones tienen mucho en común. Ambas incluyen elementos interrelacionados (“prácticas de producción, características de los productos, instrumentos tecnológicos”, “productos, procesos, servicios”), y vinculan la innovación con algunos resultados en los procesos existentes (“distribución, adquisición, procesamiento, exhibición y almacenamiento de las noticias”, “la introducción de algo nuevo que añada valor a los clientes y al medio de comunicación”), haciendo hincapié en la forma en que la empresa incorpora una parte del valor generado mediante la innovación. Por lo tanto, podríamos argumentar que un aspecto esencial de la innovación reside en su valor transformador, que modifica y mejora el rendimiento de la organización.

El estudio de las innovaciones en el periodismo debería ir más allá de las prácticas y tecnologías e incluir otras esferas como el cambio social

El estudio de las innovaciones en el periodismo debería ir más allá de las prácticas y tecnologías e incluir otras esferas esenciales, como el cambio social. **Barnhurst** (2013) critica el concepto mismo de innovación por estar demasiado preocupado por la tecnología, subrayando el papel de la ciudadanía como un concepto vital para el desarrollo del periodismo de servicio público (pp. 218-219). **Barnhurst** (2013) recomienda a los periodistas que se distancien de la innovación de productos y se centren en servir a la ciudadanía. Sus argumentos subrayan la importancia de la innovación social discutida por otros estudiosos (**Bruns**, 2014; **Khajeheian; Tadayoni**, 2016; **Storsul; Krumsvik**, 2013). Como afirma **Bruns** (2014, p. 24),

“las prácticas de los medios, las prácticas sociales y la propia sociedad están intrínseca e inextricablemente entrelazadas en la sociedad contemporánea mediatizada; sin embargo, un cambio en cualquiera de estos componentes necesariamente también causará cambios en el resto. La innovación en las prácticas de los medios, por lo tanto, es también una fuente de cambio que incide en la sociedad”.

Sin el componente esencial de la ética, ningún periodismo es capaz de innovar porque la propia actividad de informar se basa en el compromiso con la verdad y los principios éticos (**García-Avilés**, 2016). Los periodistas tienden inicialmente a enmarcar las innovaciones como amenazas a los principios éticos, como algo a lo que hay que resistirse por motivos morales; sin embargo, esa resistencia puede convertirse fácilmente en un impedimento para pensar de forma productiva en la innovación (**Singer**, 2014). Como argumenta **Singer** (2014, p. 78),

“los compromisos éticos que temen los periodistas –no del todo injustificados– se derivan principalmente de las presiones que se originan en la escasez de dinero, no en el exceso de innovación”.

Sin embargo, hasta ahora se le ha prestado poca atención a la ética de la innovación en el periodismo.

La falta de resultados positivos en el sector mediático ha dado lugar a una crítica razonable sobre el énfasis que el mundo académico pone en la innovación. Algunos autores sostienen que el énfasis en la innovación oculta las condiciones estructurales, históricas y culturales que condicionan el periodismo (**Crech; Nadler**, 2018) y, por lo tanto,

“la innovación se convierte en un planteamiento cívico que asume que las condiciones del mercado deben guiar la vida pública” (p. 13).

Una noción idealizada de la innovación en los medios, a menudo unida a discursos tecnológicamente deterministas, lleva a descartar las nociones normativas del periodismo para alinearlas con las tendencias empresariales orientadas al mercado y a la industria. Esta dispersión conceptual conlleva una visión un tanto caótica del futuro del periodismo (**Crech; Mendelson**, 2015).

En este sentido, consideramos que se necesita un marco teórico más profundo, basado en evidencias y profundizar en las investigaciones sobre

“los actores, la dinámica y los factores que intervienen en los procesos, y las teorías que reconocen la naturaleza cambiante del periodismo” (**Schmitz-Weiss; Domingo**, 2010, p. 1158).

Los procesos sociales pueden interactuar con los mecanismos de certificación de calidad y las características innovadoras de los productos de los medios, en lo que **Schweizer** (2003) denomina “innovaciones estilísticas”, ya que

“el disfrute estético como parte clave de la satisfacción del consumidor surge del reconocimiento de las diferencias estilísticas” (p. 21).

Para analizar estas complejas interdependencias, el campo de la innovación en el periodismo requiere una combinación de las teorías normativas acerca de los medios (**Christians et al.**, 2009) y de los

“enfoques teóricos y empíricos de la teoría de la innovación económica y social, así como marcos específicos de los medios de comunicación” (**Dogruel**, 2014, p. 62).

La tesis de que las innovaciones en los medios sólo son viables a largo plazo si contribuyen a la calidad de las noticias (**Pavlik**, 2013) aún no ha sido suficientemente probada empíricamente. En este sentido, la innovación periodística ya no debería centrarse únicamente en los aspectos relacionados con el producto y la tecnología, sino también en la calidad de las noticias y su impacto social. Además de su valor económico, las innovaciones en el periodismo tienen una profunda influencia en las organizaciones y en la ciudadanía.

4. Tipologías de la innovación mediática

La innovación periodística explora los cambios en diversos aspectos del panorama mediático, desde el desarrollo de nuevas plataformas hasta las novedades en la producción, distribución y comercialización de los contenidos. **Francis y Bessant** (2005) identifican cuatro formas de enfocar la innovación: Producto, Proceso, Posición e Innovación paradigmática, considerados como categorías amplias con límites difusos. Por su parte, **Storsul y Krumsvik** (2013) enumeran diez factores clave que influyen en la innovación de los medios: 1) la tecnología, 2) las oportunidades de mercado y el comportamiento de los usuarios, 3) el comportamiento de los competidores, 4) el marco legal, 5) las normas del sector, 6) la estrategia empresarial, 7) el liderazgo y la visión, 8) la estructura organizativa, 9) la capacidad y los recursos, y 10) la cultura y la creatividad.

En la bibliografía schumpeteriana tradicional, existe un acuerdo general en que las innovaciones pueden ser “radicales” o “incrementales” según el grado de cambio que generen en la creación de valor de los productos o servicios (**Storsul; Krumsvik**, 2013). Ambos autores plantean una conceptualización de la innovación desde los enfoques económicos, de gestión y constructivistas. La innovación de producto abarca tanto las tecnologías como los servicios ofrecidos por las organizaciones periodísticas; la innovación de proceso incorpora cambios en la forma en que se crean y entregan los productos o servicios, tales como los nuevos sistemas de producción, empaquetado o distribución de productos, o los cambios organizativos en la empresa; la innovación de posición se refiere a los cambios en el encuadre de los productos y servicios, tales como en la identidad de la marca, el posicionamiento estratégico o la orientación hacia nuevos públicos; y la innovación paradigmática examina los cambios en la orientación de una organización, como la reestructuración de sus estrategias de creación de valor y sus modelos empresariales.

Lindmark et al. (2013, p. 133) proponen una tipología de la innovación en los medios de comunicación según dos dimensiones clave:

- Tipo de innovación: 1) una innovación de contenido que puede ser en el núcleo (un tema o mensaje) o en la forma (un nuevo rasgo estilístico); 2) una innovación de consumo (una nueva forma de consumir contenido); 3) una innovación de producción y distribución (una forma novedosa de crear, producir, reproducir, distribuir o exhibir contenido); y 4) una innovación de modelo empresarial, que puede incluir la reorganización de un sector industrial.
- Aspecto temporal (madurez de la innovación, cercanía al mercado): a largo, medio y corto plazo.

En este sentido, **Belair-Gagnon y Steinke** (2020, p. 7) definen seis tipos de mecanismos generativos de innovación: participativos (abiertos, distribuidos, en red y en colaboración); normativos (fricción, resistencia y normalización); disruptivos (cambio rápido y fracturado); de diversidad (género, raza, discapacidades, etc.); emotivos (humor, diversión y juego); y experimentales (disruptivos). Ambos autores (p. 14) sostienen que los estudios

“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”.

Hess y Waller (2020a) abogan por un enfoque de seis dimensiones para dar forma a la innovación en los medios regionales que ponga de relieve las conexiones entre las preocupaciones digitales, sociales, culturales, políticas, económicas y ambientales.

Estos enfoques muestran que, aunque la mayor parte de la bibliografía no ofrece un marco unificador de la innovación en el periodismo, un creciente número de estudios sí considera un amplio conjunto de elementos y proporciona un valioso marco para definir los principales campos y objetos de investigación.

5. Metodologías de la investigación: un ámbito incipiente

Los métodos puramente cuantitativos de carácter estadístico no suelen reflejar adecuadamente la innovación desarrollada en los medios (**Bleyen et al.**, 2014), mientras que las metodologías más comúnmente empleadas no son muy innovadoras en sí mismas. La investigación en este campo aparece fragmentada debido a la existencia de diferentes contextos, definiciones y factores de éxito (**Habann**, 2008). Cuestiones como el contexto sobre las políticas y regulaciones del sector de los medios, la composición del mercado, o el nivel de desarrollo tecnológico rara vez se investigan en los estudios empíricos.

Las innovaciones específicas desarrolladas por los medios o los estudios de casos suelen analizarse en un país, por lo general sobre la base de entrevistas a muestras reducidas de personas, pero los factores a nivel macro y su influencia apenas se investigan, por lo que resulta difícil hacer generalizaciones sistemáticas y elaborar teorías con rigor. Sin embargo, la cuantificación tanto de los gastos de investigación y desarrollo (inputs de la innovación) como de los volúmenes reales de innovación (resultados de la innovación), en términos de factores individuales y de resultados globales, no puede basarse solamente en parámetros como el número de patentes registradas en un sector durante un período concreto (**Bleyen et al.**, 2014). Por lo tanto, el diseño metodológico merece una atención especial con objeto de plantear una investigación sólida que se base en los conocimientos científicos comunes sobre la innovación periodística y pueda extrapolarse a distintos países, mercados y contextos.

Habann (2008) examina los fundamentos de los métodos de investigación sobre la innovación en los productos mediáticos. Vincula la innovación del producto a la rentabilidad económica, así como a diversos activos intangibles como la imagen de marca, las competencias de la empresa y el conocimiento del consumidor, que pueden contribuir al éxito de una innovación. Así pues,

“podría ser conveniente medir el éxito en función de que un proyecto de innovación haya alcanzado los objetivos definidos, según la valoración de los directivos” (2008, p. 69).

Cabe destacar que **Carvajal-Prieto et al.** (2015) elaboran un instrumento metodológico para estudiar los modelos de producción, distribución, organización y comercialización en las iniciativas periodísticas y analizan sistemáticamente la forma en que influyen en un mercado. Estos investigadores esbozan un sistema de análisis basado en la selección de muestras, la definición de innovaciones en esferas clave y el análisis cuantitativo y cualitativo. La metodología se aplicó en un estudio sobre los medios españoles que concluyó que la mayoría de las innovaciones se produjeron en las áreas de producto, distribución e interacción con la audiencia (**De-Lara et al.**, 2015; **García-Avilés et al.**, 2018). Si bien la mayoría de las iniciativas innovadoras fueron incrementales, con mejoras graduales de los productos o servicios existentes, algunas innovaciones radicales se llevaron a cabo principalmente en los medios nativos digitales, según este trabajo.

Como sostiene **Steensen** (2013), el discurso de innovación y cambio predominante debe complementarse con perspectivas contrapuestas sobre la transformación y la práctica para comprender mejor cómo y por qué se desarrollan los nuevos medios y las prácticas innovadoras. En este sentido, **Trappel** (2015, p. 29) propone llevar a cabo investigaciones interdisciplinarias sobre la innovación en comunicación a fin de evaluar las mejoras o los deterioros de valores democráticos como la libertad, la igualdad, la diversidad, la solidaridad y la participación, con objeto de equilibrar la investigación que impulsa la industria, centrada en el éxito comercial de las innovaciones.

Los estudios sobre las innovaciones en los medios abarcan tres niveles básicos: macro, mezo y micro. Lo ideal es combinarlos de forma holística

Los estudios sobre las innovaciones en los medios abarcan tres niveles básicos (**Dogruel**, 2013, p. 40):

- El nivel macro explora las políticas institucionales, los factores de mercado y el contexto socioeconómico (**Túñez-López et al.**, 2019; **Valero-Pastor**, 2019; **Vázquez-Herrero et al.**, 2020), con objeto de examinar el impacto de las políticas de innovación en campos y áreas geográficas específicas, como es el caso del sector de la radiodifusión en Flandes (**Lindmark et al.**, 2013). Las políticas de innovación pueden ayudar a la industria de los medios de comunicación a satisfacer las necesidades de desarrollo. En la mayoría de los países europeos, las subvenciones a la innovación se conciben para financiar proyectos delimitados temporalmente con resultados destinados a mejorar la situación de las organizaciones periodísticas (**Van-Kranenburg**, 2017). Aunque los responsables políticos reconocen la necesidad de reformar las políticas sobre los medios de comunicación, no hay consenso sobre las medidas que deben aplicarse (**Van-Kranenburg**, 2017).
- El nivel medio, que se centra en las empresas como agentes de innovación en un mercado o país. Los estudios incluyen el análisis de la gestión, los aspectos y las estructuras organizativas, y la aplicación y difusión de las innovaciones en las organizaciones periodísticas (**Baumann**, 2013; **Colussi**; **Gomes-Franco**; **Melani**, 2018; **McKelvie**; **Wiklund**, 2008; **Nel**; **Milburn-Curtis**; **Lehtisaari**, 2020).
- El nivel micro se ocupa de los agentes individuales de la innovación (trabajadores) y de unidades específicas (redacciones, laboratorios y *start-ups*) identificadas como impulsoras de la innovación en los medios (**Carlson**; **Usher**, 2016; **Westlund**; **Lewis**, 2014).

Es muy raro encontrar estudios que combinen los tres niveles de análisis de manera holística.

6. Evolución histórica de las innovaciones periodísticas

La investigación sobre la historia de la innovación en el periodismo suele centrarse en los medios tradicionales y en el papel disruptivo de la tecnología, destacando cómo las redacciones respondieron al cambio o se resistieron (**Prenger; Deuze**, 2017). Los pioneros de la innovación, un grupo de periodistas que incorporó novedosas formas de organización y prácticas experimentales con anterioridad a los cambios implantados por la corriente hegemónica, también desempeñaron un papel clave en la redefinición del periodismo y sus fundamentos estructurales (**Hepp; Loosen**, 2019). Los medios tradicionales, con sus rutinas, productos y modelos de negocio, han tardado más tiempo en comprender que la transformación digital era necesaria para hacer frente a la disrupción y que la innovación facilitaba la sostenibilidad (**Ashuri**, 2013; **García-Avilés; Martínez-Costa; Sádaba-Chalezquer**, 2016; **García-Avilés; Meier; Kaltenbrunner**, 2017; **Santos-Silva**, 2020). En consecuencia, algunos estudios longitudinales han explorado las innovaciones en los medios tradicionales, como la adopción de los muros de pago en los años noventa entendida como un caso de “retroinnovación” (**Arrese**, 2016), los procesos de innovación tecnológica en los medios mediante el desarrollo de blogs y otras iniciativas de la Web 2.0. (**Nielsen**, 2012; **Ostertag; Tuchman**, 2012) o el uso de *Twitter* por parte de los periodistas y el impacto de las políticas sobre redes sociales en las redacciones (**Chadha; Wells**, 2016; **English**, 2016; **Oelrichs**, 2020).

El auge de los nativos digitales desde la década de 2010 subrayó la madurez del mercado de los medios digitales y contribuyó a la transformación del sector (**García-Avilés; Arias-Robles**, 2016a). Algunos de estos medios tuvieron éxito porque fueron capaces de conectar con los intereses de los usuarios y promovieron un flujo de trabajo más flexible, junto con sistemas de producción y distribución descentralizados (**Sádaba-Chalezquer; García-Avilés; Martínez-Costa**, 2016). Numerosos medios nativos digitales se centraron en la experimentación y la innovación desde una etapa temprana y se adaptaron al entorno disruptivo con mayor rapidez que los medios tradicionales, ya que tuvieron que asumir menos riesgos y su proceso de aprendizaje fue más acelerado (**Kaltenbrunner; Karmasin; Kraus**, 2017).

Algunos estudios sobre innovación se centran en la forma en que las herramientas y las tecnologías digitales modifican la producción de noticias y sus repercusiones en las prácticas, jerarquías y estándares profesionales. Como sostiene **Steensen**, la investigación del periodismo digital está

“dominada por un discurso sobre la innovación tecnológica” (2011, p. 11).

Los académicos también han explorado la fragmentación de la audiencia y los límites estructurales de la innovación en los medios (**Picard**, 2000), la innovación impulsada por la tecnología y sus consecuencias prácticas (**Spyridou et al.**, 2013) y la viabilidad del emprendimiento periodísticos y las *start-ups* (**Sommer**, 2018; **Usher**, 2017). En su clásico estudio sobre la adopción de tecnologías en las redacciones digitales, **Boczkowski** (2004) muestra cómo los factores organizativos y profesionales no tecnológicos acentúan la relación conflictiva entre el periodismo y la tecnología. Sin embargo, los periodistas han reaccionado ante la innovación tecnológica de maneras complejas, desde el temor a la disrupción hasta la propia reinención (**Meier; Bracker; Verhovnik**, 2017; **Powers**, 2012).

La innovación se define a menudo en términos económicos y tecnológicos, sin tener en cuenta el componente socio-cultural. Las interacciones entre el contenido y la tecnología en las industrias mediáticas contribuyen a explicar las diferencias en la receptividad de las empresas hacia las oportunidades tecnológicas emergentes (**Kannengießer**, 2020), en el caso de los medios de servicio público (**Fernández-Quijada et al.**, 2015; **Lowe; Stavitsky**, 2016) o en mercados nacionales específicos, como el colombiano (**García-Perdomo; Magaña**, 2020). Algunos estudios consideran la innovación tecnológica como el motor de los cambios en el periodismo (**Moreira-Flores**, 2017) y subrayan que la innovación suele ser liderada por el personal con más experiencia y motivación (**Schmitz-Weiss; Wulfemeyer**, 2014). En ciertas empresas periodísticas, la innovación se utiliza para enmascarar problemas económicos y estructurales, en lugar de verse como una solución a esos problemas (**Evans**, 2016).

Las esferas de la tecnología y el contenido interactúan entre sí y suelen interrelacionarse con la gestión, el producto, la cultura de la redacción y el compromiso social (**Evans**, 2016; **García-Avilés**, 2017). En su estudio de la producción de información online, **Mitchelstein y Boczkowski** (2009, p. 566) describen el proceso de innovación como

“la interacción entre la tecnología y las contingencias locales”,

incluidas las personas y los contextos organizativos que configuran los cambios en el periodismo digital. La innovación impulsa visiones sobre el futuro del periodismo (**Valanto; Kosonen; Ellonen**, 2012), que a menudo muestran una fijación con el cambio tecnológico y los modelos empresariales emergentes y tienden a pasar por alto sus valores democráticos (**Creech; Nadler**, 2018, p. 194).

Teniendo en cuenta el gran volumen de bibliografía sobre las innovaciones tecnológicas en periodismo, uno podría tener la impresión de que la única forma posible de innovación radica en la adopción de dichas tecnologías. A este respecto, la mayoría de los investigadores apenas ahondan en las razones por las que las redacciones integran las herramientas digitales en su trabajo y en sus productos, sino que se centran en *cómo* se lleva a cabo dicha integración y en los *resultados* del proceso.

7. Difusión de las innovaciones

Según la obra fundamental de **Rogers** (2003, p. 5), la difusión es

“el proceso por el cual una innovación se comunica a través de ciertos canales a lo largo del tiempo entre los miembros de un sistema social”.

La teoría de la difusión de las innovaciones (DOI) en los medios se concibe como un proceso que incluye factores estructurales y prácticos derivados de los aportes de los profesionales en diferentes áreas de la producción (**Lund**, 2008; **Micó; Masip; Domingo**, 2013). A este respecto, **Rogers** (2003) propuso un “Modelo de proceso de innovación y decisión” para estudiar las etapas de adopción, que esencialmente equivale a una actividad de búsqueda y procesamiento de información en la que los individuos intentan reducir la incertidumbre sobre las ventajas y desventajas de una innovación específica. En este sentido, las innovaciones surgen no sólo como respuesta a las amenazas de la inestabilidad del mercado mediático, la creciente competencia de la industria y el cambio tecnológico, sino que también las audiencias interactivas y las redes sociales desempeñan un papel decisivo para reducir la incertidumbre y fomentar la adopción temprana (**Atkin; Hunt; Lin**, 2015; **Garrison**, 2001; **Lievrouw**, 2006).

El continuo de la capacidad de innovación propuesto por **Rogers** (2003) se divide en cinco categorías: los innovadores, que introducen las innovaciones; los adoptadores tempranos, los primeros en ponerlas en práctica; la mayoría temprana, un gran número de personas que adopta las innovaciones con suficiente rapidez; la mayoría tardía, que las adopta tiempo después, y los rezagados, que van a la zaga del resto. Estas categorías son prototipos ideales basados en observaciones y diseñados para hacer posible las comparaciones. **Zhou** (2008) propone cuatro categorías de adopción (adoptadores voluntarios, adoptadores forzados, no adoptadores resistentes y no adoptadores inactivos), según la voluntariedad de la toma de decisiones sobre la innovación por parte de los miembros de la organización. Como sostiene **García-Avilés** (2020b), las investigaciones acerca de la DOI deben incluir el impacto de la comunicación interna, el papel de las políticas institucionales, los resultados de las estrategias de gestión y el efecto de las inercias de aprendizaje.

Numerosos factores explican la adopción de decisiones sobre innovación en los medios. Entre ellos destacan la disponibilidad de información, las experiencias pasadas de los adoptantes, el apoyo a la gestión, el proceso de comunicación y el impulso de los agentes de cambio

“Una cultura de aprendizaje innovadora fomenta ideas novedosas y creativas con las que experimentar en las redacciones”

(**Chua; Duffy**, 2019; **Ekdale et al.**, 2015; **Singer**, 2004; **Wood-Adams**, 2008). Según **Zabel y Telkmann** (2020), algunos aspectos organizativos son especialmente importantes para la adopción satisfactoria de innovaciones tecnológicas, como el apoyo de la alta dirección, la existencia de un defensor de la innovación, la adecuación a la estrategia de innovación de la empresa, la cooperación interna con tecnologías de la información, y la planificación a largo plazo que permita la acumulación de conocimientos especializados en las empresas. Por ello, **Lund** (2008) destaca la importancia de la comunicación en los procesos de DOI. El estudio de **Meier** (2007) sobre cómo se difundió la convergencia en la agencia de noticias *Austria Presse Agentur* también pone de relieve la importancia de la comunicación interna sobre la gestión para eliminar las barreras organizativas.

En esta línea, **Porcu** (2017) estudia las culturas de aprendizaje innovadoras en las redacciones y argumenta que la escasa atención académica a los procesos de aprendizaje e innovación de los periodistas es

“la mayor laguna en la bibliografía sobre innovación en los medios” (p. 12).

Esta autora incide en las tensiones latentes entre la cultura organizativa del periodismo y las subculturas profesionales inherentes a la innovación. Por su parte, **Paulussen et al.** (2011, pp. 8-13) entienden que la aplicación de las innovaciones depende de la voluntad y la iniciativa de los profesionales. En este contexto, el modelo de DOI en los medios planteado por **García-Avilés et al.** (2019) considera factores específicos que ayudan a potenciar o frenar las prácticas innovadoras en las empresas mediáticas, y explora la forma en que son adoptadas las innovaciones en las redacciones (**García-Avilés; Carvajal-Prieto; Arias-Robles**, 2018).

Diversos estudios se refieren al modo en que los programas formativos del periodismo abordan la innovación y las iniciativas empresariales en relación con las cambiantes circunstancias de la industria, los planteamientos sobre las normas laborales y las mejoras de los planes de estudio (**Drok**, 2013; **Manfredi-Sánchez**, 2015; **Manfredi-Sánchez; Ufarte-Ruiz; Herranz-de-la-Casa**, 2019; **Pavlik**, 2013; **Singer; Broersma**, 2020). Diversos trabajos se centran en la innovación en los estudios de comunicación (**Chasi; Rodny-Gumede**, 2020), la enseñanza del periodismo de datos (**Hewett**, 2016) y el fomento de la creatividad en los programas de periodismo digital (**Witschge; Deuze; Willemsen**, 2019). Sin embargo, aunque los estudiantes de periodismo están de acuerdo con la idea de la innovación y reconocen su valor, suelen definir el cambio predominantemente en términos de tecnología en vez de transformación cultural (**Broersma; Singer**, 2020), mientras que los profesionales exigen que se preste más atención a las aptitudes y estándares periodísticos en la docencia (**Ferrucci**, 2018). En el caso de Latinoamérica, existe una brecha significativa entre los académicos y los periodistas sobre la definición de la innovación y lo que significa ser innovador (**Schmitz-Weiss et al.**, 2020).

Por su parte, **Dogruel** (2014; 2015) ve una limitación en la bibliografía sobre la innovación en los medios, en la que subyace un enfoque en la difusión, adopción y aceptación del producto tecnológico final que entra en un mercado o se

implementa en un medio, que tiende a ignorar en gran medida las etapas de diseño y desarrollo de la innovación. Esta investigadora subraya que la innovación abarca todo un ciclo, desde la invención hasta la difusión y su aplicación, y exige un enfoque integrado durante todas las etapas del ciclo de innovación.

Según Dogruel, la innovación abarca todo el ciclo, desde la invención hasta la difusión y la aplicación, y exige un enfoque integrado

8. Gestión de la innovación mediática

El estudio de la gestión de la innovación es crucial porque ayuda a explicar cómo la difusión de las innovaciones conforma el sector de la comunicación y proporciona un futuro sostenible (Dal-Zotto; Van-Kranenburg, 2008). Sin embargo, un metaanálisis sobre los estudios de innovación reveló que la mayoría de los estudiosos no abordaban directamente la gestión de los medios y se centraban en el uso de la tecnología (Sylvie; Schmitz-Weiss, 2012, p. 199). El énfasis de la investigación en la innovación tecnológica refleja el hecho de que los medios de comunicación son una de las industrias que sufre de forma más directa el impacto de las tecnologías potencialmente disruptivas.

Los investigadores han explorado la innovación desde la teoría de la gestión de los medios (Mierzejewska, 2011), a través de diversas perspectivas:

- a) la concepción de los productos, las tecnologías y las innovaciones como un elemento estratégico en el rendimiento financiero de la empresa (Gershon, 2016);
- b) el comportamiento de los consumidores, examinando las formas en que los usuarios consumen los medios y cómo se benefician (Schoder *et al.*, 2006);
- c) los efectos de la adopción de innovaciones en las organizaciones y en los empleados (Gholampour-Rad, 2017; Wood-Adams, 2008). A este respecto, Järventie-Thesleff, Moisander y Villi (2014) observan que las prácticas de gestión en los medios impresos tienden a estar orientadas a apoyar las innovaciones incrementales, mientras que las prácticas en los medios digitales tienden a perseguir innovaciones más radicales; y
- d) La teoría del liderazgo, a fin de adoptar decisiones estratégicas en un momento en el que sectores como las empresas tecnológicas y de telecomunicaciones están impulsando la innovación (Küng, 2013). Por este motivo, los directivos de las empresas informativas han de actualizar sus conocimientos (Appelgren; Nygren, 2019), sobre la comunicación interna y la coordinación entre las unidades organizativas con estructuras y procesos que faciliten la estrategia, la creatividad y la innovación (Gade *et al.*, 2018; García-Avilés, 2012; Küng, 2011).

Las estrategias para gestionar el cambio organizacional, específicamente en lo que respecta al periodista profesional y a los denominados “lerdos de la información”, tienden a priorizar a los datos, la analítica y las plataformas para impulsar la competitividad (Kosterich, 2019). Los profesionales están motivados para desarrollar nuevas habilidades y competencias, así como oportunidades para rediseñar los productos y prácticas periodísticas (Malmelin; Virta, 2016). Leenders, Farrell y Van-der-Wurff (2016) constataron que lo importante para la capacidad de innovación es el grado de identificación de los profesionales con las orientaciones de la empresa para la que trabajan. En esta línea, Dogruel (2015) analiza los conceptos teóricos y empíricos de las innovaciones desde la perspectiva de la gestión y la economía de los medios y encuentra

“un énfasis en las innovaciones de productos y procesos y en los enfoques de nivel micro y meso” (p. 153).

Con objeto de fomentar la innovación, la dirección debe participar en la cadena de valor y tratar de que la producción de noticias sea un proceso menos jerárquico y más interconectado (Sylvie, 2017, p. 102). Krumsvik (2015) explica la importancia de las competencias digitales en los procesos innovadores y pone de relieve el conflicto que surge al innovar en la producción de reportajes online y de noticias multiplataforma. Los directores de televisión de una muestra representativa de mercados pequeños, medianos y grandes en Estados Unidos identificaron tres esferas principales en las que afirman estar innovando: las conexiones en directo, las redes sociales y los servicios de televisión a la carta (Imre; Wenger, 2020). Según ambos autores, los factores que motivan la innovación son las preferencias del público, los indicadores económicos y la influencia de las empresas. Además, las nuevas tecnologías impulsan la difusión de las innovaciones en las noticias de las televisiones locales, frente a los canales televisivos con menores recursos técnicos (Adornato, 2014).

Los medios deben ser capaces de gestionar las prácticas y los procesos para convertir las ideas creativas en innovaciones en los entornos organizativos denominados ‘ambidiestros’. En este sentido, el papel de los directivos en la creación de condiciones que impulsen las innovaciones y el equilibrio de las tensiones ambidiestras resulta esencial (Virta; Malmelin, 2017). Un estilo de gestión basado en la “googleización de los medios” implica un cambio muy notable para las empresas, incorporando procesos que tienen por objetivo aprovechar los datos digitales, el tráfico y la publicidad (Badillo; Bourgeois, 2020, pp. 190-191). Sin embargo, según ambos autores, estos procesos van acompañados de una innovación limitada porque la prioridad no es alimentar la creatividad en la producción de contenidos informativos de calidad.

Es esencial el papel de los directivos en la creación de condiciones que impulsen las innovaciones y mitiguen las tensiones

Las barreras y los obstáculos a la innovación periodística se hallan estrechamente relacionados: la capacidad insuficiente para innovar en la formación básica, una cultura profesional más bien escéptica y un panorama educativo que frena la innovación (García-Avilés *et al.*, 2019). Al mismo tiempo, la profesión se encuentra cada vez más influida por condiciones laborales precarias, que pueden mermar su capacidad para atraer a los directivos de mayor talento (Küng, 2011), por lo que estos factores tienen un impacto negativo en la capacidad de innovación de los principales actores en el sector.

9. Cultura organizacional y nuevos perfiles profesionales

El impacto de la cultura organizacional en los procesos de innovación periodística ha sido ampliamente reconocido en la bibliografía académica (Gade; Perry, 2003). Aunque tiende a existir una interrelación entre la cultura organizacional y el desempeño innovador (Van-der-Wurff; Leenders, 2008), la cultura profesional es un asunto complejo e intangible, que desafía los criterios de medición estándar. Los periodistas confían en una cultura profesional profundamente arraigada para asumir las innovaciones y los proyectos que se llevan a cabo en sus redacciones (Kramp; Loosen, 2017; Ryfe, 2009a; 2009b). La colaboración entre periodistas, gerentes y técnicos a la hora de generar innovaciones es difícil de lograr en los medios con culturas organizativas tradicionales fuertemente arraigadas (Westlund; Krumsvik, 2014), mientras que una cultura a la defensiva impulsada por el miedo y consolidada entre los periodistas, a menudo se convierte en un obstáculo para el desarrollo de la innovación en las redacciones digitales (Nguyen, 2008).

Uno de los principales efectos de las innovaciones es la evolución de las identidades profesionales más complejas, que se complementan con un conjunto cambiante de valores y prácticas. Los cambios en la práctica periodística implican a veces la transposición gradual de los esquemas tradicionales a los recursos y procedimientos renovados (Raetzsch, 2015) o la incorporación de normas periodísticas, como la transparencia, que adquieren mayor relevancia (Koliska; Chadha, 2018). Tanto los actores individuales como los elementos estructurales pueden ayudar a superar la inercia y reforzar la innovación en la redacción (Paulussen, 2016; Steensen, 2009). Los periodistas tienden a evaluar las innovaciones sobre la base de su potencial percibido para mejorar la calidad de la labor periodística, fomentando así una cultura de colaboración (Paulussen; Geens; Vandenbrande, 2011). De hecho, la coordinación y la colaboración entre los distintos departamentos, en especial el de Tecnologías de la Información, está cada vez más ligada al desarrollo de la innovación en los medios (Westlund; Krumsvik; Lewis, 2021). Sin embargo, surgen conflictos entre los emprendedores, por un lado, que adoptan una lógica basada en la experimentación, orientación a la audiencia y búsqueda de la eficiencia, y por otro lado, con la lógica de los directivos que dan prioridad a los flujos de trabajo, los formatos y la autonomía profesional (Belair-Gagnon; Lewis; Agur, 2020).

Algunos estudios muestran que la estrategia multiplataforma permite superar la inercia de los procedimientos y maximizar la capacidad de innovación en las redacciones (Lischka, 2015), aunque en las redacciones digitales innovar resulta complicado y alimenta tensiones internas (Hendrickx; Picone, 2020). Los procesos y las rutinas profesionales se han modificado fundamentalmente para satisfacer las demandas de contenidos multimedia, interactividad e inmediatez (Groves; Brown, 2020). Las innovaciones tienden a aumentar la colaboración entre los profesionales, facilitan el acceso al conocimiento cualificado, flexibilizan los flujos de trabajo y permiten la cooperación interdepartamental (Valero-Pastor; Carvajal-Prieto, 2019; Valero-Pastor; Carvajal-Prieto; García-Avilés, 2019). En esta línea, Lewis y Usher (2013) examinan la forma en que la cultura de código abierto se está ‘infiltrando’ en la práctica de las redacciones conforme los periodistas y los técnicos colaboran cada vez más en la elaboración de proyectos innovadores.

De acuerdo con Porcu (2017), el clima de una redacción que puede estimular el pensamiento “out of the box” se basa en una cultura de aprendizaje innovadora que desencadena y fomenta ideas novedosas y creativas con las que experimentar y de las que aprender. A través de la cultura de aprendizaje innovadora, Porcu, Hermans y Broersma (2020) exploran cómo las organizaciones periodísticas experimentan los procesos de innovación y cómo pueden mejorar la resistencia al cambio por parte de los profesionales. El proceso creativo se halla en el centro de la innovación y requiere aptitudes, así como el conocimiento de los contextos donde se aplica (Küng, 2008), ya sea el uso de las redes sociales como fuentes de noticias (Von-Nordheim; Boczek; Koppers, 2018) u otras prácticas periodísticas.

A medida que las redacciones se adaptan a los modelos editoriales y a las demandas de la audiencia, surgen distintas funciones profesionales. Se aprecia una creciente necesidad de “periodistas adaptativos”, abiertos a la experimentación en equipos multidisciplinares en los que es habitual la colaboración entre perfiles periodísticos y técnicos (Palomo; Palau-Sampio, 2016), como las unidades de verificación (Graves; Nyhan; Reifler, 2016), la analítica web (Lamot; Paulussen, 2020) y los periodistas de datos (Appelgren; Nygren, 2014; De-Maeyer *et al.*, 2015; Zhang; Feng, 2019). Uno de los grandes obstáculos para el desarrollo del periodismo de datos en las redacciones más reducidas es considerar esta especialidad como un “gueto” (Arias-Robles; López-López, 2020). Según este punto de vista,

“la innovación, la estética o la opinión de los especialistas en el periodismo de datos a menudo resulta más importante que los verdaderos efectos y la rentabilidad de los contenidos” (p. 7).

Las empresas de medios están contratando a profesionales con experiencia en informática, ingeniería y estadística (Holton; Belair-Gagnon, 2018). Estos “extraños” al periodismo dan forma a la producción de noticias y

“pueden adquirir notables niveles de influencia en las normas y prácticas periodísticas en función de las innovaciones que adopten y su posición en el seno del periodismo profesional” (Holton; Belair-Gagnon, 2018, p. 76).

Algunos departamentos, como el de analítica web, pueden llegar a desempeñar un papel controvertido (**Belair-Gagnon; Holton, 2019**) al supeditar los criterios editoriales a otros criterios basados en el nivel de tráfico y el volumen de usuarios. Los periodistas y los tecnólogos también colaboran a través de organizaciones como *Hacks/Hackers* (**Lewis; Usher, 2014**).

Los eventos basados en programación (*hackathons* periodísticos) permiten a los participantes crear prototipos de productos y colaborar con el público y las instituciones. En algunos casos, los *hackathons* periodísticos funcionan como un laboratorio para que los profesionales compartan datos en código abierto (**Boyles, 2017**).

Gynnild (2014a) alude a las fronteras líquidas entre los periodistas y los programadores, subrayando

“la necesidad de una mentalidad innovadora entre todos los profesionales de la información” (p. 727).

Esta autora señala que la exploración computacional que desafía los planteamientos tradicionales del periodismo también desencadena un pensamiento y un comportamiento innovador entre los propios actores. Según **Lewis y Usher (2016)**, los programadores desempeñan un papel destacado en las redacciones, donde incorporan habilidades que promueven el hackeo informático, una mayor apertura y transparencia,

“ya que entienden el periodismo no como periodistas sino como consumidores inteligentes de información” (p. 14).

Por lo tanto, la investigación sobre la innovación debe tener en cuenta la complejidad del contexto, la intersección de las noticias y la tecnología, y el cambiante entorno profesional (**Konow-Lund; Hågvar; Olsson, 2019**).

10. Más allá de los modelos de negocio tradicionales

La Covid-19 ha agravado la crisis económica y ha alertado a los editores sobre la urgente necesidad de diversificar las fuentes de ingresos y de buscar modelos alternativos. Numerosos estudios exploran la forma en que los medios implementan modelos de ingresos distintos a los tradicionales y cómo pueden asegurar la financiación del periodismo de calidad en una época de creciente incertidumbre (**Villi; Picard, 2018**). En este contexto, la innovación en los modelos de negocio se consolida como un campo prometedor para promover valor y crear una ventaja competitiva en el sector (**Evens; Raats; Von-Rimscha, 2017**). Sin embargo, en su examen exhaustivo de la investigación sobre las innovaciones en los modelos empresariales, **Foss y Saebi (2017, p. 221)** concluyen que

“la bibliografía se caracteriza por su ambigüedad conceptual y la diversidad de investigaciones inconexas”.

Las investigaciones se han centrado en los modelos alternativos, incluidos los muros de pago (**Arrese, 2015; Sjøvaag; Krumsvik, 2018**), los micropagos (**Graybeal; Hayes, 2011**), las alianzas empresariales (**De-Lara-González; Santos-Maestre, 2019; Mütterlein; Kunz, 2017**), la explotación de los datos personales de los usuarios (**Bechmann; Bilgrav-Nielsen; Jensen, 2016**); la personalización de recursos y la comunicación comercial basada en el diálogo (**Cestino; Berndt, 2017**), las relaciones con los clientes (**Barland, 2013**), la financiación pública del periodismo local (**Stonbely; Weber; Satullo, 2020**) y el *crowdfunding* (**Carvajal-Prieto; García-Avilés; González, 2012**). Además, destaca el análisis de la participación del público en los modelos de negocio (**Pettersen; Krumsvik, 2019**), las estrategias comerciales de distribución online y multiplataforma (**Doyle, 2013**) y el uso de fuentes externas de ayuda financiera, como las iniciativas del *Digital News Fund* de Google (**Nunes; Canavilhas, 2020**) y las subvenciones del *Knight News Challenge* (**Lewis, 2012; 2014**). Diversos estudios también han examinado el papel de los empresarios en la promoción de modelos de negocio innovadores (**Casero-Ripollés; Culléll-March, 2013; Compaine; Hoag, 2012**). En esta línea, **Küng (2015, p. ix)** subraya el éxito de los medios digitales líderes y destaca los “elementos extremadamente coherentes” de sus modelos de negocio exitosos.

No debe pasarse por alto que el periodismo cuenta con una financiación insuficiente desde la perspectiva de la economía del bienestar y este problema no puede solucionarse únicamente a través de la innovación. No obstante, una política de innovación cuidadosamente diseñada y testada puede ser un instrumento poderoso para aumentar el rendimiento periodístico y económico de las empresas informativas y garantizar su sostenibilidad. **Günzel y Holm (2013)** observan que, aunque la mayoría de las empresas de medios han innovado en determinados aspectos de sus modelos de negocio, la innovación suele estar descoordinada. Según **Lehtisaari et al. (2018)**, las empresas informativas

“no han sido muy innovadoras en lo que respecta a los modelos empresariales, las fuentes de financiación y los modelos de distribución de contenidos” (p. 1038).

Por su parte, **Cestino y Matthews (2016)** analizan la pervivencia del modelo de negocio de la prensa y subrayan que el “desbloqueo” implica la innovación en la lógica de creación de valor de una organización. En esta línea, **Wikström y Ellonen (2012)** sostienen que las empresas de medios no han logrado reestructurar sus modelos de negocio y desarrollar nuevas capacidades para negociar con las plataformas de redes sociales. La experimentación puede ser útil para las empresas que se plantean el establecimiento de vínculos con las plataformas tecnológicas, las innovaciones sociales que exigen soluciones empresariales, los experimentos con fuentes de ingresos alternativas y la recogida de datos adicionales sobre los clientes (**Holm; Günzel; Ulhøi, 2013**)

En la última década se han estudiado los modelos empresariales innovadores desarrollados en Gran Bretaña (**Nel, 2010**), Finlandia (**Lindén, 2015**), Noruega (**Sjøvaag; Krumsvik, 2018**), Brasil (**Capoano, 2018; Vieira-de-Araújo, 2019**), Estados

Unidos (Villi *et al.*, 2019), Escandinavia y Estados Unidos (Lehtisaari *et al.*, 2018) y España, donde los investigadores analizan los medios deportivos (Manfredi-Sánchez; Rojas-Torrijos; Herranz-de-la-Casa, 2015) y la relación entre la comercialización y la organización (García-Santamaría; Clemente-Fernández; López-Aboal, 2013). Al mismo tiempo, los recientes trabajos sobre la economía del periodismo y la innovación en zonas como América Latina (Harlow; Salaverría, 2016; Salaverría *et al.*, 2019; Schmitz-Weiss *et al.*, 2018), América Central (Harlow, 2018) y África (Paterson, 2019), muestran un campo de investigación muy prometedor.

11. Innovación en contenidos y géneros

La innovación en las narrativas periodísticas no ha recibido tanta atención como la tecnología, la gestión, la organización o la comercialización. A menudo, los profesionales sostienen que la innovación no debe basarse exclusivamente en las tecnologías, sino que debe incluir también los géneros informativos y la narrativa (García-Avilés; Carvajal-Prieto; Comín, 2016, p. 187). Un género se considera innovador porque se convierte en una forma eficiente de diseñar un contenido adaptado a la historia, logrando el éxito en términos de audiencia, ingresos publicitarios, imagen de marca o prestigio para el medio (García-Avilés, 2020a). Las empresas informativas están produciendo géneros innovadores en internet que permiten explorar las posibilidades creativas a través de diferentes técnicas de narración de historias y métodos de investigación (Konow-Lund, 2020) que en ocasiones permiten atraer a las audiencias más jóvenes (Emde; Klimmt; Schluetz, 2016).

Las innovaciones narrativas tienen su origen en el uso de recursos expresivos que amplían los contenidos explicativos junto con una mayor capacidad para conectar con los usuarios y aprovechan las posibilidades interactivas, hipertextuales e inmersivas de internet (Røe-Mathisen; Morlandstø, 2018). Por ejemplo, los medios experimentan cada vez más en áreas especializadas como el periodismo deportivo (Rojas-Torrijos, 2013; 2014), las noticias hiperlocales y comunitarias (Harlow; Chadha, 2018; Heckman; Wihbey, 2019; Van-Kerkhoven; Bakker, 2014), el periodismo político (Brookes, 2018), o en la lucha contra los bulos y la desinformación (Valarezo-Cambizaca; Rodríguez-Hidalgo, 2019). Los académicos también han investigado cómo se implementa la innovación en los blogs de los periodistas (Mitchelstein; Boczkowski; Wagner, 2017), en los boletines informativos (Hendrickx; Donders; Picone, 2020; Rojas-Torrijos; González-Alba, 2018), en el uso de enlaces en el hipertexto (Arias-Robles; García-Avilés, 2017) y en los artículos de opinión (Socolow, 2010).

Las empresas informativas están produciendo géneros innovadores en internet que permiten explorar las posibilidades creativas del medio

Proliferan investigaciones sobre la innovación narrativa centradas en los géneros destinados a los dispositivos móviles (Palacios *et al.*, 2016), la visualización de la información y el periodismo de datos (Appelgren; Nygren, 2014; Engebretsen; Kennedy; Weber, 2018), los géneros periodísticos en *Twitter*, *Instagram* y otras plataformas sociales (Chadha; Wells, 2016; García-Avilés; Arias-Robles, 2016b; Rojas-Torrijos; Panal-Prior, 2017), las narraciones transmedia (Peñafiel-Sáiz, 2016; Trillo-Domínguez; Alberich-Pascual, 2020), los relatos multimedia extensos (Ritter-Longhi; Flores, 2017; Vázquez-Herrero; Negreira-Rey; López-García, 2019), los documentales interactivos o docuwebs (Parra-Valcarce; Martínez-Arias, 2019; Vázquez-Herrero; Negreira-Rey; Pereira-Fariña, 2017) y los *newsgames* que emplean la mecánica del juego y el pensamiento lúdico para el aprendizaje sobre los acontecimientos noticiosos a través de la interacción (García-Ortega; García-Avilés, 2018; Plewe; Fürsich, 2020), mejorando la experiencia de los usuarios con la información (Dowling, 2020).

Las innovaciones también se traducen en piezas extensas que incorporan un uso creativo del audio en los podcasts (Menduni, 2007), la producción de vídeo inmersivo de 360º que permite al usuario experimentar e involucrarse directamente con el tema (Benítez-de-Gracia; Herrera-Damas, 2018; Lajqi; Lischka, 2020); la difusión de herramientas de *streaming* en directo que se involucran con las audiencias en los noticiarios (Mancebo-García, 2016); los géneros online que combinan historias para las redes sociales, la web y la televisión (García-Avilés, 2020a), la inversión en el vídeo informativo online (Kalogeropoulos; Nielsen, 2018), el uso de *YouTube* como canal de difusión de noticias (Santín; Álvarez-Monzoncillo, 2020), las infografías interactivas y representaciones visuales (Toural-Bran *et al.*, 2020), los reportajes de realidad virtual inmersiva (Mabrook; Singer, 2019) y la realidad aumentada en las noticias online (Meneses-Fernández; Martín-Gutiérrez, 2013).

En definitiva, tal y como se aprecia en esta compilación de estudios, se trata de un panorama fascinante sobre las innovaciones, que no deja de crecer y diversificarse. Además, los usuarios pueden convertirse en prosumidores que participan en la creación de contenidos y se involucran en experiencias inmersivas (Pérez-Seijo; Benítez-de-Gracia, 2018). Conforme evolucionan las necesidades y preferencias de los usuarios, las televisiones deben adaptar y desarrollar los formatos narrativos, los canales de distribución, y los modelos de negocio y dar más facilidades a los usuarios para interactuar con el contenido (García-Avilés, 2020a; Owens; Dillman-Carpentier, 2004; Puijk, 2015). Como dicen Mabrook y Singer (2019, p. 2100),

“ha llegado el momento de que los investigadores se comprometan con las implicaciones de esta innovación inmersiva, polifacética y emocionalmente convincente para la práctica del periodismo”.

No obstante, el desafío más importante para los medios consiste en lograr que el contenido sea relevante y útil para los usuarios, sin comprometer los valores de veracidad, transparencia y credibilidad.

12. Innovación tecnológica y uso de herramientas informáticas

Los continuos cambios en las tecnologías de la comunicación han alterado significativamente la práctica del periodismo, transformando la forma en que se captan, producen y difunden las noticias (Pavlik, 2013). Las intersecciones entre la tecnología y el periodismo son negociadas por actores que diseñan las innovaciones tecnológicas y las implementan en la redacción (Slaček-Brlek; Smrke; Vobič, 2017). Las empresas informativas a menudo no logran adoptar las innovaciones impulsadas por las tecnologías emergentes debido a las barreras organizativas (Zabel; Telkmann, 2020). Sin embargo, los periodistas y los técnicos colaboran más estrechamente entre sí mediante el uso del código abierto, que fomenta valores como la transparencia, la iteración y la participación (Lewis; Usher, 2013).

Las tecnologías han facilitado el desarrollo de productos, servicios y procesos innovadores que satisfacen las necesidades de los usuarios (Storsul; Krumsvik, 2013). Koivula, Villi y Sivunen (2020) investigan la forma en que la tecnología desempeña un papel multidimensional lleno de tensiones en la labor creativa y en la innovación que promueven los equipos periodísticos. Ante los complejos desafíos que se plantean en el escenario post-Covid-19, existe una creciente necesidad de verificación de los hechos (Graves; Nyhan; Reifler, 2016) y de incorporar procesos basados en la inteligencia artificial que mejoren la capacidad de los periodistas para elaborar investigaciones de alcance (Broussard, 2015).

El concepto de periodismo computacional se refiere a los sistemas que automatizan parte de la creación de contenidos, la producción y la personalización de los procesos periodísticos (Vállez; Codina, 2018). Guarda relación con los conceptos de “periodismo algorítmico” (Lindén, 2017) “periodismo robot” y “periodismo automatizado” (Carlson, 2015) que simplifican el trabajo de los seres humanos concentrándose en tareas mecánicas y procesando grandes cantidades de datos (Gynnild, 2014a). Las organizaciones informativas están tratando cada vez más de incorporar el valor de los datos masivos (*big data*), combinando el uso de algoritmos, la automatización y la cuantificación de grandes volúmenes de datos (Van-Dalen, 2012). Como sostienen Lewis y Westlund (2015, p. 449), los

“La Covid-19 alerta sobre la necesidad de diversificar las fuentes de ingresos y buscar modelos alternativos de financiación”

“*big data* encarnan las ideas emergentes sobre las actividades y normas relacionadas con los conjuntos de datos, los algoritmos, los métodos computacionales y los procesos vinculados a la cuantificación como paradigma clave en el trabajo periodístico”.

Otras tareas del periodismo automatizado son la optimización de la web y la optimización de los motores de búsqueda (SEO), la analítica web y la curación de contenidos (Vállez; Codina, 2018). Los algoritmos pueden aumentar la eficiencia y la satisfacción laboral mediante la automatización de tareas monótonas y rutinarias, así como generar nuevas formas de trabajo “aún por inventar” que requieren aplicar el pensamiento computacional (Lindén, 2017, p. 61).

El surgimiento del periodismo “dron” podría ser un ejemplo de innovación disruptiva en los planteamientos tradicionales del periodismo visual que contribuye a la creación de géneros, mercados y redes de valor (Belair-Gagnon; Owen; Holton, 2017; Gynnild, 2014b; Prudkin; Mielniczuk, 2019). Del mismo modo, aplicaciones como los chatbots o las interfaces de conversación, basadas en la inteligencia artificial y los sistemas de mensajería instantánea, pueden enviar información filtrada y personalizada a los usuarios (Belair-Gagnon; Lewis; Agur, 2020; Sánchez-Gonzales; Sánchez-González, 2017). La técnica del boceto o *sketch* también permite desarrollar habilidades empresariales y fomentar el pensamiento creativo sobre cómo podría evolucionar el periodismo teniendo en cuenta las tecnologías emergentes (Doherty; Worthy, 2020). Por ejemplo, las innovaciones relacionadas con el diseño de la interfaz de usuario de los dispositivos de voz y la interacción entre el ser humano y el ordenador permiten que los usuarios interactúen mediante los comandos de voz para acceder a los contenidos informativos (Humphry; Chesher, 2020).

Los cambios asociados al uso de las tecnologías y herramientas digitales no sólo repercuten en los productos informativos, sino que también suscitan implicaciones organizativas e institucionales tanto para los productores como para los usuarios (Boczkowski, 2004; Küng, 2015). Por un lado, la tecnología facilita la comunicación, la creatividad y la innovación en los equipos geográficamente dispersos; por otro, también induce a la incertidumbre en el trabajo creativo (Koivula; Villi; Sivunen, 2020). Algunas tecnologías como los algoritmos, los chatbots y la automatización aportan novedades tangibles y generan cierto entusiasmo entre los investigadores. Sin embargo, los avances tecnológicos por sí mismos no son innovaciones. Para que una innovación periodística resulte significativa, debe crear productos realmente útiles para los periodistas, las organizaciones y los usuarios, que les aporten valor añadido.

“Para que una innovación periodística sea significativa, debe crear productos realmente valiosos para los periodistas, las organizaciones y los usuarios”

13. Innovaciones en la participación de la audiencia

Aunque la integración de la participación de la audiencia en el discurso de la innovación de los medios ha sido limitada, ha desplazado el paradigma de la comunicación tradicional en el que se fijaban las fronteras entre emisores y receptores, ya que los individuos se consideran sujetos de la conversación, y no sólo receptores pasivos (Peña-Fernández *et al.*, 2019). Las iniciativas de participación han transformado la manera en que los ciudadanos interactúan con los medios, las instituciones, el comercio y la cultura. La difusión de los dispositivos móviles y los programas informáticos facilitan al público el archivo, el comentario y la reescritura de los contenidos, así como su distribución. Las herramientas de la Web 2.0 han permitido crear y difundir fácilmente contenidos que compiten con las noticias producidas por los medios (Yeo, 2016). La cultura participativa ha sido impulsada por la proliferación de plataformas de redes sociales, que se han convertido en un campo de experimentación e innovación para las organizaciones periodísticas (Wu, 2019). Los usuarios pueden comentar y retroalimentar las noticias (Zamith; Lewis, 2014) y participan cada vez más en las prácticas y procesos innovadores, como la creación de agencias fotográficas promovidas por ciudadanos (Nicey, 2013), el fotoperiodismo colaborativo (Gorin, 2015) o las interacciones comunicativas a través de *Google Glass* (Mills; Pellanda; Pase, 2017).

Heikka y Carayannis (2019) sostienen que un planteamiento reduccionista del proceso de co-creación ha limitado la práctica y el análisis de la colaboración entre las audiencias y los periodistas profesionales. La innovación en la esfera pública puede aumentar a través de los procesos de colaboración en la co-iniciación, la co-sensibilidad y la co-creación de noticias (Heikka; Carayannis, 2019). Además, ambos autores sugieren que los periodistas profesionales deberían participar en la co-creación del periodismo iniciado por la sociedad civil, desafiando el modelo convencional de periodismo participativo dirigido por la redacción.

Numerosos medios audiovisuales, en respuesta a los desafíos de la digitalización, la transformación y la adaptación a la actual ecología comunicativa, están innovando en las estrategias de participación de la audiencia (García-Perdomo, 2020). Sin embargo, en el caso de los organismos públicos de radiodifusión europeos, la gestión de sus comunidades de usuarios es todavía incipiente, poco proactiva y muy condicionada por las demandas de sus organizaciones (López-Golán; Rodríguez-Castro; Campos-Freire, 2019; Virta; Lowe, 2016). No obstante, Martínez-Fernández *et al.* (2018) observan que algunos organismos de radiodifusión europeos prestan una atención muy personalizada y segmentada a los diferentes sectores de la audiencia, así como una notable transparencia en sus políticas.

A este respecto, Franquet y Villa-Montoya (2014) destacan el aumento de la fidelidad de la audiencia en las iniciativas de participación cruzada puestas en marcha por el ente público RTVE. La innovación en materia informativa en las empresas de radiodifusión requiere un enfoque multidisciplinario con objeto de conectar con las necesidades del público, porque las audiencias cambian aún más que las tecnologías y constituyen el núcleo de los procesos de innovación (Ranaivoson; Farchy; Gansemmer, 2013; Virta; Lowe, 2016). De hecho, el proceso de reinención de los medios de servicio público podría mejorarse mediante el reposicionamiento de la lógica de la innovación. En algunos casos, como en Flandes, las emisoras de servicio público reciben escasas inversiones en innovación (Donders *et al.*, 2012). Como muestra Cunningham (2015), los medios de servicio público pueden ofrecer productos y servicios innovadores para los espectadores y los sistemas comunicativos donde operan.

14. El debate sobre los laboratorios de medios

Los laboratorios de innovación son un fenómeno digno de estudio. Según datos de la industria, funcionan más de 30 laboratorios en organizaciones de noticias de todo el mundo, principalmente en Europa y América del Norte (García-Avilés, 2018). Prestigiosos medios como *The Washington Post*, *Le Monde*, *BBC*, *AJ+* o *The Guardian* han puesto en marcha laboratorios dedicados a la creación de productos, géneros y herramientas innovadoras (López-Hidalgo; Ufarte-Ruiz, 2016). Aunque estos departamentos no implican necesariamente por sí mismos la existencia de innovación en la empresa, sí permiten experimentar con el contenido, el producto, las tecnologías de forma novedosa. Según Sábada-Chalezquer y Salaverría (2016, p. 153) la misión de un laboratorio de medios es

“idear y promover innovaciones de carácter tecnológico, editorial y/o comercial, para la mejora competitiva de la empresa informativa”.

Salaverría (2015) distingue cuatro modelos de labs: a) centrados en el desarrollo de tecnologías y aplicaciones; b) orientados a la innovación en lenguajes, formatos, infografía y periodismo de datos; c) los que promueven proyectos empresariales y comerciales; y d) dedicados a la formación periodística.

Los laboratorios parecen ser un escenario ideal para probar fórmulas que potencialmente podrían añadir valor y mejorar los modelos periodísticos existentes (López-García; Silva-Rodríguez; Negreira-Rey, 2019, p. 157). La experimentación es esencial en estos laboratorios, donde los profesionales trabajan en una cultura adaptativa que facilita descartar las opciones que no funcionan y centrarse en las más viables (Pauca-Carrión; Coronel-Salas, 2019). La cultura de la innovación se basa también en el aprendizaje continuo, el ensayo y el error, los productos mínimos viables y la aplicación de métodos de trabajo ágiles (Pozo-Montes; Larrondo-Ureta, 2020). Por ejemplo, el lab de *Al Jazeera* para narración digital, lanzado en 2013 como parte

“ El proceso de transformación de los medios de servicio público podría mejorarse mediante una estrategia de innovación ”

de su división de innovación, busca involucrar a los usuarios en una amplia gama de redes sociales, con una estrategia centrada en el móvil y en los jóvenes (Zayani, 2020).

En España, *ElConfidencial.LAB*, de un medio nativo digital, apuesta por una estrategia basada en la innovación en áreas clave de la actividad periodística: producto, audiencias, tecnología, organización y fuentes de ingresos (García-Avilés, 2018; Vara-Miguel, 2016). El lab está formado por equipos interdisciplinarios y autónomos dedicados a desarrollar productos, aumentar la flexibilidad y mejorar la experiencia de los usuarios. En esta línea, algunos medios de servicio público europeos han puesto en marcha laboratorios dedicados a la experimentación con productos, servicios y formatos multiplataforma. Por ejemplo, *BBC News Labs* desarrolla una estrategia de innovación global a través del diseño e ingeniería de productos que facilitan el trabajo de los periodistas (Zaragoza-Fuster; García-Avilés, 2020). Los proyectos incluyen el software de voz a texto, los prototipos de reconocimiento de voz y análisis de texto, los chatbots y medios basados en objetos. Por su parte, el *Lab de RTVE* se centra en el diseño y la producción de formatos interactivos, narraciones multimedia y contenidos en redes sociales, con énfasis en la experimentación (Arias-Robles, 2016; Zaragoza-Fuster; García-Avilés, 2018). Tanto el *RTVE Lab* como *ElConfidencial.LAB* han puesto en marcha estrategias basadas en la innovación en áreas clave que les proporcionan una ventaja competitiva (García-Avilés, 2020c).

“ Tanto el *RTVE Lab* como *ElConfidencial.LAB* han puesto en marcha estrategias de innovación en áreas clave que les proporcionan una ventaja competitiva ”

Los labs de innovación también presentan algunos retos importantes para las empresas. Esto ocurre cuando los equipos del laboratorio centran su atención en la fabricación de productos, sin pensar en los modelos de negocio o cuando se frustran en el desarrollo a escala de productos innovadores, ante la resistencia de su empresa matriz (García-Avilés; Arias-Robles, 2018). Los laboratorios también pueden convertirse en obstáculo para la eficiencia y la innovación, cuando trabajan de forma aislada, separados de la redacción principal, y se genera poca transferencia de conocimiento (Valero-Pastor; Carvajal-Prieto, 2019). Se ha señalado el riesgo de que los laboratorios se conviertan en “silos de innovación” con pocas consecuencias para el resto de la organización, ya que pueden aislar a los equipos de la cultura de la redacción (Boyle, 2016).

Si bien estas unidades internas de innovación tienen por objeto infundir la experimentación y la creatividad en toda la redacción, las barreras institucionales tienden a obstaculizar su eficacia. En palabras de Boyle (2016, p. 241),

“la jerarquía organizativa suele actuar para limitar la labor innovadora de algunas unidades en las redacciones digitales. A nivel ejecutivo, la gestión de la redacción se vuelve rígida, marcada por imperativos desde arriba, a través de canales formales”.

Como sostiene Boyle (2016), la autonomía periodística y la difusión de las innovaciones entraña tres cambios fundamentales: de organizaciones independientes, a redes y alianzas; de laboratorios aislados a laboratorios armonizados; y de preocupaciones institucionales internas, al aprovechamiento de las corrientes mundiales de experiencias, recursos e innovaciones.

15. Start-ups periodísticas y su impacto en el ecosistema mediático

Un creciente conjunto de investigaciones explora el papel de las empresas de nueva creación como actores en el escenario de los medios que tienden a incorporar procesos ágiles y flexibles, una mentalidad abierta y equipos de trabajo multidisciplinares (Nee, 2013; Van-Weezel, 2010). En un estudio exploratorio, McKelvie y Wiklund (2008) demostraron que las prácticas de adquisición de conocimiento de los nuevos medios eran los principales factores explicativos de la innovación tanto de los productos como de los consumidores. La mayoría de los estudios reflejan una visión optimista que se percibe como una respuesta esperanzadora al declive del periodismo tradicional y sus modelos económicos (Valero-Pastor; González-Alba, 2018). Estos autores reconocen el poder transformador de las empresas de nueva creación, que pueden ayudar a los medios a reformular sus hipótesis y adaptarse a los paradigmas del mercado, proporcionando así una mayor flexibilidad a toda la industria. A su vez, Carlson y Usher (2016, p. 2), en su estudio sobre el metadiscurso de estas empresas en sus manifiestos fundacionales, sostienen que las *start-ups*

“compiten por definir las noticias digitales, restablecen los límites del periodismo y plantean estrategias para legitimar sus contenidos”.

Un factor clave que otorga a las *start-ups* una posición privilegiada para innovar es la flexibilidad. Estas empresas operan con estructuras pequeñas, en constante evolución y sin límites rígidos, que les permite adaptarse mejor a un mercado imprevisible. La flexibilidad se traduce, por ejemplo, en una plantilla reducida, el trabajo en equipo multidisciplinar y la ausencia de redacciones físicas (García-Avilés et al., 2016, p. 221). Las *start-ups* tratan de competir para ser

“más innovadoras y estar más en sintonía con las necesidades del público que las grandes empresas y los medios tradicionales” (Prenger; Deuze, 2017, p. 249).

Sommer (2018) muestra que las *start-ups* generan inteligencia en el mercado de diversas maneras y, al hacerlo, dan prioridad a sus esfuerzos por conocer a los usuarios,

“ Un factor clave que otorga a las *start-ups* una posición privilegiada para innovar es su flexibilidad ”

al tiempo que prestan menos atención al negocio y a los competidores. En general, la orientación al mercado parece tener una influencia positiva en la supervivencia de las *start-ups* y en el apoyo a la innovación (Sommer, 2018, p. 46). Muchas de ellas tratan de encajar en un nicho, no compiten con los medios tradicionales y buscan fuentes de financiación alternativas (Crespo *et al.*, 2020; Slot, 2018). Las empresas digitales con fundamentos sólidos, objetivos claros y estrategias bien diseñadas tienen una excelente oportunidad de hacerse un hueco en el mercado actual.

El emprendimiento en el campo de las noticias es una fuerza potencial para revitalizar el periodismo digital (Carlson; Usher, 2016) y aumentar las prácticas innovadoras en las empresas periodísticas (Nee, 2013). Los nuevos empresarios son considerados “agentes de innovación” (Carlson; Usher, 2016, p. 563), ya que desafían los planteamientos tradicionales del periodismo y mantienen los principios esenciales (Usher, 2017). Algunos medios nativos digitales se perciben como laboratorios de innovación y como marcadores de tendencias, e incluso sus fracasos pueden aportar lecciones útiles para el sector de la comunicación (Buschow, 2020). Varias empresas informativas han impulsado la innovación organizándose como cooperativas, desarrollando exitosos programas de afiliación de lectores y promoviendo sinergias que potencian el valor añadido de la colaboración (Powers; Vera-Zambrano, 2016; Siapera; Papadopoulou, 2016). El estudio de Harlow y Chadha (2019) sobre las *start-ups* de noticias en la India sugiere que la identidad social se vincula con la visión de la innovación, la experimentación, la interacción con los usuarios y la misión empresarial. Así pues, la gestión estratégica contribuye a desarrollar modelos de producción, distribución y comercialización de noticias (Mendiguren-Galdospin; Agirreazkuenaga-Onaindia; Meso-Ayerdi, 2019; Zhang, 2019).

La intersección entre las organizaciones tradicionales y los nuevos medios digitales ha creado oportunidades de innovación. La financiación de capital de riesgo como recurso promueve la innovación desde fuera del ecosistema mediático (Kosterich; Weber, 2018; Usher, 2017). Las *start-ups* de noticias quieren resolver los problemas periodísticos de modo novedoso, pero sus preocupaciones reflejan críticas más amplias sobre la profesión y la industria (Prenger; Deuze, 2017). Sin embargo, las tensiones entre los medios comerciales y los financiados públicamente obstaculizan un enfoque abierto de la innovación (Slot, 2018). Sus distintas innovaciones tecnológicas y culturales –la creación de herramientas de personalización de noticias, el desarrollo de tecnología escalable y la promoción de los tecnólogos a la categoría de periodistas–

“cuestionan algunas prácticas periodísticas” (Usher, 2017, p. 1116).

16. Conclusión y sugerencias para futuras investigaciones

La investigación sobre la innovación en el periodismo ha aumentado notablemente en las dos últimas décadas, especialmente en la gestión, la difusión, la cultura organizativa, la tecnología y los modelos de negocio. Sin embargo, los investigadores podrían ampliar sus intereses para abordar asuntos relacionados con la cultura profesional, ya que las herramientas tecnológicas, las condiciones económicas y las estructuras organizativas siguen transformando el periodismo; la gestión de proyectos interdisciplinarios, la coordinación de equipos y la transferencia de conocimiento; el liderazgo y la eficacia; las fuentes de influencia, innovación y creatividad; los procesos en la toma de decisiones; las prácticas profesionales innovadoras y su influencia en los valores periodísticos. Estas cuestiones ofrecen un terreno fértil para los estudios sobre innovación periodística.

Resulta necesario seguir investigando para comprender mejor la naturaleza, la conceptualización y las consecuencias de la innovación periodística. Los estudiosos de los procesos de transformación en los medios deberían explorar qué objetos de investigación pueden calificarse como “innovaciones” e integrar diferentes perspectivas y metodologías de manera holística. Por otro lado, la investigación sobre las implicaciones sociales de las innovaciones y sus consecuencias en las organizaciones está creciendo, pero todavía es un enfoque inmaduro. Desde una perspectiva integradora, los investigadores pueden abordar un planteamiento que amplíe la teoría de la difusión e incluya los retos asociados con los *big data* y la inteligencia artificial, el papel de los agentes disruptivos como las empresas tecnológicas, así como el entorno regulador y la influencia de las políticas sectoriales de innovación.

También es preciso renovar las propuestas metodológicas en las futuras investigaciones.

Resulta necesario ir más allá de los métodos tradicionales del estudio de caso y las entrevistas. Las investigaciones longitudinales deben llevarse a cabo durante períodos de tiempo prolongados, más allá del análisis de la situación en un momento determinado, teniendo en cuenta los factores más amplios que influyen en el desarrollo de la innovación periodística en los niveles macro, mezo y micro. Además, se requieren estudios comparativos de carácter internacional que arrojen luz sobre la innovación en diversos contextos y mercados. Conviene superar los modelos del pasado y abordar algunos planteamientos de la teoría de la difusión de la innovación, ya que los medios operan en ecosistemas abiertos, capaces de crecer, absorber a otras empresas, adaptarse, reaccionar y transformarse.

La pandemia está acelerando el proceso de transformación de los medios de comunicación. El modelo de periodismo financiado principalmente por la publicidad llega a su fin y es necesario diversificar las fuentes de ingresos. La Covid-19 ha puesto al descubierto las prioridades de los medios y ha ayudado a comprender las

Los estudios deben explorar qué objetos de investigación son realmente “innovaciones” e integrar diferentes perspectivas y metodologías de manera holística

razones por las que ejercen el periodismo como un servicio público, lo que ofrece oportunidades para la innovación (Hess; Waller, 2020b). Ello implica considerar no solo cómo las redacciones pueden innovar en aras de su propia viabilidad, sino también cómo pueden incrementar su relevancia en favor de los ciudadanos a los que sirven. Sin embargo, la innovación no debe considerarse una panacea, ya que sólo puede ofrecer una respuesta parcial a los desafíos que afronta el periodismo.

Las investigaciones longitudinales deben llevarse a cabo durante períodos de tiempo prolongados, más allá del análisis de la situación en un momento determinado

17. Referencias

- Adornato, Anthony C.** (2014). "A digital juggling act: New media's impact on the responsibilities of local television reporters". *Electronic news*, v. 8, n. 1, pp. 3-29.
<https://doi.org/10.1177/1931243114523963>
- Aitamurto, Tanja; Lewis, Seth C.** (2013). "Open innovation in digital journalism: Examining the impact of open APIs at four news organizations". *New media & society*, v. 15, n. 2, pp. 314-331.
<https://doi.org/10.1177/1461444812450682>
- Appelgren, Ester; Nygren, Gunnar** (2014). "Data journalism in Sweden: Introducing new methods and genres of journalism into 'old' organizations". *Digital journalism*, v. 2, n. 3, pp. 394-405.
<https://doi.org/10.1080/21670811.2014.884344>
- Appelgren, Esther; Nygren, Gunnar** (2019). "HiPPOs (highest paid person's opinion) in the Swedish media industry on innovation: A study of news media leaders' attitudes towards innovation". *The journal of media innovations*, v. 5, n. 1, pp. 45-60.
<https://doi.org/10.5617/jomi.6503>
- Arias-Robles, Félix** (2016). "RTVE y RTVE Lab: incubadora de innovación". In: Sádaba-Chalezquer, Charo; García-Avilés, José-Alberto; Martínez-Costa, María-Pilar (coords.). *Innovación y desarrollo de los cibermedios en España*. Eunsa: Pamplona, pp. 20-25. ISBN: 978 84 31331252
- Arias-Robles, Félix; García-Avilés, José-Alberto** (2017). "Many short links: The influence of the quantity and size of links on user behaviour, perception and comprehension". *Digital journalism*, v. 5, n. 9, pp. 1205-1225.
<https://doi.org/10.1080/21670811.2016.1240014>
- Arias-Robles, Félix; López-López, Pilar-José** (2020). "Driving the closest information. Local data journalism in the UK". *Journalism practice*, online first.
<https://doi.org/10.1080/17512786.2020.1749109>
- Arrese, Ángel** (2016). "From gratis to paywalls: A brief history of a retro-innovation in the press's business". *Journalism studies*, v. 17, n. 8, pp. 1051-1067.
<https://doi.org/10.1080/1461670X.2015.1027788>
- Ashuri, Tamar** (2013). "Envisioning the Internet: Implementing 'disruptive innovation' in media organizations". *First Monday*, v. 18, n. 5.
<https://firstmonday.org/ojs/index.php/fm/article/download/4216/3668>
- Atkin, David J.; Hunt, Daniel S.; Lin, Carolyn A.** (2015). "Diffusion theory in the new media environment: Toward an integrated technology adoption model". *Mass communication and society*, v. 18, n. 5, pp. 623-650.
<https://doi.org/10.1080/15205436.2015.1066014>
- Badillo, Patrick-Yves; Bourgeois, Dominique** (2020). "Innovation and media: googlization and limited creativity". In: Kiriya, Ilya; Kompatsiaris, Panos; Mylonas, Yannis (eds.). *The industrialization of creativity and its limits. Values, politics and lifestyles of contemporary cultural economies*, pp. 189-204. ISBN: 978 3 030531638
- Bakker, Piet** (2013). "Measuring innovation. Successes and failures in a newspaper market". In: Storsul, Tanja; Krumsvik, Arne H. (eds.). *Media innovations. A multidisciplinary study of change*. Göteborg: Nordicom, pp. 161-174. ISBN: 978 91 86523657
- Barland, Jens** (2013). "Innovation of new revenue streams in digital media. Journalism as customer relationship". *Nordicom review*, n. 34, pp. 99-112.
<https://www.nordicom.gu.se/en/node/34528>
- Barnhurst, Kevin G.** (2012). "'Trust me, I'm an innovative journalist,' and other fictions". In: Broersma, Marcel; Peters, Chris (eds.). *Rethinking journalism: trust and participation in a transforming media landscape*. London: Routledge, pp. 210-220. ISBN: 978 0 415 69701 9

- Baumann, Sabine** (2013). "Adapting to the brave new world. Innovative organisational strategies for media companies". In: Storsul, Tanja; Krumsvik, Arne H. (eds.). *Media innovations. A multidisciplinary study of change*. Göteborg: Nordicom, pp. 77-92. ISBN: 978 91 86523657
- Bechmann, Anja; Bilgrav-Nielsen, Kristine; Korsgaard-Jensen, Anne-Louise** (2016). "Data as a revenue model: Sharewall as a payment method and editorial algorithm in the news industry". *Nordicom information*, v. 38, n. 1, pp. 76-82.
<https://www.nordicom.gu.se/en/node/37011>
- Belair-Gagnon, Valerie; Holton, Avery E.** (2019). "The two faces of Janus: Web analytics companies and the shifting culture of news". *Journalism practice*, v. 13, n. 8, pp. 993-997.
<https://doi.org/10.1080/17512786.2019.1642132>
- Belair-Gagnon, Valerie; Lewis, Seth C.; Agur, Colin** (2020). "Failure to launch: competing institutional logics, intrapreneurship, and the case of chatbots". *Journal of computer-mediated communication*, v. 25, n. 4, pp. 291-306.
<https://doi.org/10.1093/jcmc/zmaa008>
- Belair-Gagnon, Valerie; Owen, Taylor; Holton, Avery E.** (2017). "Unmanned aerial vehicles and journalistic disruption: Perspectives of early professional adopters". *Digital journalism*, v. 5, n. 10, pp. 1226-1239.
<https://doi.org/10.1080/21670811.2017.1279019>
- Belair-Gagnon, Valerie; Steinke, Allison J.** (2020). "Capturing digital news innovation research in organizations, 1990-2018". *Journalism studies*, v. 21, n. 12, pp. 1724-1743.
<https://doi.org/10.1080/1461670X.2020.1789496>
- Benítez-de-Gracia, María-José; Herrera-Damas, Susana** (2018). "El reportaje inmersivo en vídeo 360º: diseño de un modelo de análisis". *El profesional de la información*, v. 27, n. 1, pp. 149-161.
<https://doi.org/10.3145/epi.2018.ene.14>
- Bleyen, Válerly-Anne; Lindmark, Sven; Ranaivoson, Heritiana; Ballon, Pieter** (2014). "A typology of media innovations: Insights from an exploratory study". *The journal of media innovations*, v. 1, n. 1, pp. 28-51.
<https://doi.org/10.5617/jmi.v1i1.800>
- Boczkowski, Pablo J.** (2004). *Digitizing the news: Innovation in online newspapers*. Cambridge, MA: MIT Press. ISBN: 0262025590
- Boczkowski, Pablo J.** (2004). "The mutual shaping of technology and society in videotex newspapers: Beyond the diffusion and social shaping perspectives". *The information society*, v. 20, n. 4, pp. 255-267.
<https://doi.org/10.1080/01972240490480947>
- Boczkowski, Pablo J.; Ferris, José-Antonio** (2005). "Multiple media, convergent processes, and divergent products: Organizational innovation in digital media production at a European firm". *The annals of the American Academy of Political and Social Science*, v. 597, n. 1, pp. 32-47.
<https://doi.org/10.1177/0002716204270067>
- Boyles, Jan-Lauren** (2016). "The isolation of innovation: Restructuring the digital newsroom through intrapreneurship". *Digital journalism*, v. 4, n. 2, pp. 229-246.
<https://doi.org/10.1080/21670811.2015.1022193>
- Boyles, Jan-Lauren** (2020). "Laboratories for news? Experimenting with journalism hackathons". *Journalism*, v. 21, n. 9, pp. 1338-1354.
<https://doi.org/10.1177/1464884917737213>
- Broersma, Marcel; Singer, Jane B.** (2020). "Caught between innovation and tradition: young journalists as normative change agents in the journalistic field". *Journalism practice*, online first.
<https://doi.org/10.1080/17512786.2020.1824125>
- Brookes, Stephanie** (2018). "'Join us for all the developments': *Guardian Australia* and the construction of journalistic identity in press gallery reporting". *Media international Australia*, v. 167, n. 1, pp. 105-120.
<https://doi.org/10.1177/1329878X18766079>
- Broussard, Meredith** (2015). "Artificial intelligence for investigative reporting: Using an expert system to enhance journalists' ability to discover original public affairs stories". *Digital journalism*, v. 3, n. 6, pp. 814-831.
<https://doi.org/10.1080/21670811.2014.985497>
- Bruns, Axel** (2014). "Media innovations, user innovations, societal innovations". *The journal of media innovations*, v. 1, n. 1, pp. 13-27.
<https://doi.org/10.5617/jmi.v1i1.827>

- Buschow, Christopher** (2020). "Why do digital native news media fail? An investigation of failure in the early start-up phase". *Media and communication*, v. 8, n. 2, pp. 51-61.
<https://doi.org/10.17645/mac.v8i2.2677>
- Capoano, Edson** (2018). "Innovación en medios independientes digitales: casos en Brasil y España". *Mediatika. Cuadernos de medios de comunicación*, n. 16.
<http://ojs.eusko-ikaskuntza.eus/index.php/mediatika/article/view/149>
- Carlson, Matt** (2015). "The robotic reporter: Automated journalism and the redefinition of labor, compositional forms, and journalistic authority". *Digital journalism*, v. 3, n. 3, pp. 416-431.
<https://doi.org/10.1080/21670811.2014.976412>
- Carlson, Matt; Usher, Nikki** (2016). "News startups as agents of innovation. For-profit digital news startup manifestos as metajournalistic discourse". *Digital journalism*, v. 4, n. 5, pp. 563-581.
<https://doi.org/10.1080/21670811.2015.1076344>
- Carvajal-Prieto, Miguel; Arias-Robles, Félix; Negredo, Samuel; Amoedo, Avelino** (2015). "Aproximación metodológica al estudio de la innovación en periodismo". *Observatorio (OBS*)*, v. 9, n. 3, pp. 15-31.
<http://obs.obercom.pt/index.php/obs/article/view/793>
- Carvajal-Prieto, Miguel; García-Avilés, José-Alberto; González, José-Luis** (2012). "Crowdfunding and non-profit media: The emergence of new models for public interest journalism". *Journalism practice*, v. 6, n. 5-6, pp. 638-647.
<https://doi.org/10.1080/17512786.2012.667267>
- Casero-Ripollés, Andreu; Culléll-March, Cristina** (2013). "Periodismo emprendedor. Estrategias para incentivar el autoempleo periodístico como modelo de negocio". *Estudios sobre el mensaje periodístico*, v. 19, pp. 681-690.
https://doi.org/10.5209/rev_ESMP.2013.v19.42151
- Cestino, Joaquín; Berndt, Adele** (2017). "Institutional limits to service dominant logic and servitisation in innovation efforts in newspapers". *Journal of media business studies*, v. 14, n. 3, pp. 188-216.
<https://doi.org/10.1080/16522354.2018.1445163>
- Chadha, Kalyani; Wells, Rob** (2016). "Journalistic responses to technological innovation in newsrooms: An exploratory study of Twitter use". *Digital journalism*, v. 4, n. 8, pp. 1020-1035.
<https://doi.org/10.1080/21670811.2015.1123100>
- Chasi, Colin; Rodny-Gumede, Ylva** (2020) "Innovation in communication and media studies: reflections from South African academics". *Communicatio*, v. 46, n. 2, pp. 107-125.
<https://doi.org/10.1080/02500167.2020.1796728>
- Chua, Sherwin; Duffy, Andrew** (2019). "Friend, foe or frenemy? Traditional journalism actors' changing attitudes towards peripheral players and their innovations". *Media and communication*, v. 7, n. 4, pp. 112-122.
<https://doi.org/10.17645/mac.v7i4.2275>
- Colussi, Juliana; Gomes-Franco-e-Silva, Flávia; Melani-Rocha, Paula** (eds.). (2018). *Periodismo ubicuo: convergencia e innovación en las nuevas redacciones*. Bogotá: Editorial Universidad del Rosario. ISBN: 978 958 7840728
- Compaine, Ben; Hoag, Anne** (2012). "Factors supporting and hindering. New entry in media markets: A study of media entrepreneurs". *International journal on media management*, v. 14, n. 1, pp. 27-49.
<https://doi.org/10.1080/14241277.2011.627520>
- Creech, Brian; Mendelson, Andrew L.** (2015) "Imagining the journalist of the future: technological visions of journalism education and newswork". *The communication review*, v. 18, n. 2, pp. 142-165.
<https://doi.org/10.1080/10714421.2015.1031998>
- Creech, Brian; Nadler, Anthony M.** (2018). "Post-industrial fog: Reconsidering innovation in visions of journalism's future". *Journalism*, v. 19, n. 2, pp. 182-199.
<https://doi.org/10.1177/1464884916689573>
- Crespo, Miguel; Pinto-Martinho, Ana; Foà, Caterina; Paisana, Miguel; Pais, Pedro-Caldeira** (2020). "Business models of journalistic startups in Portugal: an analysis of product innovation, dissemination and monetization in media enterprises". *Nordic journal of media management*, v. 1, n. 2, pp. 261-296.
<https://doi.org/10.5278/njmm.2597-0445.5194>
- Cunningham, Stuart** (2015). "Repositioning the innovation rationale for public service media". *International journal of digital television*, v. 6, n. 2, pp. 203-220.
https://doi.org/10.1386/jdtv.6.2.203_1
- Dal-Zotto, Cinzia; Van-Kranenburg, Hans** (eds.) (2008). *Management and innovation in the media industry*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing. ISBN: 978 1 847201096

- De-Lara-González, Alicia; Arias-Robles, Félix; Carvajal-Prieto, Miguel; García-Avilés, José-Alberto** (2015). "Ranking de innovación periodística 2014 en España. Selección y análisis de 25 iniciativas". *El profesional de la información*, v. 24, n. 3, pp. 235-245.
<https://doi.org/10.3145/epi.2015.may.03>
- De-Lara-González, Alicia; Santos-Maestre, Lorena** (2019). "Análisis de las relaciones entre medios de comunicación digitales: ejemplos del panorama español". *Revista internacional de historia de la comunicación*, n. 13, pp. 53-70.
<https://doi.org/10.12795/RiHC.2019.i13.04>
- De-Maeyer, Juliette; Libert, Manon; Domingo, David; Heinderyckx, François; Le-Cam, Florence** (2015). "Waiting for data journalism: A qualitative assessment of the anecdotal take-up of data journalism in French-speaking Belgium". *Digital journalism*, v. 3, n. 3, pp. 432-446.
<https://doi.org/10.1080/21670811.2014.976415>
- Dogruel, Leyla** (2013). "Opening the black box. The conceptualising of media innovation". In: Storsul, Tanja; Krumsvik, Arne H. (eds.). *Media innovations. A multidisciplinary study of change*. Göteborg: Nordicom, pp. 29-44. ISBN: 978 91 86523657
- Dogruel, Leyla** (2014). "What is so special about media innovations? A characterization of the field". *The journal of media innovations*, v. 1, n. 1, pp. 52-69.
<https://doi.org/10.5617/jmi.v1i1.665>
- Dogruel, Leyla** (2015). "Innovation research in media management and economics: An integrative framework". *Journal of media business studies*, v. 12, n. 3, pp. 153-167.
<https://doi.org/10.1080/16522354.2015.1069478>
- Doherty, Skye; Worthy, Peter** (2020). "Sketching: A method for imagining journalistic tech". *Digital journalism*, online first.
<https://doi.org/10.1080/21670811.2020.1764373>
- Domingo, David** (2008). "Interactivity in the daily routines of online newsrooms: Dealing with an uncomfortable myth". *Journal of computer-mediated communication*, v. 13, n. 3, pp. 680-704.
<https://doi.org/10.1111/j.1083-6101.2008.00415.x>
- Donders, Karen; Ranaivoson, Heritiana; Lindmark, Sven; Ballon, Pieter** (2012). "Public broadcasters and innovation: A contested combination in Flanders". *Innovation*, v. 14, n. 2, pp. 276-288.
<https://doi.org/10.5172/impp.2012.14.2.276>
- Dowling, David O.** (2020). *The gamification of digital journalism: innovation in journalistic storytelling*. London: Routledge. ISBN: 978 0 367076252
- Doyle, Gillian** (2013). "Re-invention and survival: Newspapers in the era of digital multiplatform delivery". *Journal of media business studies*, v. 10, n. 4, pp. 1-20.
<https://doi.org/10.1080/16522354.2013.11073569>
- Drok, Nico** (2013). "Beacons of reliability: European journalism students and professionals on future qualifications for journalists". *Journalism practice*, v. 7, n. 2, pp. 145-162.
<https://doi.org/10.1080/17512786.2012.753209>
- Ekdale, Brian; Singer, Jane B.; Tully, Melissa; Harmsen, Shawn** (2015). "Making change: Diffusion of technological, relational, and cultural innovation in the newsroom". *Journalism & mass communication quarterly*, v. 92, n. 4, pp. 938-958.
<https://doi.org/10.1177/1077699015596337>
- Emde, Katharina; Klimmt, Christoph; Schluetz, Daniela M.** (2016). "Does storytelling help adolescents to process the news? A comparison of narrative news and the inverted pyramid". *Journalism studies*, v. 17, n. 5, pp. 608-627.
<https://doi.org/10.1080/1461670X.2015.1006900>
- Engbretsen, Martin; Kennedy, Helen; Weber, Wibke** (2018). "Data visualization in Scandinavian newsrooms: Emerging trends in journalistic visualization practices". *Nordicom review*, v. 39, n. 2, pp. 3-18.
<https://doi.org/10.2478/nor-2018-0007>
- English, Peter** (2016). "Twitter's diffusion in sports journalism: Role models, laggards and followers of the social media innovation". *New media & society*, v. 18, n. 3, pp. 484-501.
<https://doi.org/10.1177/1461444814544886>
- Evans, Sandra K.** (2018). "Making sense of innovation: Process, product, and storytelling innovation in public service broadcasting organizations". *Journalism studies*, v. 19, n. 1, pp. 4-24.
<https://doi.org/10.1080/1461670X.2016.1154446>

- Evens, Ton; Raats, Tim; Von-Rimscha, M. Bjørn** (2017). "Business model innovation in news media organisations-2018 special issue of the European Media Management Association". *Journal of media business studies*, v. 14, n. 3, pp. 167-172.
<https://doi.org/10.1080/16522354.2018.1445164>
- Fernández-Quijada, David; Bonet, Montse; Suárez-Candel, Roberto; Arboledas, Luis** (2015). "From rhetorics to practice: Implementation of technological innovation within Spanish public service media". *The journal of media innovations*, v. 2, p. 2, pp. 23-39.
<https://doi.org/10.5617/jmi.v2i2.845>
- Ferrucci, Patrick** (2018). "We've lost the basics": perceptions of journalism education from veterans in the field". *Journalism & mass communication educator*, v. 73, n. 4, pp. 410-420.
<https://doi.org/10.1177/1077695817731870>
- Foss, Nicolai J.; Saebi, Tina** (2017). "Fifteen years of research on business model innovation: How far have we come, and where should we go?". *Journal of management*, v. 43, n. 1, pp. 200-227.
<https://doi.org/10.1177/0149206316675927>
- Franquet, Rosa; Villa-Montoya, María-Isabel** (2014). "Cross-media production in Spain's public broadcaster RTVE: Innovation, promotion, and audience loyalty strategies". *International journal of communication*, v. 8, pp. 2301-2322.
<https://ijoc.org/index.php/ijoc/article/viewFile/2621/1203>
- Gade, Peter J.; Perry, Earnest L.** (2003). "Changing the newsroom culture: A four-year case study of organizational development at the St. Louis Post-dispatch". *Journalism & mass communication quarterly*, v. 80, n. 2, pp. 327-347.
<https://doi.org/10.1177/107769900308000207>
- Gade, Peter J.; Shugofa-Dastgeer, Christina; Childs-DeWalt, Emmanuel-Lugard-Nduka; Seunghyun-Kim, Desiree-Hill; Curran, Kevin** (2018). "Management of journalism transparency: Journalists' perceptions of organizational leaders' management of an emerging professional norm". *International journal on media management*, v. 20, n. 3, pp. 157-173.
<https://doi.org/10.1080/14241277.2018.1488257>
- García-Avilés, José-Alberto** (2012). "Innovation management in crossmedia production: Leading change in the newsroom". In: Ibrus, Indrek; Scolari, Carlos A. (eds.). *Crossmedia innovations: Texts, markets, institutions*. Frankfurt: Peter Lang, pp. 220-239. ISBN: 978 3 631622285
- García-Avilés, José-Alberto** (2016). "Lo imposible: Construyendo la ética del periodismo tras el tsunami digital". In: Suárez-Villegas, Juan-Carlos; Cruz-Álvarez, Jesús (eds.). *Desafíos éticos en el periodismo digital*. Madrid: Dykinson, pp. 29-49. ISBN: 978 84 90859780
- García-Avilés, José-Alberto** (2017). "Identifying innovation. How to grasp the chance of change -some lessons from Spain". In: Kaltenbrunner, Andy; Karmasin, Matthias; Kraus, Daniela (eds.). *Journalism report V: Innovation and transition*. Viena: Facultas, pp. 35-48. ISBN: 978 3 708915784
- García-Avilés, José-Alberto** (2018). "Resultados de la innovación en los laboratorios de medios: el caso de *El confidencial.LAB*". *El profesional de la información*, v. 27, n. 2, pp. 359-366.
<https://doi.org/10.3145/epi.2018.mar.14>
- García-Avilés, José-Alberto** (2020a). "Reinventing television news: Innovative formats in a social media environment". In: Vázquez-Herrero, Jorge; Direito-Rebollal, Sabela; Silva-Rodríguez, Alba; López-García, Xosé (eds.). *Journalistic metamorphosis. Media transformation in the digital age*. Cham, Springer, pp. 143-155. ISBN: 978 3 030363147
- García-Avilés, José-Alberto** (2020b). "Diffusion of innovation". In: Van-den-Bulck, Jan (ed.). *The international encyclopedia of media psychology*. London: Wiley, pp. 1-8. ISBN: 978 1 119011064
- García-Avilés, José-Alberto** (2020c). "How news organizations face disruption in a networked environment: exploring the implementation of innovations in media labs". In: Peña-Fernández, Simón; Meso-Ayerdi, Koldobika; Larrondo-Ureta, Ainara (eds.). *Active audiences. Empowering citizens' discourse in the hybrid media system*. Madrid: McGraw Hill, pp. 55-66. ISBN: 978 84 48920059
- García-Avilés, José-Alberto; Arias-Robles, Félix** (2016a). "Evolución de los cibermedios en España: claves de la innovación". In: Sádaba-Chalezquer, Charo; García-Avilés, José-Alberto; Martínez-Costa, María-Pilar (Coords.) *Innovación y desarrollo de los cibermedios en España*. Pamplona: Eunsa, pp. 63-71. ISBN: 978 8431331252
- García-Avilés, José-Alberto; Arias-Robles, Félix** (2016b). "Géneros periodísticos en los formatos visuales de Twitter: una propuesta de tipología". *Textual & visual media*, v. 9, pp. 101-132.
<http://textualvisualmedia.com/index.php/txtvmedia/article/view/52/42>

- García-Avilés, José-Alberto; Arias-Robles, Félix** (2018). "Análisis de innovaciones en el sector audiovisual: los casos de la productora 93Metros y el lab de RTVE". In: Rodríguez-Rodríguez, Jorge M. (coord.). *Retroperiodismo, o el retorno a los principios de la profesión periodística*. Zaragoza: Sociedad Española de Periodística, pp. 195-208. ISBN: 978 84 94494123
- García-Avilés, José-Alberto; Carvajal-Prieto, Miguel; Arias-Robles, Félix** (2018). "Implementation of innovation in Spanish digital media: analysis of journalists' perceptions". *Revista latina de comunicación social*, n. 73, pp. 369-384.
<http://www.revistalatinacs.org/073paper/1260/19en.html>
- García-Avilés, José-Alberto; Carvajal-Prieto, Miguel; Arias-Robles, Félix; De-Lara-González, Alicia** (2019). "How journalists innovate in the newsroom. Proposing a model of the diffusion of innovations in media outlets". *The journal of media innovations*, v. 5, n. 1, pp. 1-16.
<https://doi.org/10.5617/jomi.v5i1.3968>
- García-Avilés, José-Alberto; Carvajal-Prieto, Miguel; Comín, María** (eds.) (2016). *Cómo innovar en periodismo. Entrevistas a 27 profesionales*. Murcia: Diego Marín. ISBN: 978 84 16908 39 4
- García-Avilés, José-Alberto; Carvajal-Prieto, Miguel; De-Lara-González, Alicia; Arias-Robles, Félix** (2018). "Developing an index of media innovation in a national market: The case of Spain". *Journalism studies*, v. 19, n. 1, pp. 25-42.
<https://doi.org/10.1080/1461670X.2016.1161496>
- García-Avilés, José-Alberto; Martínez-Costa, María-Pilar; Sádaba-Chalezquer, Charo** (2016). "Luces y sombras sobre la innovación en los medios españoles". In: Sádaba-Chalezquer, Charo; García-Avilés, José-Alberto; Martínez-Costa, María-Pilar (coords.). *Innovación y desarrollo de los cibermedios en España*. Eunsa: Pamplona, pp. 265-270. ISBN: 978 84 31331252
- García-Avilés, José-Alberto; Meier, Klaus; Kaltenbrunner, Andy** (2017) "Converged media content: reshaping the 'legacy' of legacy media in the online scenario". In: Franklin, Bob; Eldridge, Scott A. II (eds.). *The Routledge companion to digital journalism studies*. London: Routledge, pp. 449-458. ISBN: 978 1 138887961
- García-Ortega, Alba; García-Avilés, José-Alberto** (2018). "Los newsgames como estrategia narrativa en el periodismo transmedia: propuesta de un modelo de análisis". *Revista mediterránea de comunicación*, v. 9, n. 1, pp. 327-346.
<https://www.doi.org/10.14198/MEDCOM2018.9.1.19>
- García-Perdomo, Víctor** (2020). "Re-digitizing television news: The relationship between TV, online media and audiences". *Digital journalism*, online first.
<https://doi.org/10.1080/21670811.2020.1777179>
- García-Perdomo, Víctor; Magaña, María-Isabel** (2020). "The adoption of technology and innovation among native online news media in Colombia". *International journal of communication*, v. 14, pp. 3076-3095.
<https://ijoc.org/index.php/ijoc/article/view/12124>
- García-Santamaría, José-Vicente; Clemente-Fernández, María-Dolores; López-Aboal, María** (2013). "La organización de las redacciones en los nuevos diarios digitales españoles y su relación con los nuevos modelos de negocio". *Textual and visual media*, n. 6, pp. 141-160.
<http://textualvisualmedia.com/index.php/txtvmedia/article/view/81>
- Garrison, Bruce** (2001). "Diffusion of online information technologies in newspaper newsrooms". *Journalism*, v. 2, n. 2, pp. 221-239.
<https://doi.org/10.1177/146488490100200206>
- Gershon, Richard A.** (2016). *Digital media and innovation: Management and design strategies in communication*. Los Angeles: Sage Publications. ISBN: 978 1 452241418
- Gholampour-Rad, Masoud** (2017). "Disruptive innovation in media industry ecosystem and need for improving managerial cognitive capabilities in polymediation era". *Cogent business & management*, v. 4, n. 1, pp. 135-183.
<https://doi.org/10.1080/23311975.2017.1352183>
- Gorin, Valérie** (2015). "Innovation (s) in Photojournalism: Assessing visual content and the place of citizen photojournalism in Time's Lightbox photoblog". *Digital journalism*, v. 3, n. 4, pp. 533-551.
<https://doi.org/10.1080/21670811.2015.1034524>
- Graves, Lucas; Nyhan, Brendan; Reifler, Jason** (2016). "Understanding innovations in journalistic practice: A field experiment examining motivations for fact-checking". *Journal of communication*, v. 66, n. 1.
<https://doi.org/10.1111/jcom.12198>
- Graybeal, Geoffrey-Michael; Hayes, Jameson-Lee** (2011). "A modified news micropayment model for newspapers on the social web". *International journal on media management*, v. 13, n. 2, pp. 129-148.
<https://doi.org/10.1080/14241277.2011.568808>
- Groves, Jonathan; Brown, Carrie** (2020). *Transforming newsrooms: connecting organizational culture, strategy, and innovation*. London: Routledge. ISBN: 978 1 138841277

- Grubenmann, Stephanie** (2016). "Action research: Collaborative research for the improvement of digital journalism practice". *Digital journalism*, v. 4, n. 1, pp. 160-176.
<https://doi.org/10.1080/21670811.2015.1093274>
- Günzel, Franziska; Holm, Anna B.** (2013). "One size does not fit all - understanding the front-end and back-end of business model innovation". *International journal of innovation management*, v. 17, n. 1, 1340002.
<https://doi.org/10.1142/S1363919613400021>
- Gynnild, Astrid** (2014a). "Journalism innovation leads to innovation journalism: The impact of computational exploration on changing mindsets". *Journalism*, v. 15, n. 6, pp. 713-730.
<https://doi.org/10.1177/1464884913486393>
- Gynnild, Astrid** (2014b). "The robot eye-witness: Extending visual journalism through drone surveillance". *Digital journalism*, v. 2, n. 3, pp. 334-343.
<https://doi.org/10.1080/21670811.2014.883184>
- Habann, Frank** (2008). "Towards a methodological foundation of media innovation research". In: Dal-Zotto, Cinzia; Van-Kranenburg, Hans (eds.). *Management and innovation in the media industry*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, pp. 67-96. ISBN: 978 1 847201096
- Harlow, Summer** (2018). "Quality, innovation, and financial sustainability: Central American entrepreneurial journalism through the lens of its audience". *Journalism practice*, v. 12, n. 5, pp. 543-564.
<https://doi.org/10.1080/17512786.2017.1330663>
- Harlow, Summer; Chadha, Monica** (2018). "Looking for community in community news: An examination of public-spirited content in online local news sites". *Journalism*, online first.
<https://doi.org/10.1177/1464884918805255>
- Harlow, Summer; Chadha, Monica** (2019). "Indian entrepreneurial journalism: Building a typology of how founders' social identity shapes innovation and sustainability". *Journalism studies*, v. 20, n. 6, pp. 891-910.
<https://doi.org/10.1080/1461670X.2018.1463170>
- Harlow, Summer; Salaverría, Ramón** (2016). "Regenerating journalism: Exploring the 'alternativeness' and 'digital-ness' of online-native media in Latin America". *Digital journalism*, v. 4, n. 8, pp. 1001-1019.
<https://doi.org/10.1080/21670811.2015.1135752>
- Heckman, Meg; Wihbey, John** (2019). "The local-mobile paradox: Missed innovation opportunities at local newspapers". *Newspaper research journal*, v. 40, n. 3, pp. 317-328.
<https://doi.org/10.1177/0739532919835610>
- Heikka, Taneli; Carayannis, Elias G.** (2019). "Three stages of innovation in participatory journalism - co-initiating, co-sensing, and co-creating news in the Chicago School cuts case". *Journal of the knowledge economy*, v. 10, n. 2, pp. 437-464.
<https://doi.org/10.1007/s13132-017-0466-0>
- Hendrickx, Jonathan; Donders, Karen; Picone, Ike** (2020). "Innovating journalism by going back in time? The curious case of newsletters as a news source in Belgium". In: Vázquez-Herrero, Jorge; Direito-Rebollal, Sabela; Silva-Rodríguez, Alba; López-García, Xosé (eds.). *Journalistic metamorphosis. Media transformation in the digital age*. Cham, Springer, pp. 57-68. ISBN: 978 3 03 036314 7
- Hendrickx, Jonathan; Picone, Ike** (2020). "Innovation beyond the buzzwords: The rocky road towards a digital first-based newsroom". *Journalism studies*, v. 21, n. 14, pp. 2025-2041.
<https://doi.org/10.1080/1461670X.2020.1809494>
- Hepp, Andreas; Loosen, Wiebke** (2019). "Pioneer journalism: Conceptualizing the role of pioneer journalists and pioneer communities in the organizational re-figuration of journalism". *Journalism*, online first.
<https://doi.org/10.1177/1464884919829277>
- Hess, Kristy; Waller, Lisa-Jane** (2020a). "Charting the media innovations landscape for regional and rural newspapers". *Australian journalism review*, v. 42, n. 1, pp. 59-75.
https://doi.org/10.1386/ajr_00019_1
- Hess, Kristy; Waller, Lisa-Jane** (2020b). "Local newspapers and coronavirus: conceptualising connections, comparisons and cures". *Media international Australia*, online first.
<https://doi.org/10.1177/1329878X20956455>
- Hewett, Jonathan** (2016). "Learning to teach data journalism: Innovation, influence and constraints". *Journalism*, v. 17, n. 1, pp. 119-137.
<https://doi.org/10.1177/1464884915612681>

- Holm, Anna B.; Günzel, Franziska; Ulhøi, John P.** (2013). "Openness in innovation and business models: Lessons from the newspaper industry". *International journal of technology management*, v. 61, n. 3-4, pp. 324-348.
https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2243493
- Holton, Avery E.; Belair-Gagnon, Valerie** (2018). "Strangers to the game: interloper, intralooper and shifting news production". *Media and communication*, v. 6, n. 4, pp. 70-78.
<https://doi.org/10.17645/mac.v6i4.1490>
- Humphry, Justine; Chesher, Chris** (2020). "Preparing for smart voice assistants: Cultural histories and media innovations". *New media & society*, online first.
<https://doi.org/10.1177/1461444820923679>
- Imre, Iveta; Wenger, Debora** (2020). "Where newsroom leaders see technology facilitating innovation in local TV news". *Electronic news*, online first.
<https://doi.org/10.1177/1931243120963705>
- Järventie-Thesleff, Rita; Moisander, Johana; Villi, Mikko** (2014). "The strategic challenge of continuous change in multi-platform media organizations - A strategy-as-practice perspective". *International journal on media management*, v. 16, n. 3-4, pp. 123-138.
<https://doi.org/10.1080/14241277.2014.919920>
- Kalogeropoulos, Antonis; Nielsen, Rasmus-Kleis** (2018). "Investing in online video news: A cross-national analysis of news organizations' enterprising approach to digital media". *Journalism studies*, v. 19, n. 15, pp. 2207-2224.
<https://doi.org/10.1080/1461670X.2017.1331709>
- Kaltenbrunner, Andy; Karmasin, Matthias; Kraus, Daniela** (eds.) (2017). *Journalism-report V: innovation and transition*. Vienna: Facultas. ISBN: 978 3 7089 1578 4
- Kannengießner, Sigrid** (2020). "Fair media technologies: innovative media devices for social change and the good life". *The journal of media innovations*, v. 6, n. 1, pp. 38-49.
<https://doi.org/10.5617/jomi.7832>
- Khajeheian, Datis; Tadayoni, Reza** (2016). "User innovation in public service broadcasts: creating public value by media entrepreneurship". *International journal of technology transfer and commercialisation*, v. 14, n. 2, pp. 117-131.
<https://doi.org/10.1504/IJTTTC.2016.081635>
- Klaß, Nina** (2020). "Open innovation in media innovation research - a systematic literature review". *Journal of media business studies*, v. 17, n. 2, pp. 190-218.
<https://doi.org/10.1080/16522354.2020.1724498>
- Koivula, Minna; Villi, Mikko; Sivunen, Anu** (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>
- Koliska, Michael; Chadha, Kalyani** (2018). "Transparency in German newsrooms: Diffusion of a new journalistic norm?". *Journalism studies*, v. 19, n. 16, pp. 2400-2416.
<https://doi.org/10.1080/1461670X.2017.1349549>
- Konow-Lund, Maria** (2020). "Reconstructing investigative journalism at emerging organisations". *The journal of media innovations*, v. 6, n. 1, pp. 9-22.
<https://doi.org/10.5617/jomi.7830>
- Konow-Lund, Maria; Hågvær, Yngve-Benestad; Olsson, Eva-Karin** (2019). "Digital innovation during terror and crises". *Digital journalism*, v. 7, n. 7, pp. 952-971.
<https://doi.org/10.1080/21670811.2018.1493937>
- Kosterich, Allie** (2019). "Managing news nerds: strategizing about institutional change in the news industry". *Journal of media business studies*, v. 17, n. 1, pp. 51-68.
<https://doi.org/10.1080/16522354.2019.1639890>
- Kosterich, Allie; Weber, Matthew S.** (2018). "Starting up the news: The impact of venture capital on the digital news media ecosystem". *International journal on media management*, v. 20, n. 4, pp. 239-262.
<https://doi.org/10.1080/14241277.2018.1563547>
- Kramp, Leif; Loosen, Wiebke** (2018). "The transformation of journalism: From changing newsroom cultures to a new communicative orientation?". In: Andreas Hepp, Andreas Breiter, Uwe Hasebrink (eds.). *Transforming communications*. London: Palgrave Macmillan, pp. 205-239. ISBN: 978 3 319 65583 3

- Krumsvik, Arne H.** (2015). "Newspaper ownership and the prioritization of digital competences". *Digital journalism*, v. 3, n. 5, pp. 777-790.
<https://doi.org/10.1080/21670811.2014.941234>
- Krumsvik, Arne H.; Milan, Stefania; Bhroin, Niamh-Ni; Storsul, Tanja** (2019). "Making (sense of) media innovations". In: Deuze, Mark; Prenger, Mirjam (eds.). *Making media: production, practices, and professions*. Amsterdam: Amsterdam University Press, pp. 193-206. ISBN: 978 94 62988118
- Küng, Lucy** (2008). "Innovation and creativity in the media industry: What? where? how?". In: Dal-Zotto, Cinzia; Van-Kranenburg, Hans (eds.). *Management and innovation in the media industry*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, pp. 3-13. ISBN: 978 1 847201096
- Küng, Lucy** (2011). "Managing strategy and maximizing innovation in media organizations". In: Deuze, Mark (ed.). *Managing media work*. Los Angeles: Sage, pp. 43-56. ISBN: 978 1 412971249
- Küng, Lucy** (2013). "Innovation, technology and organisational change. Legacy media's big challenges. An introduction". In: Storsul, Tanja; Krumsvik, Arne (eds.). *Media innovations. A multidisciplinary study of change*. Göteborg: Nordicom, pp. 9-12. ISBN: 978 91 86523657
- Küng, Lucy** (2015). *Innovators in digital news*. London: Reuters Institute for the Study of Journalism; I. B. Tauris. ISBN: 978 1 78453 416 5
- Lajqi, Margarita; Lischka, Juliane A.** (2020). "Normative principles in newsroom innovation. The case of 360° video adoption by editorial knowledge champions". *The journal of media innovations*, online first.
<https://doi.org/10.1177/1464884913511565>
- Lamot, Kenza; Paulussen, Steve** (2020). "Six uses of analytics: Digital editors' perceptions of audience analytics in the newsroom". *Journalism practice*, v. 14, n. 3, pp. 358-373.
<https://doi.org/10.1080/17512786.2019.1617043>
- Leenders, Mark A. A. M.; Farrell, Mark A.; Van-der-Wurff, Richard** (2016). "Market or society? Dual orientations and the impact on innovativeness in media organizations". *Journal of strategic marketing*, v. 25, n. 5-6, pp. 439-453.
<https://doi.org/10.1080/0965254X.2016.1149209>
- Lehtisaari, Katja-Ulhoi; Villi, Mikko; Grönlund, Mikko; Lindén, Carl-Gustav; Mierzejewska, Bozena I.; Picard, Robert; Roepnack, Axel** (2018). "Comparing innovation and social media strategies in Scandinavian and US newspapers". *Digital journalism*, v. 6, n. 8, pp. 1029-1040.
<https://doi.org/10.1080/21670811.2018.1503061>
- Lewis, Seth C.** (2011). "Journalism innovation and participation: An analysis of the Knight News Challenge". *International journal of communication*, v. 5, pp. 1623-1648.
<https://ijoc.org/index.php/ijoc/article/view/1140>
- Lewis, Seth C.** (2012). "From journalism to information: The transformation of the Knight Foundation and news innovation". *Mass communication and society*, v. 15, n. 3, pp. 309-334.
<https://doi.org/10.1080/15205436.2011.611607>
- Lewis, Seth C.; Usher, Nikki** (2013). "Open source and journalism: Toward new frameworks for imagining news innovation". *Media, culture & society*, v. 35, n. 5, pp. 602-619.
<https://doi.org/10.1177/0163443713485494>
- Lewis, Seth C.; Usher, Nikki** (2014). "Code, collaboration, and the future of journalism: A case study of the hacks/hackers global network". *Digital journalism*, v. 2, n. 3, pp. 383-393.
<https://doi.org/10.1080/21670811.2014.895504>
- Lewis, Seth C.; Usher, Nikki** (2016). "Trading zones, boundary objects, and the pursuit of news innovation: A case study of journalists and programmers". *Convergence: the international journal of research into new media technologies*, v. 22, n. 5, pp. 543-560.
<https://doi.org/10.1177/1354856515623865>
- Lewis, Seth C.; Westlund, Oscar** (2015). "Big data and journalism: Epistemology, expertise, economics, and ethics". *Digital journalism*, v. 3, n. 3, pp. 447-466.
<https://doi.org/10.1080/21670811.2014.895504>
- Lievrouw, Leah A.** (2006) "New media design and development: Diffusion of innovations v. social shaping of technology". In: Lievrouw, Leah A.; Livingstone, Sonia (eds.). *Handbook of new media: Social shaping and consequences of ICTs*, 2nd ed. London: Sage, pp. 246-265.
<https://doi.org/10.4135/9781446211304>

- Lindén, Carl-Gustav** (2015). "Media innovation in a strange place: Newspaper differentiation on Åland". *The journal of media innovations*, v. 2, n. 2, pp. 40-57.
<https://doi.org/10.5617/jmi.v2i2.993>
- Lindén, Carl-Gustav** (2017). "Algorithms for journalism: The future of news work". *The journal of media innovations*, v. 4, n. 1, pp 60-76.
<https://doi.org/10.5617/jmi.v4i1.2420>
- Lindmark, Sven; Ranaivoson, Heritiana; Donders, Karen; Ballon, Pieter** (2013). "Innovation in small regions' media sectors. Assessing the impact of policy in Flanders". In: Storsul, Tanja; Krumsvik, Arne H. (eds.). *Media innovations. A multidisciplinary study of change*. Göteborg: Nordicom, pp. 127-144. ISBN: 978 91 86523657
- Lischka, Juliane A.** (2015). "How structural multi-platform newsroom features and innovative values alter journalistic cross-channel and cross-sectional working procedures". *Journal of media business studies*, v. 12, n. 1, pp. 7-28.
<https://doi.org/10.1080/16522354.2015.1027114>
- López-García, Xosé; Silva-Rodríguez, Alba; Negreira-Rey, María C.** (2019). "Laboratory journalism". In: Túñez-López, Miguel; Martínez-Fernández, Valentín-Alejandro; López-García, Xosé; Rúas-Araújo, Xosé; Campos-Freire, Francisco (eds.). *Communication: Innovation & quality*. Cham, Springer, pp. 147-162. ISBN: 978 3 319918600
- López-Golán, Mónica; Rodríguez-Castro, Marta; Campos-Freire, Francisco** (2019). "La innovación de las radiotelevisiónes públicas europeas en la comunicación digital y las comunidades de usuarios". *Cuadernos.info*, n. 45, pp. 241-255.
<https://doi.org/10.7764/cdi.45.1350>
- López-Hidalgo, Antonio; Ufarte-Ruiz, María-José** (2016). "Laboratorios de periodismo en España. Nuevas narrativas y retos de futuro". *Ámbitos*, n. 34, pp. 1-12.
<https://revistascientificas.us.es/index.php/Ambitos/article/view/9360>
- Lowe, Gregory-Ferrell; Stavitsky, Alan G.** (2016). "Ensuring public service news provision in the era of networked communications". *International communication gazette*, v. 78, n. 4, pp. 311-329.
<https://doi.org/10.1177/1748048516632163>
- Lowrey, Wilson** (2011). "Institutionalism, news organizations and innovation". *Journalism studies*, v. 12, n. 1, pp. 64-79.
<https://doi.org/10.1080/1461670X.2010.511954>
- Lowrey, Wilson** (2012). "Journalism innovation and the ecology of news production: Institutional tendencies". *Journalism & communication monographs*, v. 14, n. 4, pp. 214-287.
<https://doi.org/10.1177/1522637912463207>
- Lowrey, Wilson; Sherrill, Lindsey; Broussard, Ryan** (2019). "Field and ecology approaches to journalism innovation: The role of ancillary organizations". *Journalism studies*, v. 20, n. 15, pp. 2131-2149.
<https://doi.org/10.1080/1461670X.2019.1568904>
- Lund, Anker B.** (2008). "Diffusion of innovation in news organizations: Action research of middle managers in Danish mass media". In: Dal-Zotto, Cinzia; Van-Kranenburg, Hans (eds.). (2008). *Management and innovation in the media industry*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, pp. 199-214. ISBN: 978 1 847201096
- Mabrook, Radwa; Singer, Jane B.** (2019). "Virtual reality, 360 video, and journalism studies: conceptual approaches to immersive technologies". *Journalism studies*, v. 20, n. 14, pp. 2096-2112.
<https://doi.org/10.1080/1461670X.2019.1568203>
- Malmelin, Nando; Virta, Sari** (2016). "Managing creativity in change: Motivations and constraints of creative work in a media organisation". *Journalism practice*, v. 1, n. 8, pp. 1041-1054.
<https://doi.org/10.1080/17512786.2015.1074864>
- Mancebo-García, Marina** (2016). "Innovación en formatos audiovisuales. El uso de herramientas de live streaming en Antena 3 y Univision". *Miguel Hernández communication journal*, n. 7, pp. 325-349.
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5794585.pdf>
- Manfredi-Sánchez, Juan-Luis** (coord.) (2015). *Innovación y periodismo. Emprender en la universidad*. Tenerife: Cuadernos artesanos de comunicación, n. 76.
<http://www.revistalatinacs.org/067/cuadernos/2015/cac76.pdf>
- Manfredi-Sánchez, Juan-Luis; Rojas-Torrijos, José-Luis; Herranz-de-la-Casa, José-María** (2015). "Innovación en el periodismo emprendedor deportivo: modelo de negocio y narrativas". *El profesional de la información*, v. 24, n. 3, pp. 265-273.
<https://doi.org/10.3145/epi.2015.may.06>

- Manfredi-Sánchez, Juan-Luis; Ufarte-Ruiz, María-José; Herranz-de-la-Casa, José-María** (2019). "Journalistic innovation and digital society: An adaptation of journalism studies". *Revista latina de comunicación social*, n. 74, pp. 1633 -1654.
<https://doi.org/10.4185/RLCS-2019-1402>
- Martínez-Fernández, Valentín-Alejandro; Juanatey-Boga, Óscar; Crespo-Pereira, Verónica** (2018). "Acciones de innovación de las radiotelevisiónes públicas europeas". In: Pérez-Seijo, Sara; Rodríguez-Castro, Marta; Túniz-López, Miguel (eds.). *Debates sobre valores e indicadores del servicio audiovisual público en Europa*. Cuadernos Artesanos de Comunicación. La Laguna: Latina, pp. 17-31.
<http://www.cuadernosartesanos.org/2018/cac142.pdf>
- McKelvie, Alexander; Wiklund, Johan** (2008). "Understanding innovation in new and young media firms". In: Dal-Zotto, Cinzia; Van-Kranenburg, Hans (eds.). *Management and innovation in the media industry*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, pp. 15-35. ISBN: 978 1 847201096
- Meier, Klaus** (2007). "Innovations in Central European newsrooms: Overview and case study". *Journalism practice*, v. 1, n. 1, pp. 4-19.
<https://doi.org/10.1080/17512780601078803>
- Meier, Klaus; Bracker, Isabel; Verhovnik, Melanie** (2017). "Technological innovation and convergent journalism: case study on the transformation process of Bavaria's public broadcasting service". *Revista mediterránea de comunicación*, v. 8, n. 1, pp. 33-44.
<https://doi.org/10.14198/MEDCOM2017.8.1>
- Mendiguren-Galdospin, Teresa; Agirreazkuenaga-Onaindia, Irati; Meso-Ayerdi, Koldo** (2019). "Digital news start-ups in Spain: symbolic and social capital as drivers of success". *Estudios sobre el mensaje periodístico*, v. 25, n. 1, pp. 393-409.
<https://doi.org/10.5209/ESMP.63736>
- Menduni, Enrico** (2007). "Four steps in innovative radio broadcasting: From QuickTime to podcasting". *The radio journal - international studies in broadcast and audio media*, v. 5, n. 1, pp. 9-18.
https://doi.org/10.1386/rajo.5.1.9_1
- Meneses-Fernández, María-Dolores; Martín-Gutiérrez, Jorge** (2013). "Realidad aumentada e innovación tecnológica en prensa. La experiencia de ver y escuchar un periódico impreso". *Estudios sobre el mensaje periodístico*, v. 19, n. 1, pp. 207-222.
https://doi.org/10.5209/rev_ESMP.2013.v19.n1.42517
- Micó, Josep-Lluís, Masip, Pere; Domingo, David** (2013). "To wish impossible things*: Convergence as a process of diffusion of innovations in an actor-network". *International communication gazette*, v. 75, n. 1, pp. 118-137.
<https://doi.org/10.1177/1748048512461765>
- Mierzejewska, Bozena I.** (2011). "Media management in theory and practice". In: Deuze, Mark (ed.). *Managing media work*. Thousand Oaks: Sage Publications, pp. 13-30. ISBN: 978 1 412971249
- Mills, John; Pellanda, Eduardo; Pase, André** (2017). "New interactions: The relationship between journalists and audiences mediated by Google Glass". *Journalism practice*, v. 11, n. 8, pp. 980-999.
<https://doi.org/10.1080/17512786.2016.1224679>
- Mitchelstein, Maria-Elena; Boczkowski, Pablo J.** (2009). "Between tradition and change: A review of recent research on online news production". *Journalism*, v. 10, n. 5, pp. 562-586.
<https://doi.org/10.1177/1464884909106533>
- Mitchelstein, Maria-Elena; Boczkowski, Pablo J.; Wagner, Maria-Celeste** (2017). "The boomerang effect: innovation in the blogs of mainstream news sites, 2008-2012". *Media, culture & society*, v. 39, n. 8, pp. 1231-1244.
<https://doi.org/10.1177/0163443717690819>
- Moreira-Flores, Ana M.** (2017). "Innovation journalism: a multiple concept". *Brazilian journalism research*, v. 13, n. 2, pp. 156-179.
<https://bjr.sbpjor.org.br/bjr/article/view/970>
- Mütterlein, Joschka; Kunz, Reinhard E.** (2017). "Innovate alone or with others? Influence of entrepreneurial orientation and alliance orientation on media business model innovation". *Journal of media business studies*, v. 14, n. 3, pp. 173-187.
<https://doi.org/10.1080/16522354.2018.1445162>
- Nee, Rebecca C.** (2013). "Creative destruction: An exploratory study of how digitally native news nonprofits are innovating online journalism practices". *International journal on media management*, v. 15, n. 1, pp. 3-22.
<https://doi.org/10.1080/14241277.2012.732153>
- Nel, François P.** (2010). "Where else is the money? A study of innovation in online business models at newspapers in Britain's 66 cities". *Journalism practice*, v. 4, n. 3, pp. 360-372.
<https://doi.org/10.1080/17512781003642964>

- Nel, François P.; Milburn-Curtis, Coral; Lehtisaari, Katja** (2020). Successful exploration: Organisational ambidexterity and performance in news media firms. *Nordic journal of media management*, v. 1, n. 1, pp. 45-62.
<https://doi.org/10.5278/njmm.2597-0445.3495>
- Nguyen, An** (2008). "Facing 'the fabulous monster'. The traditional media's fear-driven innovation culture in the development of online news". *Journalism studies*, v. 9, n. 1, pp. 91-104.
<https://doi.org/10.1080/14616700701768147>
- Nicey, Jérémie** (2013). "Between reactivity and reactivation. User-generated news photo agencies, new practices, and traditional processes". In: Storsul, Tanja; Krumsvik, Aarne H. (eds.). *Media innovations. A multidisciplinary study of change*. Göteborg: Nordicom, pp. 207-218. ISBN: 978 91 86523657
- Nielsen, Rasmus K.** (2012). "How newspapers began to blog: Recognizing the role of technologists in old media organizations' development of new media technologies". *Information, communication & society*, n. 15, p. 6, pp. 959-978.
<https://doi.org/10.1080/1369118X.2012.694898>
- Nunes, Ana-Cecilia B.; Canavilhas, João** (2020). "Journalism innovation and its influences in the future of news: a European perspective around Google DNI Fund initiatives". In: Vázquez-Herrero, Jorge; Direito-Rebollal, Sabela; Silva-Rodríguez, Alba; López-García, Xosé (eds.). *Journalistic metamorphosis. Media transformation in the digital age*. Springer, Cham, pp. 41-56. ISBN: 978 3 030363147
- Oelrichs, Inga** (2020). "Adoption of innovations in digital sports journalism: The use of Twitter by German sports journalists". *Communication & sport*, online first.
<https://doi.org/10.1177/2167479520961786>
- Ostertag, Stephen F.; Tuchman, Gaye** (2012). "When innovation meets legacy. Citizen journalists, ink reporters and television news". *Information, communication & society*, v. 15, n. 6, pp. 909-931.
<https://doi.org/10.1080/1369118X.2012.676057>
- Owens, John W.; Dillman-Carpentier, Francesca** (2004). "Radio station innovation and risk taking: A survey of programmers and general managers". *International journal on media management*, v. 6, n. 3-4, pp. 226-234.
<https://doi.org/10.1080/14241277.2004.9669405>
- Palacios, Marcos; Barbosa, Suzana; Da-Silva, Fernando-Firmino; Da-Cunha, Rodrigo** (2016). "Mobile journalism and innovation: A study on content formats of autochthonous news apps for tablets". In: Aguado, Juan-Miguel; Feijóo, Carlos; Martínez, Inmaculada (eds.). *Emerging perspectives on the mobile content evolution*. Hershei: IGI Global, pp. 239-262.
<https://doi.org/10.4018/978-1-4666-8838-4.ch013>
- Palomo, Bella; Palau-Sampio, Dolors** (2016). "El periodista adaptativo. Consultores y directores de innovación analizan las cualidades del profesional de la comunicación". *El profesional de la información*, v. 25, n. 2, pp. 188-195.
<https://doi.org/10.3145/epi.2016.mar.05>
- Parra-Valcarce, David; Martínez-Arias, Santiago M.** (2019). "Creación de docuwebs: gestión de nuevos géneros periodísticos online". *El profesional de la información*, v. 28, n. 4, e280420.
<https://doi.org/10.3145/epi.2019.jul.20>
- Paterson, Chris** (ed.). (2019). *Journalism and social media in Africa: studies in innovation and transformation*. London: Routledge. ISBN: 978 0 415745260
- Paucar-Carrión, Katty; Coronel-Salas, Gabriela** (2019). "Laboratorios: un recurso para la innovación periodística". *Revista ibérica de sistemas e tecnologias de informação*, n. E20, pp. 477-489.
<https://search.proquest.com/openview/6f599e35910da632495362b772d95470/1>
- Paulussen, Steve** (2016). "Innovation in the newsroom". In: Witschge, Tamara; Anderson, C. W.; Domingo, David; Hermida, Alfred (eds.). *The Sage handbook of digital journalism*. London: Sage, pp. 192-206. ISBN: 978 1 473906532
- Paulussen, Steve; Geens, Davy; Vandenbrande, Kristel** (2011). "Fostering a culture of collaboration: organizational challenges of newsroom innovation". In: Domingo, David; Paterson, Chris (eds.). *Making online news. Newsroom ethnographies in the second decade of internet journalism*. New York: Peter Lang, v. 2, pp. 3-14. ISBN: 978 1 433110641
- Pavlik, John V.** (2013). "A vision for transformative leadership: Rethinking journalism and mass communication education for the twenty-first century". *Journalism & mass communication educator*, v. 68, n. 3, pp. 211-221.
<https://doi.org/10.1177/1077695813499561>
- Pavlik, John V.** (2013). "Innovation and the future of journalism". *Digital journalism*, v. 1, n. 2, pp. 181-193.
<https://doi.org/10.1080/21670811.2012.756666>
- Peña-Fernández, Simón; Lazkano-Arrillaga, Iñaki; Larrondo-Ureta, Ainara** (2019). "Medios de comunicación e innovación social. El auge de las audiencias activas en el entorno digital". *Andamios*, v. 16, n. 40.
<https://doi.org/10.29092/uacm.v16i40.710>

- Peñafiel-Sáiz, Carmen** (2016). "Reinvención del periodismo en el ecosistema digital y narrativas transmedia", *adComunica*, n. 12, pp. 163-182.
<http://hdl.handle.net/10234/167719>
- Pérez-Seijo, Sara; Benítez-de-Gracia, María-José** (2018). "Las narrativas inmersivas como valor de innovación en las radiotelevisiónes públicas europeas". In: Pérez-Seijo, Sara, Rodríguez-Castro, Manuel; Túnñez-López, Miguel (eds.). *Debates sobre valores e indicadores del servicio audiovisual público en Europa*. Cuadernos Artesanos de Comunicación. La Laguna (Tenerife): Latina, pp. 111-126.
<http://www.cuadernosartesanos.org/2018/cac142.pdf>
- Pettersen, Lene; Krumsvik, Arne H.** (2019). "Rocking the boat: Proposing a participatory business model for news". *The journal of media innovations*, online first.
<https://doi.org/10.5617/jomi.6561>
- Picard, Robert G.** (2000). "Audience fragmentation and structural limits on media innovation and diversity". In: Van-Cui-tenburg, Jan; Van-der-Wurff, Richard (eds.). *Media and open societies: cultural, economic and policy foundations for media openness and diversity in East and West*, pp. 180-191. Amsterdam: Spinhuis. ISBN: 978 90 55891795
- Plesner, Ursula** (2009). "An actor-network perspective on changing work practices: communication technologies as actants in news work". *Journalism*, v. 10, n. 5, pp. 604-626.
<https://doi.org/10.1177/1464884909106535>
- Plewe, Christoph; Fürsich, Elfriede** (2020). "Producing newsgames beyond boundaries: Journalists, game developers, and the news business". *Convergence: the international journal of research into new media technologies*, online first.
<https://doi.org/10.1177/1354856520918076>
- Porcu, Ornella** (2017). "Exploring innovative learning culture in the newsroom". *Journalism*, v. 21, n. 10, pp. 1556-1572.
<https://doi.org/10.1177/1464884917724596>
- Porcu, Ornella; Hermans, Liesbeth; Broersma, Marcel** (2020). "Unlocking the newsroom: measuring journalists' perceptions of innovative learning culture". *Journalism studies*, v. 21, n. 10, pp. 1420-1438.
<https://doi.org/10.1080/1461670X.2020.1758956>
- Powers, Matthew** (2012). "'In forms that are familiar and yet-to-be invented': American journalism and the discourse of technologically specific work". *Journal of communication inquiry*, v. 36, n. 1, pp. 24-43.
<https://doi.org/10.1177/0196859911426009>
- Powers, Matthew; Vera-Zambrano, Sandra** (2016). "Explaining the formation of online news startups in France and the United States: A field analysis". *Journal of communication*, v. 66, n. 5, pp. 857-877.
<https://doi.org/10.1111/jcom.12253>
- Pozo-Montes, Yaiza; Larrondo-Ureta, Ainara** (2020). "Revisión de los factores de innovación en periodismo: análisis de laboratorios de medios". *ZER*, v. 25, n. 48, pp. 191-210.
<https://doi.org/10.1387/zer.21417>
- Prenger, Mirjam; Deuze, Mark** (2017). "A history of innovation and entrepreneurialism in journalism". In: Boczkowski, Pablo J.; Anderson, C. W. (eds.). *Remaking the news. Essays on the future of journalism scholarship in the digital age*, pp. 235-250. Cambridge, Massachusetts: MIT Press. ISBN: 978 0 262036092
- Prudkin, Gonzalo; Mielniczuk, Luciana P.** (2019). "El periodismo dron: ¿innovación, disrupción o continuidad? Un estudio teórico retrospectivo sobre la captación de imágenes aéreas en el contexto de una cultura visual". *Contemporânea*, v. 17, n. 1, pp. 70-98.
<https://doi.org/10.9771/contemporanea.v17i1.26943>
- Puijk, Roel** (2015). "Slow television: a successful innovation in public service broadcasting". *Nordicom review*, v. 36, n. 1, pp. 95-108.
<https://doi.org/10.1515/nor-2015-0008>
- Raetzsch, Christoph** (2015). "Innovation through practice: Journalism as a structure of public communication". *Journalism practice*, v. 9, n. 1, pp. 65-77.
<https://doi.org/10.1080/17512786.2014.928466>
- Ranaivoson, Heritiana; Farchy, Joëlle; Gansemer, Mathilde** (2013). "Differentiated strategies for digital innovation on television: Traditional channels vs. new entrants". *Observatorio (OBS*)*, v. 7, n. 4, pp. 23-44.
<http://obs.obercom.pt/index.php/obs/article/view/659/638>
- Ritter-Longhi, Rita; Flores, Ana-Marta** (2017). "Webjournalist narratives as an element of innovation: cases of Al Jazeera, Folha de S. Paulo, The Guardian, The New York Times and The Washington Post". *Intercom: Revista brasileira de ciências da comunicação*, v. 40, n. 1, pp. 21-40.
<https://doi.org/10.1590/1809-5844201712>

- Røe-Mathisen, Birgit; Morlandstø, Lisbeth** (2018). "Innovating contextual genres. A strategy to sustain regional democratic relevance?". *Sur le journalisme*, v. 7, n. 2.
<http://www.surlejournalisme.com/rev>
- Rogers, Everett M.** (2003). *Diffusion of innovations* (5th ed.). New York: Free Press. ISBN: 978 0 743222099
- Rojas-Torrijos, José-Luis** (2013). "Periodismo deportivo. Hacia la innovación y el emprendimiento en la red". In: Sobrados-León, Maritza (coord.). *Presente y futuro en el periodismo especializado*, pp. 197-247. Madrid: Fragua. ISBN: 978 84 70745553
- Rojas-Torrijos, José-Luis** (2014). "Sports journalism, dissemination and innovation. A case study of the international news coverage of the 2014 Winter Olympic Games". *Textual & visual media: revista de la sociedad española de periodística*, n. 7, pp. 117-130.
- Rojas-Torrijos, José-Luis; González-Alba, José-Antonio** (2018). "La newsletter como producto periodístico en la búsqueda de nuevos lectores. Estudio de boletines de noticias de El País, El Español y El Independiente". *adComunica*, n. 15, pp. 165-195.
<https://www.e-revistas.uji.es/index.php/adcomunica/article/view/4972>
- Rojas-Torrijos, José-Luis; Panal-Prior, Antonio** (2017). "El uso de Instagram en los medios de comunicación deportivos. Análisis comparado de Bleacher Report, L'equipe y Marca". *Ámbitos: revista internacional de comunicación*, n. 38, pp. 1-19.
<https://revistascientificas.us.es/index.php/Ambitos/article/view/9097>
- Ryfe, David M.** (2009a). "Broader and deeper: A study of newsroom culture in a time of change". *Journalism*, v. 10, n. 2, pp. 197-216.
<https://doi.org/10.1177/1464884908100601>
- Ryfe, David M.** (2009b). "Structure, agency, and change in an American newsroom". *Journalism*, v. 10, n. 5, pp. 665-683.
<https://doi.org/10.1177/1464884909106538>
- Sádaba-Chalezquer, Charo; Salaverría, Ramón** (2016). "La innovación y los cibermedios: los labs". In: Sádaba-Chalezquer, Charo; García-Avilés, José-Alberto; Martínez-Costa, María-Pilar (coords.). *Innovación y desarrollo de los cibermedios en España*, pp. 41-47. Eunsa: Pamplona. ISBN: 978 84 31331252
- Sádaba-Chalezquer, Charo; García-Avilés, José-Alberto; Martínez-Costa, María-Pilar** (2016). *Innovación y desarrollo de los cibermedios en España*. Eunsa: Pamplona. ISBN: 978 84 31331252
- Salaverría, Ramón** (2015). "Los 'labs' como fórmula de innovación en los medios". *El profesional de la información*, v. 24, n. 4, pp. 397-404.
<https://doi.org/10.3145/epi.2015.jul.06>
- Salaverría, Ramón; Sádaba-Chalezquer, Charo; Breiner, James; Warner, Janine C.** (2019). "A brave new digital journalism in Latin America". In: Tüñez-López, Miguel; Martínez-Fernández Valentín-Alejandro; López-García, Xosé; Rúas-Araújo, Xosé; Campos-Freire, Francisco (eds.). *Communication: innovation & quality*, pp. 229-247. Cham, Springer. ISBN: 978 3 319 91860 0
- Sánchez-Gonzales, Hada M.; Sánchez-González, María** (2017). "Los bots como servicio de noticias y de conectividad emocional con las audiencias. El caso de Politibot". *Doxa comunicación*, n. 25, pp. 63-84.
<https://recyt.fecyt.es/index.php/doxacom/article/view/61946>
- Sánchez-Gonzales, Hada M.; Sánchez-González, María** (2020). "Conversational bots used in political news from the point of view of the user's experience: Politibot". *Communication & society*, v. 33, n. 4, pp. 155-168.
<https://doi.org/10.15581/003.33.4.155-168>
- Santín, Marina; Álvarez-Monzoncillo, José-María** (2020). "The use of YouTube by the Spanish press: A model to be defined". *El profesional de la información*, v. 29, n. 1, e290116.
<https://doi.org/10.3145/epi.2020.ene.16>
- Santos-Silva, Dora** (2020). "Paradigmatic innovation in European cultural journalism: the pursuit of sustainability". *The journal of media innovations*, online first.
<https://doi.org/10.5617/jomi.6523>
- Schmitz-Weiss, Amy; De-Macedo-Higgins-Joyce, Vanessa; Harlow, Summer; Calmon-Alves, Rosental** (2018). "Innovation and sustainability: a relationship examined among Latin American entrepreneurial news organizations". *Cuadernos. info*, n. 42, pp. 87-100.
<https://doi.org/10.7764/cdi.42.1266>

- Schmitz-Weiss, Amy; De-Macedo-Higgins-Joyce, Vanessa; Harlow, Summer; Calmon-Alves, Rosental** (2020). "Defining journalism innovation in Latin America: exploration into perceptions among educators, students, and journalists". *Journalism & mass communication educator*, v. 75, n. 4, pp. 419-435.
<https://doi.org/10.1177/1077695820935327>
- Schmitz-Weiss, Amy; Domingo, David** (2010). "Innovation processes in online newsrooms as actor-networks and communities of practice". *New media & society*, v. 12, n. 7, pp. 1156-1171.
<https://doi.org/10.1177/1461444809360400>
- Schmitz-Weiss, Amy; Wulfemeyer, Tom** (2014). "Newspapers, TV news offer more online innovation". *Newspaper research journal*, v. 35, n. 2, pp. 100-118.
<https://doi.org/10.1177/073953291403500208>
- Schoder, Detlef; Sick, Stefan; Putzke, Johannes; Kaplan, Andreas M.** (2006). "Mass customization in the newspaper industry: Consumers' attitudes toward individualized media innovations". *International journal on media management*, v. 8, n. 1, pp. 9-18.
https://doi.org/10.1207/s14241250ijmm0801_3
- Schweizer, T. Sophie** (2003). "Managing interactions between technological and stylistic innovation in the media industries". *Technology analysis & strategic management*, v. 15, n. 1, pp. 19-41.
<https://doi.org/10.1080/0953732032000046033>
- Sekloča, Peter** (2015). "Contradictions of media production and the heterogeneity of products". *Javnost-the public*, v. 22, n. 2, pp. 129-144.
<https://doi.org/10.1080/13183222.2015.1045713>
- Siapera, Eugenia; Papadopoulou, Lambrini** (2016). "Entrepreneurialism or cooperativism? An exploration of cooperative journalistic enterprises". *Journalism practice*, v. 10, n. 2, pp. 178-195.
<https://doi.org/10.1080/17512786.2015.1125760>
- Singer, Jane B.** (2004). "Strange bedfellows? The diffusion of convergence in four news organizations". *Journalism studies*, v. 5, n. 1, pp. 3-18.
<https://doi.org/10.1080/1461670032000174701>
- Singer, Jane B.** (2014). "Getting past the future: journalism ethics, innovation, and a call for 'flexible first'". *Comunicação e sociedade*, v. 25, pp. 67-82.
[https://doi.org/10.17231/comsoc.25\(2014\).1860](https://doi.org/10.17231/comsoc.25(2014).1860)
- Singer, Jane B.; Broersma, Marcel** (2020). "Innovation and entrepreneurship: Journalism students' interpretive repertoires for a changing occupation". *Journalism practice*, v. 14, n. 3, pp. 319-338.
<https://doi.org/10.1080/17512786.2019.1602478>
- Sjøvaag, Helle; Krumsvik, Arne H.** (2018). "In search of journalism funding: scenarios for future media policy in Norway". *Journalism practice*, v. 12, n. 9, pp. 1201-1219.
<https://doi.org/10.1080/17512786.2017.1370972>
- Slaček-Brelek, Sašo; Smrke, Jurij; Vobič, Igor** (2017). "Engineering technologies for journalism in the digital age: A case study". *Digital journalism*, v. 5, n. 8, pp. 1025-1043.
<https://doi.org/10.1080/21670811.2017.1338526>
- Slot, Mijke** (2018). "About introvert incumbents and extravert start-ups: An exploration of the dialectics of collaborative innovation in the Dutch journalism field". *Journalism*, online first.
<https://doi.org/10.1177/1464884918794303>
- Socolow, Michael J.** (2010). "A profitable public sphere: the creation of The New York Times Op-ed page". *Journalism & mass communication quarterly*, v. 87, n. 2, pp. 281-296.
<https://doi.org/10.1177/107769901008700204>
- Sommer, Cristoph** (2018). "Market orientation of news startups". *The journal of media innovations*, v. 4, n. 2, pp. 35-54.
<https://doi.org/10.5617/jomi.v4i2.1507>
- Spyridou, Lia-Paschalia; Matsiola, Maria; Veglis, Andreas; Kalliris, George; Dimoulas, Charalambos** (2013). "Journalism in a state of flux: Journalists as agents of technology innovation and emerging news practices". *International communication gazette*, v. 75, n. 1, pp. 76-98.
<https://doi.org/10.1177/1748048512461763>
- Steensen, Steen** (2009). "What's stopping them? Towards a grounded theory of innovation in online journalism". *Journalism studies*, v. 10, n. 6, pp. 821-836.
<https://doi.org/10.1080/14616700902975087>

- Steensen, Steen** (2011). "Online journalism and the promises of new technology". *Journalism studies*, v. 12, n. 3, pp. 311-327.
<https://doi.org/10.1080/1461670X.2010.501151>
- Steensen, Steen** (2013). "Balancing the bias. The need for counter-discursive perspectives in media innovation research". In: Storsul, Tanja; Krumsvik, Arne H. (eds.). *Media innovations. A multidisciplinary study of change*. Göteborg: Nordicom, pp. 45-60. ISBN: 978 91 086523657
- Stonbely, Sarah; Weber, Matthew S.; Satullo, Christopher** (2020). "Innovation in public funding for local journalism: A case study of New Jersey's 2018 Civic Information Bill". *Digital journalism*, v. 8, n. 6, pp. 740-757.
<https://doi.org/10.1080/21670811.2020.1749102>
- Storsul, Tanja; Krumsvik, Arne H.** (2013). "What is media innovation?". In: Storsul, Tanja; Krumsvik, Arne H. (eds.). *Media innovation: A multidisciplinary study of change*. Gothenburg: Nordicom, pp. 13-26. ISBN: 978 91 86523657
- Sylvie, George** (2017). "Creating innovative news: The values of future newsroom managers". In: Altmeppen, Klaus-Dieter; Hollifield, C. Ann; Van-Loon, Joost (eds.). *Value-oriented media management: decision making between profit and responsibility*. Cham, Springer, pp. 95-108. ISBN 978 3 319 51008 8
- Sylvie, George; Schmitz-Weiss, Amy** (2012). "Putting the management into innovation & media management studies: A meta-analysis". *International journal on media management*, v. 14, n. 3, pp. 183-206.
<https://doi.org/10.1080/14241277.2011.633584>
- Toural-Bran, Carlos; Vizoso, Ángel; Pérez-Seijo, Sara; Rodríguez-Castro, Marta; Negreira-Rey, María-Cruz** (eds.) (2020). *Information visualization in the era of innovative journalism*. London: Routledge. ISBN: 978 0 367408763
- Trappel, Joseph** (2015). "What to study when studying media and communication innovation? Research design for the digital age". *The journal of media innovations*, v. 2, n. 1, pp. 7-22.
<https://doi.org/10.5617/jmi.v2i1.879>
- Trillo-Domínguez, Magdalena; Alberich-Pascual, Jordi** (2020). "Análisis y tipificación de formatos emergentes en el ciberperiodismo español: de la adaptación multimedia a la disrupción transmedia". *Estudios sobre el mensaje periodístico*, v. 26, n. 1, pp. 652-668.
<https://doi.org/10.5209/esmp.67317>
- Túñez-López, Miguel; Martínez-Fernández, Valentín-Alejandro; López-García, Xosé; Rúas-Araújo, Xosé; Campos-Freire, Francisco** (eds.) (2019). *Communication: Innovation & quality. studies in systems, decision, and control*. Springer, Cham. ISBN: 978 3 319918600
- Usher, Nikki** (2017). "Venture-backed news startups and the field of journalism". *Digital journalism*, v. 5, n. 9, pp. 1116-1133.
<https://doi.org/10.1080/21670811.2016.1272064>
- Valanto, Vera; Kosonen, Miia; Ellonen, Hanna-Kaisa** (2012). "Are publishers ready for tomorrow? publishers' capabilities and online innovations". *International journal of innovation management*, v. 16, n. 1, pp. 1-18.
<https://doi.org/10.1142/S1363919611003362>
- Valarezo-Cambizaca, Luis-Mario; Rodríguez-Hidalgo, Claudia** (2019). "La innovación en el periodismo como antídoto ante las fake news". *Revista ibérica de sistemas e tecnologías de informação*, n. E20, pp. 24-35.
<https://search.proquest.com/openview/5a6e4c02ea3ee75912f13fc87c888fc5/1.pdf>
- Valero-Pastor, José-María** (2015). "Tendencias de la innovación mediática en Estados Unidos". *Miguel Hernández communication journal*, n. 6, pp. 161-193.
<https://doi.org/10.21134/mhcv0i6.84>
- Valero-Pastor, José-María; Carvajal-Prieto, Miguel** (2019). "Knowledge transfer for the social era within journalistic organisations. A study of Spanish cases". *Revista latina de comunicación social*, n. 74, pp. 1154-1172.
<https://doi.org/10.4185/RLCS-2019-1376en>
- Valero-Pastor, José-María; Carvajal-Prieto, Miguel; García-Avilés, José-Alberto** (2019). "Flujos de trabajo para el periodismo postindustrial: métodos y programas para una comunicación organizacional más ágil y transversal". *El profesional de la información*, v. 28, n. 5, e280514.
<https://doi.org/10.3145/epi.2019.sep.14>
- Valero-Pastor, José-María; González-Alba, José-Antonio** (2018). "Las startups periodísticas como ejemplos de innovación en el mercado mediático español. Estudio de casos". *Revista latina de comunicación social*, n. 73, pp. 556-582.
<https://doi.org/10.4185/RLCS-2018-1269>
- Vállez, Mari; Codina, Lluís** (2018). "Periodismo computacional: evolución, casos y herramientas". *El profesional de la información*, v. 27, n. 4, pp. 759-768.
<https://doi.org/10.3145/epi.2018.jul.05>

- Van-Dalen, Arjen** (2012). "The algorithms behind the headlines: How machine-written news redefines the core skills of human journalists". *Journalism practice*, v. 6, n. 5-6, pp. 648-658.
<https://doi.org/10.1080/17512786.2012.667268>
- Van-der-Wurff, Richard; Leenders, Mark** (2008). "Media organizational culture and innovative performance". In: Dal-Zotto, Cinzia; Van-Kranenburg, Hans (eds.). *Management and innovation in the media industry*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, pp. 151-171. ISBN: 978 1 84 7201096
- Van-Kerkhoven, Marco; Bakker, Piet** (2014). "The hyperlocal in practice: Innovation, creativity and diversity". *Digital journalism*, v. 2, n. 3, pp. 296-309.
<https://doi.org/10.1080/21670811.2014.900236>
- Van-Kranenburg, Hands** (ed.) (2017). *Innovation policies in the European news media industry*. Cham, Springer International. ISBN: 978 3 319 45204 3
- Van-Weezel, Aldo** (2010). "Creative destruction: Why not researching entrepreneurial media?" *International journal on media management*, v. 12, n. 1, pp. 47-49.
<https://doi.org/10.1080/14241270903558442>
- Vara-Miguel, Alfonso** (2016). "El Confidencial: innovar en contenido como clave del éxito". In: Sádaba-Chalezquer, Charo; García-Avilés, José-Alberto; Martínez-Costa, María-Pilar (2016). *Innovación y desarrollo de los cibermedios en España*. Eunsa: Pamplona, pp. 166-177. ISBN: 978 84 31331252.
- Vázquez-Herrero, Jorge; Direito-Rebollal, Sabela; Silva-Rodríguez, Alba; López-García, Xosé** (eds.) (2020). *Journalistic metamorphosis. Media transformation in the digital age*. Cham: Springer. ISBN: 978 3 03 036314 7
- Vázquez-Herrero, Jorge; Negreira-Rey, María-Cruz; López-García, Xosé** (2019). "La innovación multimedia e interactiva en el ciberperiodismo argentino". *Revista de comunicación*, v. 18, n. 1, pp. 191-214.
<https://doi.org/10.26441/RC18.1-2019-A10>
- Vázquez-Herrero, Jorge; Negreira-Rey, María-Cruz; Pereira-Fariña, Xosé** (2017). "Contribuciones del documental interactivo a la renovación de las narrativas periodísticas: realidades y desafíos". *Revista latina de comunicación social*, n. 72, pp. 397-414.
<https://doi.org/10.4185/RLCS-2017-1171>
- Vieira-de-Araújo, Lucas** (2019). "Main innovation initiatives in communication in Brazil and their relationship with the ecosystem". *Organicom*, v. 16, n. 31, pp. 83-101.
<https://doi.org/10.11606/issn.2238-2593.organicom.2019.159694>
- Villi, Mikko; Grönlund, Mikko; Linden, Carl-Gustav; Lehtisaari, Katja; Mierzejewska, Bozena; Picard, Robert G.; Röpneck, Axel** (2019). "They're a little bit squeezed in the middle": strategic challenges for innovation in US Metropolitan newspaper organisations". *Journal of media business studies*, v. 17, n. 1, pp. 33-50.
<https://doi.org/10.1080/16522354.2019.1630099>
- Villi, Mikko; Picard, Robert G.** (2018). "Transformation and innovation of media business models". In: Deuze, Mark; Prenger, Mirjam (eds.). *Making media. Production, practices, and professions*. Amsterdam: Amsterdam University Press, pp. 121-131. ISBN: 978 94 62988118
- Virta, Sari; Lowe, Gregory-Ferrell** (2016) "Crossing boundaries for innovation: Content development for PSM at Yle". In: Lowe, Gregory-Ferrel; Yamamoto, Nobuto (eds.). *Crossing borders and boundaries in public service media*. RIPE@2015. Göteborg: Nordicom, pp. 229-246. ISBN: 978 91 87957 21 5
- Virta, Sari; Malmelin, Nando** (2017). "Ambidextrous tensions: Dynamics of creative work in the media innovation process". *The journal of media innovations*, v. 4, n. 1, pp. 44-59.
<https://doi.org/10.5617/jmi.v4i1.2410>
- Von-Nordheim, Gerret; Boczek, Karin; Koppers, Lars** (2018). "Sourcing the sources: An analysis of the use of Twitter and Facebook as a journalistic source over 10 years in The New York Times, The Guardian, and Süddeutsche Zeitung". *Digital journalism*, v. 6, n. 7, pp. 807-828.
<https://doi.org/10.1080/21670811.2018.1490658>
- Wagemans, Andrea; Witschge, Tamara** (2019). "Examining innovation as process: Action research in journalism studies". *Convergence: the international journal of research into new media technologies*, v. 25, n. 2, pp. 209-224.
<https://doi.org/10.1177/1354856519834880>
- West, Joel; Bogers, Marcel** (2014). "Leveraging external sources of innovation: a review of research on open innovation". *Journal of product innovation management*, v. 31, n. 4, pp. 814-831.
<https://doi.org/10.1111/jpim.12125>

- Westlund, Oscar; Krumsvik, Arne H.** (2014). "Perceptions of intra-organizational collaboration and media workers' interests in media innovations". *The Journal of media innovations*, v. 1, n. 2, pp. 52-74.
<https://doi.org/10.5617/jmi.v1i2.858>
- Westlund, Oscar; Krumsvik, Arne H.; Lewis, Seth C.** (2021). "Competition, change, and coordination and collaboration: tracing news executives' perceptions about participation in media innovation". *Journalism studies*, v. 22, n. 1.
<https://doi.org/10.1080/1461670X.2020.1835526>
- Westlund, Oscar; Lewis, Seth C.** (2014). "The agents of media innovation activities: Actors, actants, and audiences". *The journal of media innovations*, v. 1, n. 2, pp. 10-35.
<https://doi.org/10.5617/jmi.v1i2.856>
- Witschge, Tamara; Deuze, Mark; Willemsen, Sofie** (2019). "Creativity in (digital) journalism studies: Broadening our perspective on journalism practice". *Digital journalism*, v. 7, n. 7, pp. 972-979.
<https://doi.org/10.1080/21670811.2019.1609373>
- Wood-Adams, Jennifer** (2008). "Innovation management and U.S. weekly newspaper web sites: An examination of newspaper managers and emerging technology". *International journal on media management*, v. 10, n. 2, pp. 64-73.
<https://doi.org/10.1080/14241270802000454>
- Wu, Yanfang** (2019). "How age affects journalists' adoption of social media as an innovation: A multi-group SEM analysis". *Journalism practice*, v. 13, n. 5, pp. 537-557.
<https://doi.org/10.1080/17512786.2018.1511821>
- Yeo, Tien-Ee-Dominic** (2016). "Communicating legitimacy: How journalists negotiate the emergence of user-generated content in Hong Kong". *Journalism & mass communication quarterly*, v. 93, n. 3, pp. 609-626.
<https://doi.org/10.1177/1077699016628823>
- Zabel, Christian; Telkmann, Verena** (2020). "The adoption of emerging technology-driven media innovations. A comparative study of the introduction of virtual and augmented reality in the media and manufacturing industries". *Journal of media business studies*, online first.
<https://doi.org/10.1080/16522354.2020.1839172>
- Zamith, Rodrigo; Lewis, Seth C.** (2014). "From public spaces to public sphere: Rethinking systems for reader comments on online news sites". *Digital journalism*, v. 2, n. 4, pp. 558-574.
<https://doi.org/10.1080/21670811.2014.882066>
- Zaragoza-Fuster, María-Teresa; García-Avilés, José-Alberto** (2018). "Desarrollo de la innovación periodística en la televisión pública: El caso del RTVE Lab". *Hipertext.net: revista académica sobre documentación digital y comunicación interactiva*, v. 17, n. 4.
<https://doi.org/10.31009/hipertext.net.2018.i17.02>
- Zaragoza-Fuster, María-Teresa; García-Avilés, José-Alberto** (2020). "The role of innovation labs in advancing the relevance of Public Service Media: the cases of BBC News Labs and RTVE Lab". *Communication & society*, v. 33, n. 1, pp. 45-61.
<https://doi.org/10.15581/003.33.1.45-61>
- Zayani, Mohamed** (2020). "Digital journalism, social media platforms, and audience engagement: The case of AJ+". *Digital journalism*, online first.
<https://doi.org/10.1080/21670811.2020.1816140>
- Zhang, Shixin-Ivy** (2019). "The business model of journalism start-ups in China". *Digital journalism*, v. 7, n. 5, pp. 614-634.
<https://doi.org/10.1080/21670811.2018.1496025>
- Zhang, Shuling; Feng, Jieyun** (2019). "A step forward? Exploring the diffusion of data journalism as journalistic innovations in China". *Journalism studies*, v. 20, n. 9, pp. 1281-1300.
<https://doi.org/10.1080/1461670X.2018.1513814>
- Zhou, Yuqiong** (2008). "Voluntary adopters versus forced adopters: integrating the diffusion of innovation theory and the technology acceptance model to study intra-organizational adoption". *New media & society*, v. 10, n. 3, pp. 475-496.
<https://doi.org/10.1177/1461444807085382>