

# Labs de medios: innovación periodística, evolución y futuro según los expertos

## Media labs: journalistic innovation, evolution and future according to experts

Susana Herrera-Damas; Christian-Camilo Satizábal-Idárraga

**Note:** This article can be read in its English original version on:  
<https://revista.profesionaldelainformacion.com/index.php/EPI/article/view/87172>

Cómo citar este artículo.

Este artículo es una traducción. Por favor cite el original inglés:

Herrera-Damas, Susana; Satizábal-Idárraga, Christian-Camilo (2023). "Media labs: journalistic innovation, evolution and future according to experts". *Profesional de la información*, v. 32, n. 2, e320207.

<https://doi.org/10.3145/epi.2023.mar.07>

Artículo recibido el 08-11-2022  
Aceptación definitiva: 09-12-2022



**Susana Herrera-Damas** ✉  
<https://orcid.org/0000-0002-1755-1621>

Universidad Carlos III de Madrid  
Madrid, 133  
28903 Getafe (Madrid), España  
[dherrera@hum.uc3m.es](mailto:dherrera@hum.uc3m.es)



**Christian-Camilo Satizábal-Idárraga**  
<https://orcid.org/0000-0002-2447-2163>

Universidad Carlos III de Madrid  
Madrid, 133  
28903 Getafe (Madrid), España  
[camilosatizabali@gmail.com](mailto:camilosatizabali@gmail.com)

### Resumen

En la actual encrucijada que atraviesan tanto los medios como el periodismo, la innovación surge no como un “nice to have” sino como una necesidad obligada, urgente y perentoria. En este contexto, los labs se presentan como un espacio estructurado y –en cierto modo– privilegiado para hacerlo. Sin embargo, puesto que también hay voces críticas con la existencia de estos espacios nos preguntamos hasta qué punto contribuyen a la innovación periodística y también qué futuro pueden tener. Para averiguarlo, hemos llevado a cabo entrevistas semiestructuradas con una muestra no probabilística de 18 expertos en este ámbito tanto por estar ellos mismos vinculados a un lab como por ser concedores cualificados de la innovación periodística e investigadores académicos. Los resultados reflejan que los labs pueden aportar al medio beneficios tanto tangibles como intangibles que van desde el incremento de la audiencia, de su fidelidad o de los ingresos hasta el aumento del prestigio y reputación con la que cuenta. Con todo, a día de hoy su futuro resulta incierto ante una variedad de factores que incluyen su necesaria financiación pero también lo utópico que parece que el ADN de la innovación pueda permear todo el medio sin que exista un espacio específicamente orientado a diseñarla, generarla y difundirla al conjunto de la redacción.

### Palabras clave

Labs de medios; Innovación; Evolución; Tendencias; Futuro; Experimentación; Nuevas narrativas; Periodismo; Expertos; España.

### Abstract

At the current crossroads at which both the media and journalism find themselves, innovation emerges not as a “nice to have” but as an absolute, urgent, and pressing necessity. In this context, labs are presented as a structured and –in a certain way– privileged space to do so. However, since there are also voices that are critical of these spaces, we ask to what extent they contribute to journalistic innovation and also what future these spaces may have. To find out, we conducted semistructured interviews with a nonprobabilistic sample of 18 experts in this field, because they are both associated with a lab and are qualified experts in journalistic innovation or they are academic researchers. The results show that labs can bring a media outlet both tangible and intangible benefits, ranging from increased audience, audience loyalty, and revenue to increased prestige and reputation. However, today their future is uncertain owing to a variety of factors,



including the funding necessary but also the utopian nature of the idea that the DNA of innovation can permeate the entire media outlet when there is no space specifically dedicated to designing, generating, and disseminating it to the newsroom as a whole.

## Keywords

Media labs; Innovation; Experimentation; New narratives; Journalism; Experts; Spain.

### Financiación

Acción financiada por la *Comunidad de Madrid* a través de la línea de “Excelencia del profesorado universitario” del Convenio plurianual con la *UC3M* (EPUC3MXX), en el marco del *V Pricit* (*V Plan regional de investigación científica e innovación tecnológica*).

## 1. Introducción

“El nivel de disrupción que internet ha generado en nuestro ecosistema informativo es tan enorme, y en muchos aspectos tan desconocido, que lo esperable es una necesidad permanente de cambio”.

Así se expresaba recientemente Ros Atkins, periodista de la *BBC* que apuntaba también que vivimos en una era de creatividad extrema y que el periodismo debía ser capaz de estar a la altura con una mirada amplia para buscar inspiración. De lo contrario, continuaba, correremos el riesgo de que a las audiencias las noticias les resulten agotadas y limitadas en comparación con lo que encuentran en otros productos que consumen. En este contexto, la innovación se convierte por tanto en algo innegociable, igual que lo es verificar correctamente los datos, tener buenas ideas para contar historias o ser imparciales (Atkins, 2022).

Definida como

“la capacidad de reaccionar ante los cambios en los productos, procesos y servicios mediante el uso de habilidades creativas que permiten identificar y resolver un problema o necesidad de forma que se concrete en la introducción de algo nuevo que añade valor a los consumidores y por tanto fomente la viabilidad de la organización mediática” (García-Avilés *et al.*, 2019, pp. 3–4),

la innovación en los medios se revela hoy como un

“activo crucial para la supervivencia de la industria de los medios” (Weiss; Domingo, 2010, p. 1158)

hasta el punto de que, más que una tarea, se ha convertido en una actitud esencial –tal vez la única posible– para hacer frente a un ecosistema informativo netamente disruptivo.

A este respecto, varios autores han argumentado que si en el nuevo ecosistema digital los medios tradicionales quieren seguir siendo relevantes para sus audiencias no basta con que simplemente se adapten, sino que es preciso que se reinventen de una manera esencial (Westlund; Lewis, 2014; Küng, 2015; Paulussen, 2016; Fortunati; O’Sullivan, 2019). Lógicamente, continúan Porcu, Hermans y Broersma (2020, p. 1420) esto no se hace de la noche a la mañana, sino que se requiere de una nueva cultura de aprendizaje innovador (Porcu, 2020) y resiliente (Seville, 2017). Frente a ello, lo que han apreciado varios investigadores (Ryfe, 2012; Buijs, 2014; Usher, 2014; Tameling, 2015) es que la cultura de las redacciones ha sido hasta la fecha más un obstáculo –y no un estímulo– para el cambio y la renovación. La deseable cultura del aprendizaje innovador debería abarcar la innovación tanto en su explotación como en su exploración (March, 1991; O’Reilly; Tushman, 2013), y también todos sus elementos incluyendo –en el modelo de García-Avilés *et al.*, (2019, pp. 11-13)– las áreas y objetivos de la innovación, los tipos de actores, los impulsores y los resultados, de forma que, en paralelo, se minimice el impacto de los posibles obstáculos.

Innovar es precisamente el propósito con el que hace dos décadas nacen los primeros laboratorios de innovación de medios. En una primera definición, los labs son

“unidades o departamentos dedicados a la investigación, experimentación, desarrollo e implementación de innovaciones tecnológicas y editoriales en sus organizaciones” (Salaverría, 2015, p. 398).

Siguiendo a Tanaka (2011), se suelen centrar en las nuevas tecnologías para idear, investigar, experimentar e innovar tecnológica y socialmente a través de la colaboración de varias disciplinas. En este sentido, se trata de fórmulas muy innovadoras de gestión interna que, en varios casos, comenzaron como espacios de creación de nuevas narrativas y que, con el paso del tiempo, se han ido transformando en laboratorios de desarrollo de producto. En otras ocasiones siguen siendo departamentos volcados en la exploración y generación de narrativas interactivas digitales aprovechando las posibilidades que genera la propia evolución de internet.

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

En este contexto parece acertado dotarse de espacios independientes en los que pensar, analizar, probar, pero sobre todo, en los que contar con el tiempo y la perspectiva suficientes para diseñar distintas soluciones, una necesidad imposible de alcanzar en el ritmo frenético de la operativa del día a día. De esta forma, se comprende que los labs hayan podido ser vistos como un salvavidas del medio en el que se insertan, por su contribución efectiva a la hora de crear nuevas narrativas, nuevas formas de ingreso o incluso nuevas audiencias (**García-Avilés, 2020; Zaragoza-Fuster; García-Avilés, 2020; Zaragoza-Fuster, 2022**), algo que también ocurre en los laboratorios de innovación de segunda generación.

Los labs son fórmulas muy innovadoras de gestión interna que en varios casos comenzaron como espacios de creación de nuevas narrativas y que, con el paso del tiempo, se han ido transformando en laboratorios de desarrollo de producto

Estos últimos son los laboratorios que se crearon entre 2017 y 2021. Se diferencian de los anteriores por estar más integrados en las estructuras organizativas de las redacciones, lo que les permite atender de un modo más eficiente las necesidades de los periodistas que, además, trabajan en fases concretas de la producción (**Hogh-Janovsky; Meier, 2021; Zaragoza-Fuster; García-Avilés, 2022; García-Avilés, 2023**). Siguiendo a estos autores, estos labs 2.0 se caracterizan también por los múltiples esfuerzos que hacen sus empleados por actuar como motor de innovación para la transformación de su organización mediante la transferencia de conocimientos, la puesta en común de nuevas ideas y enfoques a través de una formación avanzada, la comunicación exhaustiva y transparente de la innovación, el acompañamiento ágil de proyectos y la rotación de personal. Asimismo, estos laboratorios de segunda generación se orientan más al diseño de nuevos modelos de negocio que resulten sostenibles. Para ello, aplican un proceso de aprendizaje constante y de cambio dinámico. Desde una perspectiva más concreta, **Cools, Van-Gorp y Opgenhaffen (2022)** distinguen tres tipos de formas de trabajo:

- estática: el equipo del lab trabaja por sí solo;
- dinámica: los miembros del lab colaboran con otros profesionales, como periodistas o ingenieros de la organización;
- una forma híbrida entre ambos tipos.

Con todo, puesto que tampoco faltan voces críticas respecto a la existencia de los laboratorios de innovación, nos preguntamos hasta qué punto contribuyen a la innovación periodística y cuál es el futuro que pueden tener. Éste es el objetivo de este artículo: ahondar a partir de las visiones de los expertos respecto a cuál es la principal contribución de los labs a la innovación periodística y qué cabe esperar de estos espacios a partir de este momento, después de que algunos de los primeros hayan cerrado dando así ciertas muestras del agotamiento, o al menos del de su primera fórmula (**García-Avilés, 2020**).

Si la innovación es hoy más importante que nunca como respuesta estratégica a la crisis multifactorial que afecta al periodismo y a los medios, y si los labs son espacios específicamente diseñados para promoverla, ¿cómo se explica que algunos de ellos hayan tenido un recorrido tan corto? ¿cuáles son las claves que garantizan su éxito? En concreto, en este texto nos proponemos dar respuesta a las siguientes dos preguntas de investigación:

- PI1. A juicio de los expertos ¿cuál es la principal contribución de los laboratorios a la innovación periodística?  
PI2. ¿Qué futuro auguran a estos espacios?

Enseguida presentamos los resultados. Antes, unas breves señas de identidad respecto a estas unidades de innovación.

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

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

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

En América Latina, encontramos laboratorios de innovación en países como Argentina, Brasil y Perú:

- en Argentina, la *Nación Content Lab* se creó en 2015 como una nueva solución de marketing para marcas interesadas en contactar con sus audiencias a partir de contenidos relevantes y de calidad;
- en Perú, el *Ojo Lab* –vinculado al nativo digital *Ojo público*– ha llevado a cabo especiales interactivos;
- en Brasil, el *lab* del diario *Agência Pública* ha experimentado con tecnologías y formatos.

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

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

El caso es que el análisis comparativo de los diferentes labs junto a la revisión de la bibliografía académica y profesional sobre el tema nos deja una serie de similitudes y diferencias.

## 2.1. Similitudes

Entre las primeras, los labs se caracterizan por tener un fuerte compromiso con la innovación, empeñarse en extenderla al conjunto del medio, estar formados por equipos pequeños pero multidisciplinares, contar con cierto grado de autonomía respecto a la redacción y trabajar con metodologías ágiles, algo que les permite innovar de una manera rápida, económica, eficiente y dinámica.

El fuerte compromiso con la innovación es, en efecto, uno de los rasgos centrales de todo lab, además de su razón de ser (**Sádaba**; **Salaverría**, 2016, p. 158). Esta innovación se extiende a diferentes ámbitos, aunque el más habitual tiene que ver con la elaboración de narrativas digitales. Al mismo tiempo, esta apuesta por la innovación también se convierte en un reto ya que, en ocasiones, sobrepasa las expectativas y lleva a un fracaso que el medio debe asumir. En el lado más positivo, los labs de medios han logrado desarrollar diferentes narrativas como las infografías interactivas, las narrativas *scroll*, los documentales interactivos, otros especiales interactivos, los *newsgames* o los reportajes inmersivos con vídeo en 360º por citar algunas de las narrativas digitales de no ficción que han resultado más habituales en los últimos años. En otras ocasiones la innovación ha incluido el hallazgo de nuevas vías de ingresos o de sistemas de suscripción novedosos.

Como parte del compromiso del lab con la innovación, éste no se limita a generarla, sino que procura difundirla (**Rogers**, 2003) y extenderla al conjunto del medio (**López-Hidalgo**; **Ufarte-Ruiz**, 2016, p. 11), si bien con distintos niveles de logro (**Zaragoza-Fuster**; **García-Avilés**, 2020).

El punto ideal sería que su existencia se hiciera innecesaria porque la cultura de la innovación haya sido asumida de una manera orgánica por toda la redacción. Siguiendo a **Porcu** (2020) y a **Valero-Pastor** (2020, p. 213), únicamente las compañías que fomenten una verdadera cultura del aprendizaje entre sus miembros tienen la oportunidad de:

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

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

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

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

Los labs también son lugares de experimentación que surgen como una respuesta estratégica a la situación actual que viven hoy muchos medios, aquejados por una grave crisis multifactorial que hace urgente diseñar nuevas narrativas, productos y servicios que satisfagan las necesidades informativas de un consumidor que ha desconectado del sistema de medios tradicional

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

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

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

## 2.2. Diferencias

En el lado contrario, los labs se diferencian por el foco principal de su actividad y por especializarse en un tipo u otro de narrativa interactiva. En el primer caso, la mayor parte de labs de primera generación se orientaban, por ejemplo, a explorar nuevas narrativas, formatos y periodismo de datos y, en menor medida, a desarrollar tecnológicamente aplicaciones digitales, promocionar proyectos o *startups* y alfabetizar a la ciudadanía en el consumo crítico de los medios (**Salaverría**, 2015, p. 401).

En cuanto a las narrativas en las que se especializan, las más habituales son la infografía interactiva (**Vizoso**, 2020); la narrativa *scroll* (**Rojas-Torrijos**, 2014); el podcast (**Orrantia**, 2019); los *newsgames* y las narrativas gamificadas (**García-Ortega; García Avilés**, 2018); las producciones transmedia (**Scolari**, 2013) y los documentales interactivos (**Vázquez-Herrero; González-Neira; Quintas-Froufe**, 2019; **Vázquez-Herrero; López-García; Gifreu-Castells**, 2019), que incluyen vídeo y se enriquecen con fotogalerías, infografías y narrativa *scroll* para facilitar la asimilación de la información y hacerla así más didáctica, dinámica, multimedia y entretenida. En menor medida, algunos labs también han explorado el potencial que ofrecen los drones y los reportajes inmersivos con vídeo en 360º (**Benítez-de-Gracia; Herrera Damas**, 2020). En el caso español esto último ocurre con los labs de *El Confidencial* y, sobre todo, con el de *RTVE*.

## 3. Metodología empleada

Tras esta breve presentación conceptual y contextual de los labs, nos disponemos a averiguar cuál es la percepción de los expertos respecto a hasta qué punto contribuyen a la innovación periodística y qué futuro les depara a estos espacios. Para averiguarlo, entre 2021 y 2022 hemos llevado a cabo entrevistas semiestructuradas con una muestra no probabilística de expertos a algunas de las voces más destacadas en la innovación mediática en general y en estos labs en particular.

Siguiendo a **Hernández-Sampieri, Fernández-Collado y Baptista-Lucio** (2010, p. 396) los tipos de muestras que suelen utilizarse en las investigaciones de tipo cualitativo son las no probabilísticas o dirigidas, cuya finalidad no es la generalización en términos de probabilidad. También se les conoce como “guiadas por uno o varios propósitos”, pues la elección de los elementos depende de razones relacionadas con las características de la investigación. A su vez, optamos por la

modalidad de entrevistas semiestructuradas (Howitt, 2019) ya que garantizaba que las respuestas de los entrevistados cubrieran los dos asuntos centrales que abordamos en este artículo. En este caso, optamos además por una muestra de expertos (Hernández-Sampieri; Fernández-Collado; Baptista-Lucio, 2010, p. 397) que precisa la opinión de individuos con una visión cualificada sobre el tema. A su vez, esta visión venía condicionada por la propia vinculación del entrevistado a un lab en particular, por su condición de expertos en innovación en medio o por el hecho de ser investigadores académicos. Para realizar las entrevistas seguimos el procedimiento habitual en estos casos, sistematizado por autores como Young (1960) o Howitt (2019). Con el fin de tener una visión más completa, hemos querido triangular la perspectiva académica con la profesional.

Para seleccionar a los candidatos tuvimos en cuenta algunas de las contribuciones que habían hecho al objeto de estudio ya fuese desde un punto de vista teórico o desde una perspectiva profesional al estar implicados –en el momento de la entrevista o en algún momento anterior– en la innovación mediática o en algún lab en particular. En la tabla 1 se presenta un breve resumen de cada uno.

Tabla 1. Relación de expertos entrevistados

| Nombre                      | Cargo                                | Universidad/medio/lab                | Perfil                          |
|-----------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|---------------------------------|
| Miriam Hernanz              | Directora del lab <sup>2</sup>       | RTVE Lab                             | Profesional de lab              |
| Carol Espona                | Periodista                           | RTVE Lab                             | Profesional de lab              |
| César Peña Martínez         | Periodista                           | RTVE Lab                             | Profesional de lab              |
| Alejandro Laso              | Director de estrategia e innovación  | El Confidencial Lab                  | Profesional de lab              |
| Guiomar Del Ser             | Redactora jefa de producto editorial | El País Lab                          | Profesional de lab              |
| Javier García Fernández     | Periodista y responsable del lab     | Expansión Lab                        | Profesional de lab              |
| Àlex Badia                  | Cofundador                           | Barret Films                         | Experto en innovación mediática |
| José Antonio González Alba  | Periodista                           | Sembramedia                          | Experto en innovación mediática |
| Alfredo Casares             | Periodista                           | Instituto de Periodismo Constructivo | Experto en innovación mediática |
| Michaëla Cancela            | Editora de audio                     | Agencia France Press                 | Experta en innovación mediática |
| José-Alberto García-Avilés  | Catedrático de Periodismo            | Universidad Miguel Hernández         | Investigador académico          |
| Miguel Carvajal-Prieto      | Profesor Titular                     | Universidad Miguel Hernández         | Investigador académico          |
| José-Manuel Noguera-Vivo    | Profesor Titular                     | Universidad Católica San Antonio     | Investigador académico          |
| Ainara Larrondo-Ureta       | Profesora Titular                    | Universidad del País Vasco           | Investigadora académica         |
| Luis-Miguel Pedrero-Esteban | Profesor e investigador              | Universidad Nebrija                  | Investigador académico          |
| José-Luis Rojas-Torrijos    | Profesor Titular                     | Universidad de Sevilla               | Investigador académico          |
| José-María Valero-Pastor    | Profesor Ayudante Doctor             | Universidad Miguel Hernández         | Investigador académico          |
| Teresa Zaragoza-Fuster      | Periodista y profesora               | Universidad Miguel Hernández         | Investigadora académica         |

En cada caso, elaboramos la guía de las entrevistas a partir de una serie de preguntas comunes<sup>3</sup>. En línea con las preguntas de investigación que hemos expuesto, las que formulamos a los entrevistados fueron:

PI1. ¿Qué diría que aportan los laboratorios de medios a la innovación periodística?

PI2. ¿Qué futuro le augura a los labs de innovación en España y en el mundo?

Después de realizar las entrevistas el día y hora que prefirió cada uno de los 18 entrevistados<sup>4</sup> y contando con su permiso, procedimos a grabar y a transcribir el contenido que posteriormente, ordenamos y categorizamos. Para analizar los resultados de un modo más eficiente nos resultó de mucha utilidad trabajar con el software *Atlas.ti* (versión 22), examinando el contenido primero en un nivel textual y luego conceptual, estableciendo redes y vínculos entre las visiones, pero también similitudes, diferencias y matices entre los discursos. El resultado de las sucesivas lecturas nos permitió asegurar la consistencia interna y avanzar así en la sistematización. Finalmente, procedimos a redactar los resultados que son los que ahora presentamos. Cabe destacar que contamos con permiso explícito por parte de las fuentes para publicar sus declaraciones de manera no anónima y también que los entrevistados dispusieron de un tiempo para poder matizar el contenido de sus declaraciones a partir de una versión bastante definitiva del texto<sup>5</sup>.

## 4. Resultados

### 4.1. Contribuciones a la innovación periodística

Interrogados por de qué modo los labs contribuyen a la innovación, las respuestas resultan diversas, aunque también complementarias. Para Zaragoza-Fuster, los labs son la clave para apostar por la innovación en los medios ya que ofrecen tanto nuevos métodos de trabajo a las redacciones como nuevos formatos para los públicos. Para García-Avilés, un lab es innovador en la medida en que aporta un “beneficio tangible o intangible para el medio”. A su vez, este beneficio puede

adoptar diferentes formas: incremento de la audiencia, aumento de su fidelidad, nuevos ingresos a través de nuevas vías, incremento del prestigio del medio al lograr premios, reconocimientos, distinciones y, en definitiva, cualquier otra forma que pueda suponer un valor añadido.

De manera análoga, una de las respuestas más habituales es la de considerar a los labs como espacios privilegiados para la innovación y sistemas muy útiles para implantarla. Partiendo de que la innovación consiste en resolver necesidades, problemas, mediante soluciones creativas, Carvajal destaca que el laboratorio es un espacio que permite dedicarse en exclusiva a ello. Pero, recuerda, no puede trabajar desde el vacío:

“(…) es condición *sine qua non* tener datos para que los problemas que estén resolviendo sean reales y que esas soluciones se transfieran; si no, no estaría ayudando a la innovación. Estaría generando productos o bien aislados que no se publican o productos sobre la nada, sobre problemas más bien experimentales o teóricos” (Carvajal-Prieto, 2021).

A esa necesidad de que desde el lab se conozca muy bien a la audiencia del medio y se establezca con ella una comunicación bidireccional se refiere también Hernanz, para quien la fidelidad que se gana por parte del lector, usuario o espectador es “muchísimo mayor” si se parte del afán de resolverle una necesidad:

“(…) cuanto más conozcamos a nuestra audiencia, cuanto más entendamos qué necesita, mejor haremos nuestro trabajo y por tanto es muy necesario tener un canal de comunicación abierto con ellos porque, como ellos también son fuentes, nos contarán cosas, nos pondrán sobre la pista y, a su vez, así podremos hacer nuestro ejercicio periodístico de verificar, de hacer nuestras llamadas, etc.” (Hernanz, 2021).

Respecto al método de trabajo que proporciona el lab, Noguera-Vivo considera que los medios tradicionales pecaban de una visión un poco altiva y jerárquica de decirle a la audiencia lo que necesitaba saber mientras que las formas de emprendimiento actuales son más humildes, al tratar de averiguar primero cuáles son sus necesidades. En ese sentido, los labs ofrecen un método para concretar, de una manera más eficiente, el enfoque de periodismo como servicio, ya que innovar es algo que surge como resultado de un método, de darle seriedad al diseño de medios digitales y de hacer un producto que se centre de manera preferente en el usuario:

“(…) tradicionalmente, el periodista ha sido muy romántico y ha pensado que su oficio solo iba de generar contenido, pero ahora que se ha complicado tanto el escenario de medios y que hemos visto que hay que hacer algo más para que tu buen contenido llegue a la audiencia, yo creo que los laboratorios de medios, a esa intuición, a ese olfato periodístico le han dado también un método, una metodología, porque innovar no es algo que a ti se te ocurre porque te levantaste inspirado una mañana” (Noguera-Vivo, 2021).

Junto a esto, también aparece el concepto de lab como un espacio en el que ubicar los diferentes perfiles:

“Había que crear un lugar para esos perfiles y seguramente el laboratorio de medios era el lugar más idóneo” (Noguera-Vivo, 2021).

También se hace referencia al lab como un espacio en el que tomar decisiones. Así lo considera Pedrero-Esteban, para quien este tipo de departamentos son, en cierto modo, la punta de lanza de los medios por lo que abren caminos que luego pueden transitar los demás miembros de la redacción y del organigrama ya que las innovaciones no sólo se reducen al resultado final, sino que también pueden tener que ver con modificar la organización del trabajo, los procesos, la distribución, la monetización, las métricas, etc. En este sentido, continúa Pedrero-Esteban, los labs aportan capacidad para trabajar con perspectiva e imaginar maneras que no se conocen.

Para tomar decisiones desde esa mayor perspectiva, la pausa que posibilita el lab resulta esencial. Sin ella, Hernanz señala que parece muy

“difícil encontrar la innovación, es muy difícil realmente salirte de lo que ya sabes hacer porque la inercia es hacer lo que ya sabes, quitártelo de encima y a otra cosa” (Hernanz, 2021).

En un sentido similar, Casares considera que el lab aporta un espacio y un lugar donde hacerte preguntas distintas, experimentar, analizar qué hacen otros, analizar qué haces tú mismo y, sobre todo, probar.

“Y cuando uno prueba y, además, incorpora perfiles distintos, pues comienzan a pasar ciertas cosas”.

De este modo, continúa, el lab surge como una respuesta estratégica a una necesidad muy real que experimentan hoy los medios

“de estar aportando valor en una sociedad que es muy cambiante” (Casares, 2021).

Para Rojas-Torrijos, los labs actúan como terreno de avanzada, como un radar que explora todo lo que acontece en términos de innovación periodística, dentro y fuera del país:

“Suele contar con un equipo de personas que se dedican a estudiar, a pensar y a crear, algo tan valioso e importante en unos tiempos donde, en los medios, todo se hace demasiado deprisa. Por otra parte, su estructura, que suele reunir a profesionales de distintos ámbitos y perfiles, como redactores, diseñadores o programadores, hace ver que el futuro del periodismo pasa también por ahí: por adoptar fórmulas integradoras y transversales

de trabajo porque, con esa mirada, se pueden ofrecer a las audiencias nuevas historias, apostar por nuevos ángulos y apoyarse para ello en nuevas formas de contar lo que sucede y que resulta de interés para las personas” (Rojas-Torrijos, 2021).

A juicio de Del Ser, los labs son sobre todo catalizadores de la innovación y del cambio de enfoque, al modificar la forma de abordar un trabajo periodístico obligando así a los compañeros a pensar de otra forma. También para Peña Martínez los labs catalizan la innovación en los medios que deciden dotarse de ellos. En ese sentido, entiende que parte de su trabajo consiste en sacar de su zona de confort a los redactores con costumbres y formas de hacer más arraigadas y motivarles para que sean capaces de superar sus resistencias (Peña Martínez, 2021).

Para Larrondo-Ureta, los labs pueden contribuir a la innovación de muchas maneras ya que ésta es un concepto multi-dimensional que abarca lo tecnológico, procedimental y técnico relativo a los softwares, a las aplicaciones y a las plataformas, pero también incluye la innovación relativa a los temas, coberturas, enfoques, formatos, géneros y narrativas.

Desde una perspectiva más aplicada, Laso ejemplifica de qué modos el lab de *El Confidencial* ha sido catalizador para su redacción, pero también —en otras ocasiones— incluso para otros medios que se han “subido” al carro al mostrar un camino que ellos no habían explorado, pero al que también se quieren sumar. Menciona innovaciones como la escritura automática de noticias relativas a deportes, tiempo, lotería y cuestiones “que son fáciles de escribir”. A su juicio, otra de las ventajas que tiene este tipo de automatización es liberar a los profesionales para que se dediquen a hacer el trabajo más periodístico, más complejo y para el que se requiere más “materia gris” (Laso, 2021).

Para Cancela, las contribuciones de los labs a la innovación son numerosas porque también lo son las propias áreas en las que se puede innovar a partir de equipos multidisciplinarios que tengan tiempo, recursos, curiosidad y ganas para explorar, investigar y crear. Menciona, por ejemplo, cómo usar periodismo de datos ultra localizados, la realidad virtual, la inteligencia artificial, el reconocimiento facial, tecnologías que ya se están utilizando en otros muchos campos desde la policía hasta el entretenimiento pasando por los estudios lingüísticos:

“En nuestro campo es raro que haya innovaciones reales, pero sí hay nuevas aplicaciones de tecnologías que están ahí y que nosotros tenemos que pensar qué aplicaciones les podemos dar. Nadie lo va a hacer porque somos nosotros los que conocemos las necesidades de nuestros usuarios y nuestras propias necesidades” (Cancela, 2021).

Siguiendo a González Alba, los labs aportan a la propia cultura y a la esencia de lo que significa innovar al poner en marcha nuevas soluciones:

“La innovación trata de eso: de intentar conseguir los mismos objetivos que tenemos como empresa, pero haciendo las cosas de manera diferente porque la que había ya no nos vale. Pues ese foco ahora puesto en los lectores, esa experimentación con los datos de nuestros usuarios a la hora de ofrecerles contenidos —no solo ya que demanden, sino que necesiten— es la esencia de la cultura innovadora dentro de los medios. Y una forma muy eficiente de implantarla es a través de estos laboratorios de medios” (González Alba, 2021).

Para Valero-Pastor, la contribución del lab a la innovación depende mucho del medio. En el de *El Confidencial*, por ejemplo, sí que lo aporta todo y es motor de innovación, aunque también ve con buenos ojos aquellos medios que no disponen de un lab como tal, sino que deciden distribuir la innovación a lo largo de diferentes departamentos y unidades:

“(…) yo creo que no es necesario contar con un laboratorio de innovación para innovar en los medios. Simplemente esa innovación puede estar distribuida en varios departamentos y unidades y no tiene por qué ser necesario crear un departamento como tal para innovar” (Valero-Pastor, 2021).

## 4.2. Futuro de los labs

Interrogados por el futuro de los labs, los entrevistados reflejaron una gran variedad de visiones; desde quienes consideran que irán a menos, a más, que su futuro depende de varios factores y quienes contestaron que no saben qué futuro les depara. En el primer grupo, estarían quienes consideran que el futuro va a pasar por diluir los laboratorios en nuevas figuras profesionales dentro de la redacción. Así lo cree, por ejemplo, Carvajal-Prieto para quien el futuro pasará por crear figuras y perfiles más especializados en las tareas que antes resolvían los laboratorios: jefe de producto, jefe de visualización, jefe de datos, perfil de audiencias, etc.

De manera análoga, para Noguera-Vivo el punto final deseable no sería morir de éxito sino haber cumplido con el objetivo y, una vez instalada toda esa cultura, reubicar perfiles y seguir trabajando en la misma línea. Aun así, considera que aún estamos lejos de ese punto ideal en el que un medio pueda decir que no necesita laboratorio porque ya tiene una cultura de innovación que impregna toda la institución.

Para Laso, los labs tienen sentido tal como se han creado “lo que pasa es que tienen que ir evolucionando” porque si la unidad de innovación se confía sólo a un grupo de personas se está perdiendo la capacidad de que sea en realidad toda la plantilla la que tenga esa mentalidad.

Los labs ofrecen beneficios tangibles e intangibles para el medio, nuevos métodos de trabajo para las redacciones y nuevos formatos para los públicos

Y, en ese sentido, considera que la tendencia internacional será dejar de ser unidades que se llamen laboratorios para acabar integrándose en otras unidades que, a su vez, se impregnen de toda la energía y la forma de trabajo que se realizaba en el lab (Laso, 2021).

Reconociendo lo valioso de esta visión, Casares también considera que se trata de algo idílico y utópico:

“Lo que ocurre es que normalmente no es así. La redacción tiene una misión muy concreta, fundamental y prioritaria que es generar contenido para alimentar una web, para hacer un periódico todos los días, para hacer un boletín de radio, de televisión, todos los días. Y esa actividad consume muchísima energía (...). El día a día suele acaparar un porcentaje de tiempo de las personas que se acerca normalmente al 100% con lo cual los espacios para innovar y crear desaparecen” (Casares, 2021).

Si una redacción es capaz de integrar ese espíritu y mantenerlo, “fantástico” –continúa Casares–. En caso contrario, “creo que cada uno tiene que ver en qué grado tiene que mantener o incorporar”. En un sentido muy similar, Valero-Pastor declara que es necesario que haya alguien pensando en el futuro tanto en productos como en modelos de negocio, y no sólo en contenidos o en productos a corto plazo. Y ese “alguien” puede estar integrado en un lab o en el resto de la redacción, pero sí es necesario que exista.

De forma análoga, González Alba considera que, en la medida que las distintas posibilidades y herramientas tecnológicas permitan mejorar la profesión, seguirá siendo necesaria esa experimentación y esa apuesta por la innovación “sea o no sea a través de un laboratorio”. Y, como ejemplos de estas nuevas tendencias, menciona la realidad virtual o la inteligencia artificial. También para Del Ser es necesario priorizar ese tipo de trabajo dotándole de una unidad propia. Lejos de verlos como “un lujo del que se pueda prescindir en momentos de necesidad”, sería conveniente que las empresas hicieran el esfuerzo de preservar esa pequeña célula en la que se pueda pensar mejor y diferente de modo que contagien después las estructuras y los flujos de trabajo (Del Ser, 2021).

En un sentido similar, García Fernández (2022) reconoce que, aunque los laboratorios de innovación puedan evolucionar hacia otra cosa o difuminarse en otras formas como el “departamento de *storytelling*, de datos o de lo que sea”, en todo caso deben existir como parte de la responsabilidad con el medio, con la innovación y finalmente con el periodismo.

También para González Alba (2021), incluso conseguida la definitiva transformación digital de las redacciones, va a ser necesario seguir apostando por esta evolución constante que sólo es posible diseñar con una acertada estrategia de innovación y adaptación al cambio.

Valero-Pastor no tiene muy claro cuál sea el futuro de los labs porque en Estados Unidos, por ejemplo, no hay ningún gran medio que los mantenga. Desde su perspectiva, es posible que los laboratorios de medios se conviertan en equipos de producto siguiendo la tendencia que ha tenido *El Confidencial* que de un laboratorio de nuevas narrativas se ha ido transformando hacia un laboratorio de producto y de modelo de negocio” (Valero-Pastor, 2021).

En todo caso, aunque desapareciesen como tal, al final, el éxito sería que su alma impregnase a todas las capas de la redacción, pero, de un modo especial al equipo de producto (o de “*research and development*” como se le denomina en Estados Unidos) que es quien se tiene que encargar de diseñar el futuro:

“realmente su espíritu o su vocación de tercera velocidad estaría inmersa dentro de los equipos de producto y, en segunda instancia, dentro de los equipos de nuevas narrativas, de periodismo de datos o de *machine learning*; ese tipo de departamentos más avanzados en cuanto a formato” (Valero-Pastor, 2021).

En sentido similar, Pedrero-Esteban recuerda que cualquier cambio grande empieza con un cambio pequeño que se va consolidando a medida que el resto del medio, de las estructuras, de los departamentos y de las personas vean que puede ser bueno:

“esto así en ambiguo y en abstracto a lo mejor no es una respuesta que valga para todos, pero sí creo en esa esencia” (Pedrero-Esteban, 2021).

Para Peña Martínez, de RTVE, los labs tienen mal futuro porque a los directivos les resulta muy difícil comprender lo que aporta tener a gente “probando y probando, y a veces sin éxito”. A su juicio, los laboratorios se extinguirán, pero el trabajo en las redacciones será mucho más multidisciplinar ya que cada día se precisan más analistas de datos e informáticos, que satisfagan demandas distintas a las del resto de la plantilla (Peña Martínez, 2021).

En el lado contrario, Zaragoza-Fuster considera que es posible que los laboratorios vayan a más. En este sentido, asegura que, en España, a pesar de no apostar por la creación de labs, los medios están invirtiendo en innovación:

“poco a poco, se darán cuenta que los necesitan y los irán incorporando. Muchos trabajan con unidades de datos, que son similares”.

Desde una perspectiva internacional, Zaragoza-Fuster considera que las grandes empresas mediáticas ya disponen de ellos, sobre todo en el caso de los medios públicos. A su juicio, es posible por tanto que su creación prolifere como estrategia con la que competir en términos de innovación. En similares términos, Espona, de RTVE, no concibe el futuro sin los labs mientras que destaca la conveniencia de jugar con la tecnología al tiempo que se ofrece una información de calidad y periodística a la vez (Espona, 2021).

Otro grupo de entrevistados considera que el futuro de los labs depende de varios factores. Por ejemplo, de la visión que tengan los directivos de los medios y de su capacidad para cerciorarse de que se trata de una apuesta que exige paciencia para que los frutos se comiencen a ver y que, por tanto, no puede ser cortoplacista (Rojas-Torrijos, 2021). El autor reconoce las apuestas de RTVE, *El País* o de grupos como *Unidad Editorial*, que acaba de crear el *Expansión Lab*, ya que esto muestra que parecen tener claro que la innovación es el camino para la diferenciación en un momento en que esto resulta clave para atraer unas audiencias que están muy fragmentadas.

La innovación que se genera en el lab puede afectar a la organización, a la distribución, a la monetización, a las métricas, a cuestiones tecnológicas pero también a innovaciones en los temas, coberturas, enfoques, formatos, géneros y narrativas

Para Larrondo-Ureta, el futuro de los labs también depende en gran parte de la mayor o menor implantación tecnológica porque

“estamos viendo que la tecnología se erige nuevamente como un factor principal debido al avance de la inteligencia artificial o de las técnicas de visualización inmersiva” (Larrondo-Ureta, 2021).

Para otros expertos, su futuro depende mucho del tipo de medio que se considere en cada caso. A juicio de Noguera-Vivo, en el de los medios nativos digitales jóvenes, por ejemplo, al nacer pequeños, ya vienen con una generación de periodistas muy formados de manera que cada uno de ellos son, en cierto modo, “un pequeño laboratorio en sí mismos” por lo que no necesitarían dotarse de un lab. Frente a ellos, los grandes medios, los que vienen del papel y de la era pre internet, han tenido que lidiar con recortes presupuestarios, con el choque generacional, con la transición digital, con la transformación tecnológica y

“evidentemente, esos necesitan un lab, lo están utilizando y yo creo que queda mucho recorrido del lab en muchos sentidos” (Noguera-Vivo, 2021).

En un sentido similar se expresa el que fuera director del lab de *Diario de Navarra*:

“Mi sensación es que los espacios de innovación son muy relevantes en especial en medios muy tradicionales. Hay medios independientes, mucho más pequeños, muchos de ellos de nicho, que ya tienen o que ya nacen con un ADN muy ágil, muy innovador fundamentalmente en el entorno digital. Para ellos puede ser más sencillo. Para los medios más tradicionales, los que tienen redacciones más grandes, redacciones que tienen una historia más larga con profesionales con cierta veteranía, con prácticas muy relacionadas con el producto, con el papel en muchos casos, con la historia que traen, creo que va a seguir siendo muy importante los espacios donde experimentar casi con el modelo de *start up* y poner en marcha pequeñas iniciativas o más grandes y traspasarlas” (Casares, 2021).

En este punto cita a RTVE y *El País* como buenos ejemplos de medios grandes y prestigiosos que tienen que combinar las exigencias de la operativa diaria con la necesidad de mejorar la calidad de su periodismo en la narración, en lo tecnológico, en los contenidos, etc., y para eso necesitan ensayo constante. En esos casos, continúa Casares, “me da la sensación de que van a seguir cumpliendo una labor importante”.

Finalmente, también hay entrevistados que declaran desconocer qué futuro les depara a los labs:

“Bueno, ésta es una pregunta que realmente no puedo contestar porque no tengo ni idea si los labs van a ser algo que dentro de unos años siga estando vigente o si van a ser algo que poco a poco vaya terminando. A mí me gusta lo que dice, cuando he entrevistado a alguna vez a Alejandro Laso (...), él suele decir que le gustaría que, en unos cuantos años, el lab de su medio desapareciera porque ya no fuera necesario, porque ya la innovación estuviera en el ADN de todos los periodistas, de todos los profesionales del medio. A mí me gusta pensar que eso sería lo ideal, ¿no? En un mundo perfecto, los medios pudieran transmitir, desarrollar la innovación en todos los niveles y por tanto que las unidades específicas, que los laboratorios no fueran necesarios porque el ADN de la innovación esté en todas partes” (García-Avilés, 2021).

El catedrático de Periodismo reconoce que se trata de algo utópico, pero también de una meta. Para avanzar hacia ella –continúa– parece básico trabajar en esa transferencia de conocimiento de los resultados de la innovación al conjunto del medio.

A juicio de Cancela resulta complicado aventurar el futuro de estos espacios porque en momentos de crisis –como el que afrontan en la actualidad tanto los medios como el periodismo– su presupuesto es el primero que se recorta:

“Bueno, es difícil, no veo por qué dejarían de existir porque son necesarios. Tiene que haber un espacio donde puedan dialogar las distintas disciplinas para seguir avanzando. Entonces, me parece que son necesarios, pero es verdad que no me arriesgaría a hacer un pronóstico porque cuando estás en los medios lo primero que se corta son estos tipos de espacios que no producen dinero a corto plazo” (Cancela, 2021).

Cancela plantea que mantener un lab es muy difícil para los medios porque tanto la economía como la política “y otras muchas cosas” están diseñadas “sólo para el corto plazo”.

## 5. Discusión y conclusiones

Los labs son fórmulas muy innovadoras de gestión interna que en varios casos comenzaron como espacios de creación de nuevas narrativas y que, con el paso del tiempo, se han ido transformando en laboratorios de desarrollo de producto. En otras ocasiones, siguen siendo departamentos volcados en la exploración y generación de narrativas interactivas aprovechando las posibilidades que genera la propia evolución de internet.

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

En este contexto, parece acertado dotarse de espacios independientes en los que pensar, analizar, probar, pero –sobre todo– en los que contar con el tiempo y la perspectiva suficientes para diseñar distintas soluciones, una necesidad imposible de alcanzar en el ritmo frenético de la operativa del día a día.

Con respecto a de qué modo los labs contribuyen a la innovación, las respuestas de los expertos resultan diversas, aunque también complementarias. Se destaca que ofrecen tanto nuevos métodos de trabajo a las redacciones como nuevos formatos para los públicos y también beneficios tangibles e intangibles para el medio. Entre los tangibles, se menciona el incremento de la audiencia, el aumento de su fidelidad o la generación de nuevos ingresos a través de nuevas vías. En cuanto a los beneficios intangibles, el lab puede incrementar el prestigio y la reputación del medio al recibir premios, reconocimientos y distinciones.

Otra de las contribuciones de los labs es la de constituir espacios privilegiados para la innovación entendiendo que ésta consiste en resolver necesidades y problemas mediante soluciones creativas. Al dedicarse en exclusiva a esto, el lab se entiende también como una respuesta estratégica a una necesidad muy real que experimentan hoy los medios. Lógicamente, esto está sujeto a algunas condiciones como la de que se cuente con datos que aseguren que los problemas que se están resolviendo son reales y que esas soluciones se transfieran. También resulta conveniente tener un canal de comunicación muy abierto con la audiencia ya que cuanto más se entiendan sus necesidades, mejor será el trabajo del lab. Los laboratorios de innovación ofrecen también un método para concretar la visión del periodismo como servicio, al tiempo que constituyen espacios en los que ubicar los distintos perfiles, hacerse preguntas diferentes, experimentar, analizar qué hacen otros medios, analizar qué hace el propio medio, probar y terminar de tomar decisiones.

Éstas son muy variadas y –puesto que la innovación es un concepto multidimensional– pueden afectar a la distribución, a la monetización, a las métricas, a cuestiones tecnológicas, procedimentales y técnicas relativas a los softwares, a aplicaciones y a plataformas. Las decisiones que se tomen en el lab pueden implicar también innovaciones en los temas, coberturas, enfoques, formatos, géneros, narrativas, organización de tareas y flujos de trabajo.

Como también son varias las áreas en las que cabe innovar, las decisiones pueden afectar asimismo a cómo usar periodismo de datos ultra localizados o a cómo emplear la realidad virtual, la inteligencia artificial o el reconocimiento facial. Para todo esto, resulta indispensable esa pausa que posibilita el lab porque la inercia es hacer lo que ya se sabe para “quitárselo de encima y a otra cosa”.

Los resultados apoyan la tesis de que el diseño organizativo para la elaboración de productos diarios se traduce en una orientación “natural” hacia la explotación a corto plazo que acaba por fagocitar la innovación exploratoria a la que antes nos hemos referido. Siguiendo, por ejemplo, a Porcu, Hermans y Broersma:

“Esta falta de exploración no sorprende, ya que las salas de redacción se enfocan en la producción de noticias a diario. Por lo tanto, el diseño organizacional para la producción de productos diarios da como resultado un enfoque ‘natural’ en el corto plazo explotador. Pero si se deja desequilibrada por la exploración orientada a largo plazo, los giros eficientes y explotadores de la rueda del hámster de la sala de redacción suelen absorber la mayor parte de las energías creativas de las personas, sin dejar nada para la innovación exploratoria” (Porcu; Hermans; Broersma, 2022).

Con todo, el futuro de los labs resulta incierto. Las respuestas de los entrevistados se agrupan entre quienes creen que irán a menos, a más, entre quienes consideran que esto depende de diversos factores y entre quienes declaran directamente no saber. En el primer grupo, se ubican los expertos que consideran que, en el futuro, los labs quedarán diluidos en nuevas figuras profesionales como el jefe de producto, el jefe de visualización, el jefe de datos, el responsable de audiencias, etc. Ubicamos también en este grupo a los profesionales que consideran que, aunque los labs responden a una necesidad en un espacio y un tiempo, lo ideal es que vayan evolucionando de modo que no se prive a nadie de la plantilla de tener la misma mentalidad que la que inspiró la creación del lab. También incluimos aquí a quienes consideran que ésta es una visión idílica que, de hecho, no se corresponde con lo que ocurre en la práctica ya que las redacciones están excesivamente ocupadas con la operativa del día a día, algo que –de nuevo en línea con el planteamiento de Porcu, Hermans y Broersma (2022)– consume demasiada energía.

Otro grupo de entrevistados considera que es posible que la existencia de los labs vaya “a más” conforme los medios se den cuenta de que los necesitan y los vayan incorporando como una estrategia diferencial ante la competencia también

ante el hecho cierto –como indica la bibliografía– de que la innovación exploratoria en las redacciones tradicionales es escasa y, por tanto, muy necesaria (O’Reilly; Tushman, 2004; Storsul; Krumsvik, 2013; Westlund; Lewis, 2014; Küng, 2015; Tameling, 2015; Fortunati; O’Sullivan, 2019; Porcu, 2020) ya que, sin exploración, la organización no acoge ni desarrolla ideas creativas o nuevas. Esto puede dar lugar a organizaciones sin riesgo que están “atrapadas en equilibrios estables subóptimos” (March, 1991, p. 71).

Para un tercer grupo de entrevistados, el futuro de los labs depende de varios factores. Por ejemplo, de la visión que tengan los directivos, de la mayor o menor implantación tecnológica o del tipo de medio que se considere en cada caso. En el de los medios nativos digitales jóvenes, al nacer pequeños, ya incorporan una generación de periodistas con un alto grado de formación y cultura digitales de manera que cada uno de ellos es, de algún modo, “un pequeño laboratorio”. Frente a ellos, los medios tradicionales que han tenido un referente en papel precisan de un espacio en el que experimentar para poner en marcha e ir testando distintas iniciativas.

Finalmente, un cuarto grupo de entrevistados declara directamente desconocer qué futuro les depara a los labs porque esa idea de que el ADN de la innovación pueda permear todo el medio resulta, de *facto*, muy complicada y algo utópica. Algunos de los entrevistados se alinean con el discurso de que las organizaciones de noticias no son muy buenas a la hora de lograr innovación exploratoria (O’Reilly; Tushman, 2004; Storsul; Krumsvik, 2013; Tameling, 2015; Westlund; Lewis, 2014) puesto que la producción diaria de noticias, centrada en la demanda a corto plazo y la producción eficiente, suele absorber la mayor parte de las energías creativas de las personas (Porcu; Hermans; Broersma, 2020, p. 1423). Sin embargo, como recuerdan March (1991) y O’Reilly y Tushman (2013), si las organizaciones buscan la supervivencia a largo plazo, se necesitan al menos ambos tipos de innovación.

En otras ocasiones las dudas sobre su sostenibilidad vienen de la práctica –relativamente habitual– de recortar el presupuesto del que disponen estas unidades en momentos de crisis como el que vivimos hoy. Como se comprende, este peligro compromete seriamente el espacio privilegiado que ofrecen los labs para promover la innovación exploratoria que, en una necesaria “ambidestreza organizativa” (Maijanen; Virta, 2017), resulta esencial para garantizar la supervivencia de una institución, especialmente porque, siguiendo a Porcu, Hermans y Broersma (2022), el enfoque en la explotación parece atractivo a corto plazo, pero puede llegar a ser “autodestructivo” a la larga.

Por lo demás, las respuestas de los entrevistados confirman que, pese a que, en los medios españoles, los labs cuentan con más de una década de vida, su configuración –la de los que sobreviven– es elástica y, en muchos aspectos, continúa hoy en construcción. En todo caso, se constata también la superioridad –y mayor sostenibilidad– de los labs de segunda generación (Hogh-Janovsky; Meier, 2021) frente a los de la primera.

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

Como futuras líneas de investigación, sería interesante ampliar el foco para acoger la visión de otros expertos en el ámbito del español como los vinculados a los labs de los medios antes citados, en Perú y Argentina, y –aún más– acoger también la perspectiva de los responsables de algunos de los labs que registran una mayor actividad en Europa y Estados Unidos para continuar explorando hasta qué punto aplican las metodologías *agile*, pero también qué dificultades experimentan y qué estrategias han resultado más eficientes para superarlas. También sería interesante examinar en profundidad por qué decidieron cerrar aquellos labs que no han continuado su actividad y explorar de qué modo revertir esas posibles causas. Con el propósito de continuar sedimentando conocimiento, podría ser útil también seguir trabajando en la conceptualización de las narrativas interactivas que se generan en los labs y examinar las preferencias de la audiencia para fomentar una innovación exploratoria que sea capaz de diseñar productos y servicios que resulten más ajustados a sus necesidades.

## 6. Notas

1. En la actualidad continúa activo. Para conocer más sobre los proyectos en los que están trabajando, se puede revisar su web en la dirección:

<https://www.afp.com/en/agency/medialab>

2. En el momento en el que llevamos a cabo la entrevista. Desde diciembre de 2021, es directora de nuevas narrativas y formatos audiovisuales en *Prisa Media*.

El futuro de los labs resulta incierto: por un lado, parece utópico que el ADN de la innovación pueda permear todo el medio sin que exista un espacio específicamente encargado de diseñarla, generarla y extenderla al conjunto del medio, pero por otro los labs requieren una financiación específica cuyo retorno no está garantizado, al menos a corto plazo

3. Por razones de espacio, incluimos aquí las respuestas relacionadas con el objeto de estudio en este artículo. Este artículo forma parte de la tesis doctoral de Christian-Camilo Satizábal-Idárraga titulada *Los labs de medios de comunicación como agentes catalizadores de la innovación periodística: concepto, situación en España y visión de los expertos*, defendida en septiembre de 2022 en la *Universidad Carlos III de Madrid* bajo la dirección de la profesora Susana Herrera-Damas

4. Por las dificultades de llevarlas a cabo de una manera presencial, las elaboramos a distancia en modo online síncrono a través de *Google Meet* o de la plataforma de preferencia por parte del entrevistado quien, en ese caso, enviaba el enlace correspondiente.

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

## 7. Referencias

**Atkins, Ros** (2022). "Journalism is not a given in people's lives. Here's how to rethink the future of news". *Reuters Institute. News*, May 17.

<https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/news/journalism-not-given-peoples-lives-heres-how-rethink-future-news>

**Baars-Van-Moorsel, Mirjam** (2003). *Leerklmaat. De culturele dimensie van leren in organisaties*. Delft: Eburon Uitgeverij.

<https://pure.uvt.nl/ws/portalfiles/portal/511826/111836.pdf>

**Benítez-de-Gracia, María-José; Herrera-Damas, Susana** (2020). *Cómo producir reportajes inmersivos con vídeo en 360º*. Barcelona: UOC. ISBN: 978 84 918 0737 7

**Buijs, Kees** (2014). *Regiojournalistiek in spagaat: De kwaliteit van het redactieproces in de regionale journalistiek; een case-studie*. Den Haag: Boom Lemma. ISBN: 978 9462364844

**Cameron, Kim S.; Quinn, Robert E.** (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework*. New York: John Wiley & Sons. ISBN: 978 11 180 0332 9

**Cools, Hannes; Van-Gorp, Baldwin; Opgenhaffen, Michaël** (2022). "New organizations, different journalistic roles, and innovative projects: How second-generation newsroom innovation labs are changing the news ecosystem". *Journalism practice*, online first.

<https://doi.org/10.1080/17512786.2022.2097940>

**Donaire-Pitarch, David** (2016). *El auge de los laboratorios de innovación en los medios de comunicación*. Trabajo de Fin de Grado. Castellón: Universitat Jaume I de Castelló.

<http://repositori.uji.es/xmlui/handle/10234/163901>

**Fortunati, Leopoldina; O'Sullivan, John** (2019). "Situating the social sustainability of print media in a world of digital alternatives". *Telematics and informatics*, v. 37, pp. 137-145.

<https://doi.org/10.1016/j.tele.2018.04.005>

**García-Avilés, José-Alberto** (2020). "Laboratorios de innovación en los medios: la transformación de un modelo". *Blog del Máster en Innovación Periodística*, 3 noviembre.

<https://mip.umh.es/blog/2020/11/03/laboratorios-de-innovacio-n-medios-transformacion-modelo>

**García-Avilés, José-Alberto** (2023). "Media labs de segunda generación: aceleradores de innovación periodística". *Blog del Master en Innovación en Periodismo*, 24 enero.

<https://mip.umh.es/blog/2023/01/24/media-labs-de-segunda-generacion-aceleradores-de-innovacion-perioditica>

**García-Avilés, José-Alberto; Carvajal-Prieto, Miguel; Arias, 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.

<https://doi.org/10.5617/jomi.v5i1.3968>

**García-Ortega, Alba; García-Avilés, José-Alberto** (2018). "Gamificación del contenido periodístico para mejorar el engagement: análisis de cuatro casos de éxito". En: González-Esteban, José-Luis; García-Avilés, José-Alberto (coords.). *Mediamorfosis. Radiografía de la innovación en el periodismo*. Elche: Universidad Miguel Hernández, pp. 151-174.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7283646>

**González-Alba, José-Antonio** (2017). "Los labs de medios en España: la innovación desde el área de la organización periodística". *Cuadernos de periodistas*, n. 33, pp. 49-63.

<https://www.cuadernosdeperiodistas.com/media/2017/03/49-64-GonzalezAlba.pdf>

**Heijboer, Marjoleine; Korenhof, Mieke; Pantjes, Leanne** (2013). "Een krachtige leer cultuur voor continu leren". *Opleiding & ontwikkeling*, n. 6, pp. 6-11.

- Hernández-Sampieri, Roberto; Fernández-Collado, Carlos; Baptista-Lucio, María-del-Pilar** (2010). *Metodología de la investigación*. Ciudad de México: McGraw Hill. 5ª edición. ISBN: 978 60 715 0291 9
- Hogh-Janovsky, Isabell; Meier, Klaus** (2021). "Journalism innovation labs 2.0 in media organisations: a motor for transformation and constant learning". *Journalism and media*, n. 2, pp. 361-378.  
<https://doi.org/10.3390/journalmedia2030022>
- Howitt, Dennis** (2019). *Introduction to qualitative methods in psychology. Putting theory into practice*. Harlow: Pearson. 4<sup>th</sup> edition. ISBN: 978 1 2 922 5122 6
- Küng, Lucy** (2015). *Innovators in digital news*. London: Tauris. ISBN: 978 1 784534165  
<https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/our-research/innovators-digital-news>
- Küng, Lucy** (2017). *Going digital. A roadmap for organisational transformation*. Oxford: University of Oxford.  
<https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/our-research/going-digital-roadmap-organisational-transformation>
- López-Hidalgo, Antonio; Ufarte-Ruiz, María-José** (2016). "Laboratorios de periodismo en España. Nuevas narrativas y retos de futuro". *Ámbitos*, n. 34.  
<https://institucionales.us.es/ambitos/laboratorios-de-periodismo-en-espana-nuevas-narrativas-y-retos-de-futuro>
- Maijanen, Päivi; Virta, Sari** (2017). "Managing exploration and exploitation in a media organisation. A capability-based approach to ambidexterity". *Journal of media business studies*, v. 14, n. 2, pp. 146-165.  
<https://doi.org/10.1080/16522354.2017.1290025>
- March, James G.** (1991). "Exploration and exploitation in organizational learning". *Organization science*, v. 2, n. 1, pp. 71-87.  
<https://www.jstor.org/stable/2634940>
- Maximini, Dominik** (2015). *The Scrum culture. introducing agile methods in organizations*. Wendlingen: Springer. ISBN: 978 3 0300 8867 5
- Mills, John; Wagemans, Andrea** (2021). "Media labs: constructing journalism laboratories, innovating the future: how journalism is catalysing its future processes, products and people". *Convergence*, v. 27, n. 5, pp. 1462-1487.  
<https://doi.org/10.1177/1354856521994453>
- Moultrie, James; Stevens, John; Crilly, Nathan** (2008). "Designing and design thinking in strategy concepts: frameworks towards an intervention tool". In: *International DMI education conference design thinking: new challenges for designers, managers and organizations*. 14-15 April, ESSEC Business School, Cergy-Pointoise, France.  
[https://www.academia.edu/3391273/Designing\\_and\\_design\\_thinking\\_in\\_strategy\\_concepts\\_Frameworks\\_towards\\_an\\_intervention\\_tool](https://www.academia.edu/3391273/Designing_and_design_thinking_in_strategy_concepts_Frameworks_towards_an_intervention_tool)
- Nonaka, Ikujiro** (1994). "Dynamic theory of organization knowledge creation". *Organization science*, v. 5, n. 1, pp. 14-37.  
<https://doi.org/10.1287/orsc.5.1.14>
- Nunes, Ana-Cecília-Bisso** (2020). *O que é inovação em mídia e jornalismo? Uma análise de media labs e seus projetos / What is media and journalism innovation? An analysis of media labs and their projects*. Thesis for PhD in Social Communications at PUCRS (Brazil) and UBI (Portugal).  
<https://repositorio.pucrs.br/dspace/handle/10923/16641>
- Nunes, Ana-Cecília-Bisso; Mills, John** (2021). "Journalism innovation: how media labs are shaping the future of media and journalism". *Brazilian journalism research*, v. 17, n. 3, pp. 652-679.  
<https://doi.org/10.25200/BJR.v17n3.2021.1440>
- O'Reilly, Charles A.; Tushman, Michael L.** (2004). "The ambidextrous organization". *Harvard business review*, v. 82, n. 4, pp. 74-83.  
<https://hbr.org/2004/04/the-ambidextrous-organization>
- O'Reilly, Charles A.; Tushman, Michael L.** (2013). "Organizational ambidexterity: past, present, and future". *Academy of management perspectives*, v. 27, n. 4, pp. 324-338.  
<https://doi.org/10.5465/amp.2013.0025>
- Orrantia, Andoni** (2019). *Diez claves para contar buenas historias en podcast*. Barcelona: UOC. ISBN: 978 84 918 0591 5
- Palomo, Bella; Palau-Sampio, Dolores** (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>
- 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.

- Porcu, Ornella** (2020). "Exploring innovative learning culture in the newsroom". *Journalism: theory, practice & criticism*, v. 21, n. 10, pp. 1556-1572 (first published online in 2017)  
<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>
- Porcu, Ornella; Hermans, Liesbeth; Broersma, Marcel** (2022). "Trust and fear in the newsroom: how emotions drive the exchange of innovative ideas". *Journalism studies*, v. 23, n. 9, pp. 999-1139.  
<https://doi.org/10.1080/1461670X.2022.2061577>
- Porter, Michael E.** (1985). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press. ISBN: 978 0 684841465
- Ries, Eric** (2011). *The lean startup: how today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. New York: Crown Publishers. ISBN: 978 0 307887894
- Rogers, Everett M.** (2003). *Diffusion of innovations*, 5<sup>th</sup> edition. New York: Free Press. ISBN: 978 0 743222099
- Rojas-Torrijos, José-Luis** (2014). "Periodismo deportivo. Nuevas tendencias y perspectivas de futuro". *Correspondencias & análisis*, n. 4, pp. 177-190.  
<https://doi.org/10.24265/cian.2014.n4.09>
- Ryfe, David M.** (2012). *Can journalism survive: an inside look at American newsrooms*. Cambridge: Polity Press.
- Sádaba, Charo; Salaverría, Ramón** (2016). "Los labs de medios en España: Modelos y tendencias". En: Casero-Ripollés, Andreu (coord.). *Periodismo y democracia en el entorno digital*. Madrid: Sociedad Española de Periodística, pp. 149-164. ISBN: 978 84 606 6945 6  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6411746>
- 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>
- Schenke, Wouter** (2015). *Connecting practice-based research and school development: Cross-professional collaboration in secondary education*. PhD Thesis: Universiteit van Amsterdam, Amsterdam.  
[https://pure.uva.nl/ws/files/2548382/164098\\_02.pdf](https://pure.uva.nl/ws/files/2548382/164098_02.pdf)
- Schwaber, Ken; Sutherland, Jeff** (2017). *The Scrum guide*.  
<https://scrumguides.org>
- Scolari, Carlos A.** (2013). *Narrativas transmedia: Cuando todos los medios cuentan*. Barcelona: Deusto. ISBN: 978 84 234 1336 2
- Seville, Erica W.** (2017). *Resilient organizations: how to survive, thrive and create opportunities through crisis and change*. London: Kogan Page. ISBN: 978 07 494 7855 1
- Sixto, Juan-Ignacio** (2019). "'News labs': ¿la fórmula de innovación en los medios?". *Asociación de Entidades Periodísticas Argentinas*, 26 febrero.  
<http://adepa.org.ar/news-labs-la-formula-de-innovacion-en-los-medios>
- Storsul, Tanja; Krumsvik, Arne H.** (2013). "What is media innovation?". In: Storsul, Tanja; Krumsvik, Arne H. (eds.). *Media innovation, a multidisciplinary study of change*. Göteborg: Nordicom, pp. 13-27. ISBN: 978 91 865 2365 7  
<https://www.nordicom.gu.se/en/publications/media-innovations>
- Tameling, Klaske** (2015). *En wat doen we online? Crossmediale dilemma's op de Nederlandse nieuwsredactie*. Rijksuniversiteit Groningen / Amsterdam: Boom Lemma Uitgevers. ISBN: 978 90 8953 639 6  
<https://research.rug.nl/nl/publications/en-wat-doen-we-online-crossmediale-dilemmas-op-de-nederlandse-nie>
- Tanaka, Atau** (2011). "Situating within society: blueprints and strategies for media labs". In: Plohman, Angela (ed.). *Blueprint for a lab of the future*. Eindhoven: Baltan Laboratories, pp. 12-20. ISBN: 978 90 815 8300 8
- Usher, Nikki** (2014). *Making news at The New York Times*. Ann Arbor, MI: New Media World. ISBN: 978 0 4720 3596 0
- Valero-Pastor, José-María** (2020). *La construcción de la innovación en los medios de comunicación nativos digitales: los casos de El Confidencial y Quartz*. Tesis Doctoral. Elche: Universidad Miguel Hernández.  
<http://dspace.umh.es/handle/11000/25509>
- Valero-Pastor, José-María; Carvajal-Prieto, Miguel** (2019). "Transferencia de conocimiento para la innovación en las organizaciones periodísticas. Estudio de casos españoles". *Revista latina de comunicación social*, n. 74, pp. 1154-1172.  
<https://doi.org/10.4185/RLCS-2019-1376>

- 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.  
<https://doi.org/10.3145/epi.2019.sep.14>
- Vázquez-Herrero, Jorge; González-Neira, Ana; Quintas-Froufe, Natalia** (2019). "La audiencia activa en la ficción transmedia: plataformas, interactividad y medición". *Revista latina de comunicación social*, n. 74, pp. 73-93.  
<https://doi.org/10.4185/RLCS-2019-1322>
- Vázquez-Herrero, Jorge; López-García, Xosé; Gifreu-Castells, Arnau** (2019). "Evolución del documental interactivo: Perspectivas y retos para su consolidación". *Estudos em comunicação*, n. 29, pp. 127-145.  
<http://ojs.labcom-ifp.ubi.pt/index.php/ec/article/view/496>
- Vizoso, Ángel** (2020). "TheCorrespondent.com, ElConfidencial.com y Observador.pt: tres estrategias en el uso de la infografía periodística en los cybermedios". En: *Actas del VII Congreso internacional de la AE-IC*, pp. 1543-1564.  
<https://aeicvalencia2020.org/wp-content/uploads/2021/01/Libro-de-Comunicaciones-VII-Congreso-Internacional-de-la-AE-IC-Valencia-2020.pdf>
- Wang, Dong; Su, Zhongfeng; Yang, Dongtao** (2011). "Organizational culture and knowledge creation capability". *Journal of knowledge management*, v. 15, n. 3, pp. 363-373.  
<https://doi.org/10.1108/13673271111137385>
- Watkins, Karen E.** (1996). *Creating the learning organization*. Alexandria, VA: American society for training and development. ISBN: 978 1 562860523
- Weiss, Amy-Schmitz; 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>
- Westlund, Oscar; Lewis, Seth C.** (2014). "Agents of media innovations: actors, actants, and audiences". *Journal of media innovations*, v. 1, n. 2, pp. 10-35.  
<https://doi.org/10.5617/jmi.v1i2.856>
- Yolles, Maurice** (2009). "Competitive advantage and its conceptual development: an exploration". *Business information review*, v. 26, n. 2, pp. 93-111.  
<https://doi.org/10.1177/0266382109104411>
- Young, Pauline V.** (1960). *Métodos científicos de investigación social. Introducción a los fundamentos contenido, método, principios y análisis de las investigaciones sociales*. Ciudad de México: Instituto de Investigaciones Sociales de la Universidad Nacional Autónoma de México.  
<http://ru.iis.sociales.unam.mx/handle/IIS/5734>
- Zaragoza-Fuster, María-Teresa** (2022). *Los laboratorios de innovación de los medios de servicio público europeos. Los casos de BBC News Labs y RTVE Lab*. Tesis Doctoral. Elche: Universidad Miguel Hernández.
- 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/10.15581/003.33.34466>
- Zaragoza-Fuster, María-Teresa; García-Avilés, José-Alberto** (2022). "Public service media laboratories as communities of practice: implementing innovation at BBC News Labs and RTVE Lab". *Journalism practice*, first online.  
<https://doi.org/10.1080/17512786.2022.2088602>