



LOS LABS COMO FÓRMULA DE INNOVACIÓN EN LOS MEDIOS

Labs as a formula for media innovation



Ramón Salaverría



Ramón Salaverría es profesor titular de periodismo en la *Universidad de Navarra* y *visiting scholar* en el *Digital Media Research Program* de la *University of Texas* en Austin, Estados Unidos, durante el curso 2014-15. Está especializado en la investigación sobre ciberperiodismo y medios digitales, temas en los que cuenta con más de un centenar de publicaciones. A nivel internacional, ha sido *chair* de la *Journalism Studies Section* de *Ecrea* (2010-2012) y es miembro del *World Journalism Education Council*.

<http://orcid.org/0000-0002-4188-7811>

Universidad de Navarra, Facultad de Comunicación, Departamento de Proyectos Periodísticos
Edif. Biblioteca de Humanidades, 31080 Pamplona, España
rsalaver@unav.es

Resumen

Se analizan las características, actividades y resultados de los laboratorios –también conocidos como *labs*– promovidos en los últimos años por empresas periodísticas de prestigio, a escala internacional. Se realiza un estudio comparado sobre una muestra de 31 *labs*, en base a la información corporativa que ofrecen en sus respectivos sitios web y en sus cuentas en *Twitter*. Ese análisis permite identificar la estructura prototípica, tareas, funcionamiento y resultados de los *labs* en los medios. Se identifican cuatro modelos principales: 1) dedicados al desarrollo de aplicaciones y tecnologías digitales; 2) centrados en la exploración de nuevas narrativas multimedia y el periodismo de datos; 3) destinados a promover proyectos empresariales y *startups*; y 4) orientados a actividades de formación profesional y programas de alfabetización mediática.

Palabras clave

Labs; Periodismo; Innovación; Medios; Internet.

Abstract

This study analyzes the characteristics, activities and results of the laboratories –also known simply as *labs*– promoted in recent years by certain high-quality international news companies. A comparative study of 31 *labs* was performed, based on the corporate information offered on their websites and on their *Twitter* accounts. This analysis identifies the prototypical structure, tasks, operations and results of the media-promoted *labs* as of January 2015. The research identifies four main models: 1) *labs* that develop applications and digital technologies; 2) *labs* that explore multimedia news storytelling and data journalism formats; 3) *labs* that promote business projects and startups; and finally, 4) *labs* focused on training activities and media literacy programs.

Keywords

Labs; Journalism; Innovation; Media; Internet.

Salaverría, Ramón (2015). “Los labs como fórmula de innovación en los medios”. *El profesional de la información*, v. 24, n. 4, pp. 397-404.

<http://dx.doi.org/10.3145/epi.2015.jul.06>

1. Introducción

Los medios de comunicación se enfrentan a un escenario doblemente adverso. Por una parte, las empresas periodísticas sufren las consecuencias de la profunda crisis económica que se desencadenó en 2007. Especialmente en los países occidentales, los medios se han visto lastrados tanto por una severa retracción del mercado publicitario, como

por una significativa caída en ventas y suscripciones. A esta crisis económica, prolongada pero al fin y al cabo coyuntural, los medios han sumado una segunda crisis más grave, de tipo estructural: la que se deriva del cambio de paradigma tecnológico en la industria de la comunicación. Esta confluencia de complicaciones ha empujado a un creciente número de empresas periodísticas a buscar fórmulas innovadoras con las que descubrir oportunidades para el futuro.

Una de esas iniciativas ha consistido en promover en su seno laboratorios de innovación, también llamados *medialabs* o, simplemente, *labs*. Varias decenas de medios a escala mundial han puesto en marcha recientemente unidades o departamentos dedicados a la investigación, experimentación, desarrollo e implementación de innovaciones tecnológicas y editoriales en sus organizaciones.

Los labs son unidades de I+D+i impulsadas por los medios para innovar en tecnologías y formatos editoriales

Los primeros pasos en esa dirección se dieron en los años 1990. Inspiradas probablemente en el modelo del *MIT Media Lab*, inaugurado en 1985 en el seno de la *School of Architecture and Planning* del *Massachusetts Institute of Technology* (Brand, 1988), algunas empresas periodísticas pusieron en marcha en aquellos años unidades internas para la investigación y desarrollo de productos y servicios. El laboratorio periodístico más destacado de los años 1990 fue probablemente el *Information Design Lab* promovido por el grupo norteamericano de prensa *Knight Ridder* en Boulder, Colorado. Aquel lab estaba dirigido por Roger Fidler, autor del libro *Mediamorphosis* (Fidler, 1997), y lo componían periodistas, diseñadores, tecnólogos e investigadores. Entre sus proyectos más sobresalientes se encuentra el *tablet newspaper*, presentado en 1994, un dispositivo digital de lectura que se anticipó en casi dos décadas a las populares tabletas de nuestros días. Otra iniciativa similar fue acometida, sin ir más lejos, en España. *El periódico de Catalunya* mantuvo en aquellos mismos años un equipo de I+D liderado por Mario Santinoli que entre otras iniciativas lanzó en 1995 el *NewsPad*, otra tableta para la lectura de prensa (Meso-Ayerdi, 2006).

Ya en el presente siglo, otros laboratorios han tomado el relevo a aquellos centros pioneros. Con nombre idéntico o similar –*multimedia lab*, *idea lab*, *media innovation lab*...–, cada vez más empresas periodísticas han comenzado a alumbrar departamentos destinados a investigar sobre la vanguardia tecnológica e impulsar la innovación en sus organizaciones. El fenómeno tuvo algún primer ejemplo puntual a partir de 2007, pero ha sido sobre todo desde 2010 cuando se ha desencadenado un interés creciente por explorar el potencial de esta idea.

Este artículo presenta una aproximación a este fenómeno emergente de los laboratorios de innovación en los medios, esbozando su perfil actual. El objetivo es analizar los tipos, modalidades de funcionamiento y resultados de estos labs, con el fin de ponderar su utilidad como resortes para la innovación en el seno de las empresas periodísticas.

2. Marco teórico

A pesar de su auge, el fenómeno de los labs ha recibido escasa atención por parte de los investigadores especializados en medios de comunicación. Ciertamente, hasta la fecha ningún estudio ha profundizado en las características y modalidades de esos laboratorios de medios. La bibliografía existente se centra apenas en laboratorios promovidos des-

de universidades, muy especialmente en el *Media Lab* del *MIT*. Pasadas casi tres décadas desde su puesta en marcha, el laboratorio del *MIT* sigue siendo un referente indiscutible y es objeto de periódicas monografías y artículos (Wolinsky, 2002; Hassan, 2003; Bender, 2004). Al margen de ese caso sobresaliente, casi ninguna iniciativa de laboratorio promovido por medios ha sido objeto de estudio por parte de la comunidad científica. A lo sumo puede rastrearse algún trabajo suelto, como el análisis del modelo de innovación en la *BBC* (Locke, 2006) o una tesis de máster sobre el laboratorio del lisboeta *Diário de notícias* (Veiga, 2012).

Si la investigación académica sobre labs de medios brilla por su ausencia, sí abundan en cambio estudios sobre el concepto de innovación en los medios periodísticos. La relación de los medios con la innovación se ha abordado desde diferentes perspectivas. Entre otras:

- tecnológica (Caspí; Samuel-Azran, 2008; Ashuri, 2013);
- económica y gerencial (Dal-Zotto; Van-Kranenburg, 2008; Preston; Kerr; Cawley, 2009; Pérez-Latre; Sánchez-Taberner, 2012);
- sociológico-profesional (Boczkowski, 2004; Weiss; Domingo, 2010).

En 2015 hay una treintena de labs de medios en el mundo

Estos trabajos sobre innovación periodística manejan a su vez principios teóricos importados en su mayoría de las ciencias económicas. En el más clásico de esos estudios, Schumpeter (1934) concibe la innovación no necesariamente como un invento, sino como una combinación novedosa de ideas, competencias y recursos existentes. El descubrimiento propiciado por esa nueva combinación puede ser además gradual o radical.

A partir del modelo schumpeteriano, Christensen (1997) distingue entre innovaciones incrementales y disruptivas. Las primeras aluden a las mejoras evolutivas en productos y servicios ya existentes, mientras que las segundas se refieren a la creación de nuevas necesidades, mercados y usos previamente desconocidos. El mismo autor ha mostrado con posterioridad (Christensen; Skok; Allworth, 2012) cómo su modelo teórico tiene plena vigencia en el mercado actual de los medios de comunicación: aquí los emergentes actores digitales aportan novedades disruptivas que los medios preexistentes no alcanzan a contrarrestar.

Sin embargo, como apuntan Kamprath y Mietzner (2009), la ideación de innovaciones disruptivas por parte de las empresas periodísticas resulta especialmente difícil. La razón de esa dificultad estriba, según estos dos autores, en que las innovaciones de los medios sólo pueden ser testadas directamente con los usuarios finales, corren un elevadísimo riesgo de ser imitadas con rapidez y, además, tienen una marcada dependencia de factores culturales que van más allá de lo meramente tecnológico. Innovar en periodismo, en fin, no es tan fácil como pudiera parecer.

Un factor que incrementa la complejidad de la innovación en los medios es la diversidad de las esferas en las que esa

innovación puede tener lugar. **Boczkowski** (2004), por ejemplo, señala que para analizar la innovación en los medios es preciso considerar factores tecnológicos, comunicativos y organizativos.

Las innovaciones periodísticas no se limitan en efecto a los productos o servicios que se ponen a disposición del público. Pueden producirse también en los procesos de producción y afectar incluso a la propia configuración del medio en su totalidad. **Storsul** y **Krumsvik** (2013) han identificado hasta cuatro áreas de innovación en los medios:

- los productos;
- los procesos;
- la posición;
- el paradigma.

Conforme a ese modelo teórico, los labs se presentan como doblemente innovadores:

- Constituyen en sí mismos innovaciones de proceso: suponen una mudanza en el modelo productivo tradicional de los medios, por cuanto introducen una nueva división operativa en la empresa, responsable de descubrir nuevos modos y modelos de trabajo.
- Tienen como cometido precisamente la exploración interna de innovaciones en productos y servicios periodísticos. Así pues, su aportación innovadora apunta directamente también a la primera de las áreas mencionadas por **Storsul** y **Krumsvik**: el producto.

A la luz de estas características, parece especialmente oportuno estudiar los labs como nuevos catalizadores de los procesos de innovación en los medios.

3. Metodología

Si el análisis de la bibliografía especializada evidencia que es un fenómeno incipiente, este trabajo ha corroborado esa impresión. El primer paso para esta investigación consistió en obtener un listado internacional de laboratorios en medios; sin embargo, no se halló ningún directorio con tal información. Para su composición se realizaron búsquedas avanzadas en internet, se consultaron publicaciones especializadas y se cotejaron bases de datos académicas y profesionales. Fruto de esos rastreos, se compuso una lista de 31 laboratorios, distribuidos en 12 países en enero de 2015 (tabla 1). El procedimiento de elaboración del listado no garantiza la presencia de todos los casos a escala mundial, de modo que debe considerarse como una muestra de conveniencia. Sin embargo, puede entenderse como una selección representativa, tanto por el número de casos identificados como por su relevancia. En efecto, en ese listado se encuentra buena parte de los medios de referencia internacional.

Sobre esa muestra de 31 casos, se llevó a cabo un estudio cualitativo, de carácter exploratorio y comparativo, basado en análisis de contenido. En concreto se examinó la información corporativa ofrecida por los laboratorios en sus sitios web, cuando disponían de ellos. En esos sitios web, se analizaron los contenidos autodescriptivos, recogidos habitualmente en la sección 'sobre nosotros', así como las páginas donde se detallaban los proyectos y actividades realizadas, la composición de las plantillas y los planes de futuro. Además se estudió la información suministrada en



<http://www.bbcwllabs.com>

las cuentas de *Twitter* de los laboratorios, pues se comprobó que era la vía más común de comunicación pública empleada por estos centros. En cambio se descartó el análisis de otros canales de difusión, como perfiles en otras redes sociales (*Facebook*, *Google+*, *LinkedIn*...), ya que se constató que su uso por parte de los laboratorios era, salvo contadas excepciones, prácticamente nulo.

Dada la reducida dimensión de la muestra, se decidió no descartar 6 laboratorios que habían clausurado sus actividades antes de enero de 2015. La información sobre esos centros ya cerrados continuaba accesible en la Red a través de diversas fuentes, de modo que se consideró oportuno analizar sus características e incorporar sus datos a los resultados.

4. Resultados

Morfología

Por tipo de medios, se comprobó que prevalecían los laboratorios vinculados a medios audiovisuales, especialmente a la televisión, y en menor medida a periódicos. 14 de los 31 casos correspondían a laboratorios de empresas televisivas y 12 a medios impresos. Más inusuales eran los promovidos por medios nativos de internet (3) y agencias de noticias (2). Todos los laboratorios de medios impresos correspondían a diarios de información general, principalmente de difusión nacional o de grandes ciudades, aunque también se halló un caso —el *DN Lab* de *Diario de Navarra*, en España— promovido por un periódico regional. No se halló ningún laboratorio vinculado a una revista, ausencia especialmente llamativa en el caso de los grandes semanarios informativos internacionales (*The economist*, *Time*, *Der spiegel*...).

Destaca la prevalencia de los laboratorios impulsados por corporaciones públicas o estatales de radio y televisión: 11 encajan en esta categoría. Por contraste, sólo 3 empresas privadas de televisión habían promovido este tipo de centros. Con todo,

Tabla 1. Perfil de los labs en medios internacionales (enero 2015)

Medio o empresa	Tipo de medio	País	Denominación del lab	Inicio	Cierre	Web del lab	Twitter del lab	Foco principal (*)
AFP	Agencia	Francia	AFP Media Lab	ND	-	http://www.afp.com/en/innovation/medialab	No	1
Aljazeera	Audiovisual	Catar	Aljazeera Interactives	ND	-	http://www.aljazeera.com/indepth/interactive	@ajlabs	2
BBC	Audiovisual	Reino Unido	BBC News Labs	2012	-	http://www.bbcnewslabs.co.uk	@BBC_News_Labs	3
BBC	Audiovisual	Reino Unido	BBC Worldwide Labs	2012	-	http://www.bbcwllabs.com	@BBCWLLabs	3
Bloomberg	Audiovisual	EUA	Bloomberg Labs	2014	-	http://www.bloomberglabs.com	@BloombergLabs	1
The Boston globe	Prensa	EUA	GlobeLab	2011	-	http://lab.bostonglobe.com	@GlobeLab	1
Diario de Navarra	Prensa	España	DN Lab	2013	-	http://laboratorio.diariodenavarra.es	@DNLaboratorio	2
Diario de noticias	Prensa	Portugal	Diario de Noticias Media Lab	2010	-	http://www.medialab.dn.pt	@MediaLabDn	4
Directv	Audiovisual	EUA	DLab	ND	-	http://www.directv.com/dlab	No	1
DPA	Agencia	Alemania	DPA-Newslab	2009	2012	http://www.dpa-newslab.com	@dpa_newslab	1
DW	Audiovisual	Alemania	DW Innovation	2012	-	http://blogs.dw.de/innovation	@dw_innovation	1
El confidencial	Internet	España	ElConfidencial.Lab	2014	-	No	@ECLaboratorio	2
Financial times	Prensa	Reino Unido	FT Labs	2012	-	http://www.labs.ft.com	@FTLabs	1
Guardian News & Media	Prensa	Reino Unido	Guardian Labs	2014	-	http://guardianlabs.theguardian.com	@GuardianLabs	3
Huffington post	Internet	EUA	Huffpost Labs	2012	2014	http://www.huffingtonpost.com/huffpost-labs	@huffpostlabs	1
IRIB	Audiovisual	Irán	IRIB New Media Lab	ND	-	http://jtrc.irib.ir/about-lab	No	1
The Irish times	Prensa	Irlanda	Irish Times Idealab Innovation	ND	-	http://www.irishtimesidealab.com	No	3
Jornal de notícias	Prensa	Portugal	Jornal de Noticias Media Lab	2012	2013	http://www.medialab.jn.pt	@MediaLabJN	4
New York daily news	Prensa	EUA	NYDN Innovation Lab	2013	-	http://www.lab.nydailynews.com	@DailyNewsLab	3
NRK	Audiovisual	Noruega	NRK Beta	ND	-	https://nrkbeta.no	@NRKbeta	1
PBS	Audiovisual	EUA	PBS Idea Lab	2007	-	http://www.pbs.org/idealab	@PBSIdeaLab	2
Público	Prensa	Portugal	P3	2011	-	http://www.p3.publico.pt	@PublicoP3	2
ProPublica	Internet	EUA	ProPublica News Application	ND	-	http://www.propublica.org/nerds	No	2
RAI	Audiovisual	Italia	RAI Lab	2012	2012	http://railab.blog.rai.it	No	4
RTVE	Audiovisual	España	RTVE.es Lab	2012	-	http://lab.rtve.es	@lab_rtvees	2
SRF	Audiovisual	Suiza	SRF Data	ND	-	No	@srfdata	2
The New York times Co.	Prensa	EUA	The NYT Company R&D Lab	2009	-	http://www.nytlabs.com	@nytlabs	1
Time Warner	Audiovisual	EUA	Time Warner Media Lab	2012	2013	http://www.timewarnermedialab.com	No	3
Turner Warner Bros.	Audiovisual	EUA	Media Camp	2012	-	http://www.mediacamp.com	@themediacamp	3
Vocento	Prensa	España	Vocento Media Lab	2014	-	No	@VocentoLab	2
The Washington post	Prensa	EUA	WapoLabs	2011	2014	http://www.wapolabs.com	No	1

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

gracias a los periódicos, son mayoría los laboratorios con origen en medios privados (19). Se identificó un único caso de laboratorio impulsado por un medio correspondiente a una organización sin ánimo de lucro (*ProPublica*).

La distribución geográfica se circunscribía en enero de 2015 a Estados Unidos y a Europa. Los medios norteamericanos albergaban 11 de los laboratorios identificados. El resto se repartía entre el Reino Unido (4), España (4), Portugal (3), Alemania (2), Francia (1), Italia (1) y Suiza (1); fuera de Europa se identificaron sólo dos casos: en Catar (1) e Irán (1).

Se comprobó que el fenómeno de los labs en los medios es en efecto muy reciente. El caso más antiguo corresponde al *PBS Idea Lab*, lanzado por la radiotelevisión pública estadounidense en 2007. Los siguientes fueron fundados en 2009 (2), 2010 (1), 2011 (3), 2012 (10), 2013 (2) y 2014 (4). En 8 casos no fue posible determinar la fecha de puesta en marcha. Por otra parte, como ya se ha apuntado, a pesar de su novedad, se identificaron 6 clausurados antes del final de 2014.

Otra constante corresponde a la denominación elegida. En 24 de los 31 casos, el nombre incluía el lexema 'lab', bien como término independiente (ej. *Vocento Media Lab*) o bien como expresión unida a otra palabra (ej. *GlobeLab*). En los pocos casos donde no se recurría a ese lexema, se empleaban otros términos como 'innovation' (ej. *DW Innovation*), 'data' (ej. *SRF Data*) o 'beta' (ej. *NRK beta*).

Los canales de difusión empleados se centraban en internet. 28 de los 31 laboratorios contaban con algún tipo de información corporativa en la web. La mayoría (19) lo hacía mediante alguna página o micrositio dependiente del dominio principal de su medio (ej. www.directv.com/dlab); y los 9 restantes habían habilitado un dominio web propio para darse a conocer (ej. nrkbeta.com). Junto con las webs, la vía de comunicación más común era una cuenta de *Twitter* propia: disponían de ella 23 laboratorios.

Estructura interna y foco de la actividad

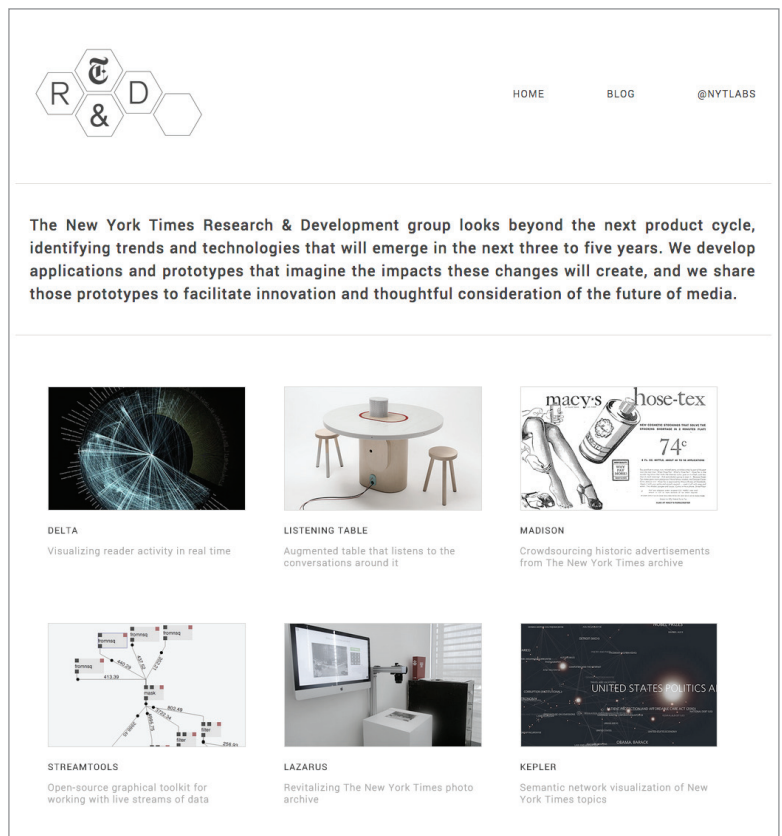
Más allá de perfilar los rasgos externos, interesa más conocer cómo se organizan y en qué actividades concentran su trabajo. Gracias a la información disponible en sus sitios web puede trazarse un perfil más o menos aproximado, si bien las referencias resultan con frecuencia bastante inconcretas.

Por ejemplo, sólo 9 laboratorios detallaban la composición de sus equipos humanos en sus webs. La estructura de esos equipos era muy dispar. Algunos contaban con plantillas muy nutridas, como el *DLab de Direct TV* (con 18 miembros) o *ElConfidencial.Lab* (con 16), si bien en este último caso se trata de un departamento que, además de las actividades de innovación y proyectos, integra asimismo a los diseñadores e infografistas del área visual de la publicación, lo que probablemente explica su significativo volumen. Otros en cambio estaban formados por equipos mucho más reduci-

dos: *Huffpost Labs* y *NRK beta* contaban con 3 personas cada uno. Algunos optaban por ampliar sus equipos con becarios: es el caso de *ProPublica News Application*, que disponía de 8 profesionales y 2 becarios; *DN Lab* de *Diario de Navarra*, integrado por 4 profesionales y 8 estudiantes internos y el *GlobeLab*, que sumaba una becaria a sus 4 profesionales. Sin contar con los becarios, los labs analizados estaban compuestos por 8,7 personas de promedio.

En España, los labs se centran en la innovación multimedia y el periodismo de datos

Los perfiles de esos profesionales presentaban un claro denominador común: una abierta orientación hacia lo tecnológico. Ahora bien, esto no debe interpretarse como que sus integrantes fueran técnicos exclusivamente. Gran parte de los empleados eran en efecto ingenieros, informáticos y desarrolladores de aplicaciones, sobre todo en el campo de las bases de datos y de las redes. Sin embargo, abundaban asimismo los periodistas, aunque siempre con una avanzada experiencia en internet. El cargo directivo principal de los labs tendía a recaer más en periodistas que en técnicos. Por lo que se refiere a los empleados, además de los consabidos editores, desarrolladores de producto y analistas, era frecuente hallar denominaciones de lo más variopinto: *creative technologist* (*GlobeLab*), *transmedia* (*RTVE.es Lab*), *new media catalyst* (*GlobeLab*), *data editor* (*ProPublica*) o *hacker* (*DNLab*), entre otras.



<http://www.nytlabs.com>

El foco principal de actividad en los 31 laboratorios analizados puede agruparse en cuatro categorías:

- 1) desarrollo tecnológico de aplicaciones digitales (12 labs);
- 2) exploración de nuevas narrativas, formatos multimedia y periodismo de datos (9 labs);
- 3) promoción e impulso de nuevos proyectos empresariales, iniciativas comerciales y *startups* (7 labs); y
- 4) escuelas de formación profesional y de alfabetización mediática para jóvenes (3 labs).

Los labs centrados en desarrollo de tecnologías y aplicaciones digitales no buscan la resolución de problemas tecnológicos existentes, sino la exploración de oportunidades futuras

Por descontado, algunos de los laboratorios abarcaban más de una de estas áreas de actuación al mismo tiempo. En este sentido, lo más habitual era hallar labs que comprendían simultáneamente actividades relacionadas con las categorías 1 y 2, aunque con especial acento en alguna de las dos. En cambio, los adscritos a las categorías 3 y 4 actuaban exclusivamente en su propia área, sin extender su foco de actuación más allá. Dicho de otro modo, los dedicados a promover proyectos empresariales (categoría 3) y los enfocados en iniciativas educativas (categoría 4) no abarcaban tareas distintas de aquellas en las que estaban centrados. De hecho, al analizar los enmarcados en la categoría 4 se comprobó que, a pesar de denominarse labs, eran prácticamente equivalentes a las habituales escuelas y posgrados de periodismo alumbrados por numerosos medios en distintos países. En esos casos, la denominación elegida de lab parecía atender más a razones de marketing que a una actividad de innovación propiamente dicha.

La composición de los equipos humanos de cada laboratorio estaba en consonancia con el foco principal de actividad: los

profesionales técnicos y periodistas digitales se concentraban en laboratorios de los tipos 1 y 2. Los de los tipos 3 y 4 apenas detallaban la composición de sus grupos de profesionales.

Algunos de los laboratorios –de nuevo, especialmente los encuadrados en las categorías 1 y 2– daban cuenta en sus webs sobre los proyectos realizados. Esta información permite perfilar el tipo de resultados obtenidos por los labs que se dedican estrictamente a la innovación tecnológica y a la exploración de nuevos formatos multimedia.

Por ejemplo, *DW Innovation*, dependiente de la corporación audiovisual alemana *Deutsche Welle*, enumera los siguientes proyectos:

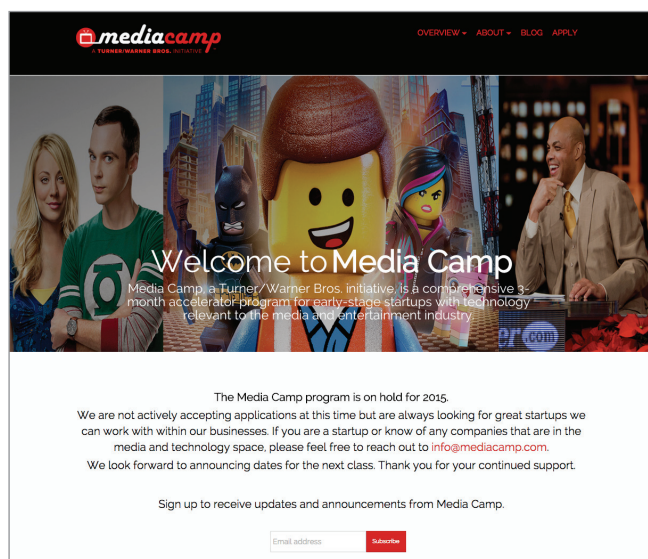
- *NewsStream*: sistema de análisis en tiempo real de fuentes heterogéneas con tecnologías *big data*;
- *MultiSensor*: plataforma de monitorización multilingüe con sistemas inteligentes de análisis de contenido;
- *Orbit*: conjunto de soluciones comerciales en la nube;
- *Reveal*: sistema para la verificación de contenidos procedentes de redes sociales;
- *EuscreenXL*: agregador de contenidos audiovisuales a gran escala...

Estos son sólo cinco de los 22 proyectos enumerados por *DW Innovation* en su web, bien como iniciativas ya completadas o como proyectos en marcha.

Otro laboratorio especialmente fecundo es *The NYT Company R&D Lab*, dependiente de *The New York Times*. Desde su puesta en marcha en 2009, este centro ha llevado a cabo proyectos de innovación relacionados con:

- 1) *crowdsourcing* de anuncios publicitarios históricos del periódico;
- 2) elaboración de aplicaciones para la visualización de bases de datos en vivo;
- 3) revitalización del archivo fotográfico del diario;
- 4) visualización semántica de su hemeroteca;
- 5) interacción con contenidos informativos en el hogar y, especialmente, en la cocina;
- 6) mejora de la gestión editorial interna de los contenidos del periódico;
- 7) seguimiento histórico de usos lingüísticos;
- 8) desarrollo de un espejo como interfaz informativa doméstica;
- 9) interacción informativa con mesas digitales;
- 10) implementación de sistemas de seguridad para la información personal geolocalizada;
- 11) visualización de interacciones sobre las noticias en redes sociales;
- 12) implementación de un lector personal de noticias desde redes sociales;
- 13) experiencias de lectura multiplataforma de noticias.

Por su parte, los laboratorios más centrados en la exploración de nuevas narrativas, infografía y periodismo de datos –categoría 2– tienden a emplear sus sitios web como galerías de piezas multimedia publicadas por el medio del que dependen. En esas galerías exhiben reportajes especiales, infográficos interactivos, visualizaciones de datos y conte-



<http://www.mediacamp.com>

nidos interactivos diversos. Los cuatro labs españoles encajan a grandes rasgos en esta modalidad. El de RTVE, por ejemplo, se define como “un departamento de innovación audiovisual que investiga nuevas narrativas y lenguajes para detectar la mejor forma de contar cada historia”.

5. Conclusiones

El presente análisis sobre laboratorios de innovación periodística promovidos por medios ha permitido obtener una tipología aproximada de estos departamentos en la actualidad. El procedimiento de selección de la muestra, obtenida a partir de búsquedas avanzadas pero sin garantía de exhaustividad, no permite asegurar la presencia de todos los centros de este tipo existentes en el mundo en enero de 2015. Sin embargo, el conjunto de casos estudiados, una treintena, tanto por su número como especialmente por la significación de los casos que en él figuran, sí permite extraer dos conclusiones fundamentales respecto de este fenómeno.

La primera conclusión es que se trata de una tendencia emergente. En efecto, los datos confirman que desde el año 2010 el fenómeno está en expansión. El hecho de que buena parte de las marcas periodísticas de mayor prestigio mundial en prensa y televisión hayan puesto en marcha en el último lustro este tipo de centros, permite prever que el fenómeno seguirá creciendo en los próximos años. Esto es así porque en la industria periodística es frecuente el efecto de arrastre: las novedades introducidas por las marcas de referencia frecuentemente terminan siendo imitadas por organizaciones informativas de menor envergadura.

Los labs orientados a la innovación en lenguajes y formatos multimedia prestan especial atención a los trabajos infográficos y al periodismo apoyado en bases de datos

La segunda conclusión es tipológica: puede afirmarse que, en 2015, existen cuatro modelos principales de laboratorios en las empresas periodísticas.

El primer modelo se centra en el desarrollo de tecnologías y aplicaciones digitales para los medios. Se distingue de los tradicionales departamentos técnicos de los medios en que su actividad no busca la resolución de problemas tecnológicos existentes, sino la exploración de oportunidades futuras. En otras palabras, estos laboratorios no son unidades de apoyo técnico para el trabajo cotidiano de los medios, sino departamentos, más o menos independientes, centrados en explorar nuevas oportunidades para la organización.

El segundo modelo lo forman aquellos laboratorios orientados a la innovación en lenguajes y a la ideación de formatos multimedia. Prestan especial atención a los trabajos infográficos y al periodismo apoyado en bases de datos. Ésta parece ser la fórmula empleada por ciertos medios nativos de internet para poner en marcha sus departamentos de visualización de datos y narrativas multimedia. En otro tipo de medios, sobre todo en los periódicos, la infografía cuenta



<http://lab.rtve.es>

habitualmente con secciones de larga trayectoria dentro de la redacción, de modo que establecer un laboratorio centrado en esa misma actividad generaría una duplicidad innecesaria. También cabe suponer que la denominación lab elegida por ciertos medios digitales para sus equipos del área visual responde en parte a motivos de marketing; hoy día, especialmente en internet, suena más vanguardista e innovador decir que se tiene un lab, que indicar que se cuenta con una tradicional sección de infografía y multimedia.

El tercer modelo se centra en promover proyectos empresariales e iniciativas comerciales. Desde los años 1990, el principal caballo de batalla para las empresas periodísticas ha sido idear fórmulas de negocio rentables en las plataformas digitales. Los laboratorios de esta tercera categoría tratan de aportar soluciones a ese continuo desafío. En varios de los casos estudiados, los laboratorios adoptaban incluso la estructura de incubadoras de iniciativas empresariales o startups, con el fin de explorar nuevos negocios digitales.

La colaboración entre los labs y las universidades es limitada

El cuarto modelo es el más alejado del concepto clásico de laboratorio: corresponde a centros dedicados a la formación de periodistas o al fomento de la alfabetización mediática, especialmente entre los jóvenes. Los hallados en esta categoría apenas se distinguen de las habituales escuelas de periodismo albergadas por muchos medios, especialmente periódicos. En estos casos, la denominación de lab parece responder a propósitos mercadotécnicos.

Para terminar, una reflexión. Casi ningún laboratorio de las categorías 1, 2 y 3 manifestaba disponer de programas estables de colaboración con universidades. Había solamente dos excepciones: *DW Innovation* y *DN Lab*. En el caso del laboratorio alemán, se trataba de una colaboración pro-

piamente de I+D, reflejada en proyectos de investigación tecnológica aplicada; en el caso del laboratorio de *Diario de Navarra*, de más reciente fundación, la colaboración alcanzaba por ahora a algunos proyectos conjuntos de innovación editorial y a la provisión de becarios. A la vista está que a escala mundial la colaboración entre los medios de comunicación y las universidades con el fin de promover la innovación en la industria periodística sigue siendo, incluso con los labs, una asignatura pendiente.

Agradecimientos

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

Bibliografía

Ashuri, Tamar (2013). "Envisioning the internet: Implementing 'disruptive innovation' in media organizations". *First Monday*, 6 mayo, v. 18, n. 5.

<http://journals.uic.edu/ojs/index.php/fm/article/view/4216/3668>
<http://dx.doi.org/10.5210/fm.v18i5.4216>

Bender, Walter (2004). "The seven secrets of the media lab". *BT technology journal*, v. 22, n. 4, pp. 5-6.

<http://www.media.mit.edu/publications/bttj/ForwardPages5-6.pdf>
<http://dx.doi.org/10.1023/B:BTTJ.0000047629.12018.33>

Boczkowski, Pablo J. (2004). *Digitizing the news. Innovation in online newspapers*. Boston: MIT Press. ISBN: 978 0262524391

Brand, Stewart (1988). *The Media Lab: Inventing the future at MIT*. Harmondsworth: Penguin Books, 1988. ISBN: 978 0140097016

Caspi, Dan; Samuel-Azran, Tal (2008). *New media and innovative technologies*. Beer Sheva: Ben-Gurion University Press. ISBN: 9 7896 5718 7654

Christensen, Clayton-M. (1997). *The innovator's dilemma: When new technologies cause great firms to fail*. Cambridge, Massachusetts: Harvard Business Press. ISBN: 978 1565114159

Christensen, Clayton-M.; Skok, David; Allworth, James (2012). "Breaking news. Mastering the art of disruptive innovation in journalism". *Nieman reports*, Fall, v. 66, n. 3, pp. 6-20.

<http://nieman.niemanfoundation.netdna-cdn.com/wp-content/uploads/2014/03/Fall2012.pdf>

Dal-Zotto, Cinzia; Van-Kranenburg, Hans (2008). *Management and innovation in the media industry*. Cheltenham (Reino Unido), Northampton (MA, Estados Unidos): Edward Elgar Publishing Limited. ISBN: 978 1 84720 109 6

Fidler, Roger (1997). *Mediamorphosis. Understanding new*

media. Thousand Oaks, California: Pine Forge Press. ISBN: 0 8039 9086 3

Hassan, Robert (2003). "The MIT Media Lab: techno dream factory or alienation as a way of life?". *Media, culture & society*, v. 25, n. 1, pp. 87-106.

<http://mcs.sagepub.com/content/25/1/87>
<http://dx.doi.org/10.1177/016344370302500106>

Kamprath, Martin; Mietzner, Dana (2009). "The nature of radical media innovations - Insights from an explorative study". En: *Procs of the 2nd Ispim Innovation Symposium*, Nueva York, 6-9 diciembre 2009. ISBN: 978 952 214 863 6

http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1604538

Locke, Matt (2006). "Innovation and media institution". En: Dewdney, Andrew; Ride, Peter. *The new media handbook*. Nueva York: Routledge, pp. 268-274. ISBN: 978 0 415 30711 6

Meso-Ayerdi, Koldobika (2006). *Introducción al ciberperiodismo. Breve acercamiento al estudio del periodismo en internet*. Bilbao: UPV/EHU. ISBN: 978 8483738610

Pérez-Latre, Francisco-Javier; Sánchez-Tabernero, Alfonso (2012). *Innovación en los medios. La ruta del cambio*. Pamplona: Eunsa. ISBN: 978 8431328597

Preston, Paschal; Kerr, Aphra; Cawley, Anthony (2009). "Innovation and knowledge in the digital media sector: An information economy approach". *Information, communication & society*, v. 12, n. 7, pp. 994-1014.

http://eprints.maynoothuniversity.ie/2900/1/ICS_Preston_Kerr_Cawley_09.pdf
<http://dx.doi.org/10.1080/13691180802578150>

Schumpeter, Joseph-Alois (1934). *The theory of economic development*. New Brunswick, NJ: Transaction Publishers. ISBN: 0 87855 698 2

Storsul, Tanja; Krumsvik, Arne H. (2013). "What is media innovation?". En: Storsul, Tania; Krumsvik, Arne H (eds.). *Media innovation. A multidisciplinary study of change*. Göteborg: Nordicom, pp. 13-26. ISBN: 978 91 86523 65 7

<https://www.duo.uio.no/bitstream/handle/10852/37298/MI+Storsul+&+Krumsvik.pdf?sequence=2>

Veiga, Afonso-Manuel (2012). *Educação para os media - Uma experiência no mediaLab DN*. Tesis de master. Faculdade de Ciências Sociais e Humanas, Universidade Nova de Lisboa. <http://run.unl.pt/handle/10362/9703>

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.

<http://nms.sagepub.com/content/12/7/1156>
<http://dx.doi.org/10.1177/1461444809360400>

Wolinsky, Howard (2002). "Company's media lab busy inventing future". *Chicago Sun-Times*, 11 Febr., p. 48. <http://www.highbeam.com/doc/1P2-1430854.html>